

---

# **ESR-projektien taloushallinnon kehittäminen Kiipulasäätiössä**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 7.6.2012

Paula Rissanen



## VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen ja rahoituksen suuntautumisvaihtoehto

---

<b>Tekijä</b>	Paula Rissanen	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	ESR-projektien taloushallinnon kehittäminen Kiipulasäätiössä	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kiipulasäätiö, joka ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta. Kiipula on ammatillisen erityisopetuksen, aikuis-koulutuksen ja kuntoutuksen osaamiskeskus ja palvelujen tuottaja. Kiipulasäätiö hallinnoi tai on osatoteuttajana useassa eri Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa projektissa. Euroopan sosiaalirahaston hankerahoituksella kehitetään ammattiopiston työelämäyhteistyötä sekä työvaltaisia koulutusmalleja. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää miten ESR-projektien taloushallinto toimii Kiipulasäätiössä ja millä toimenpiteillä sitä voisi kehittää.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu projektitoiminnan sekä ESR-projektien teoriasta sekä projektien taloushallinnon teoriasta. Työn empiirinen osio koostuu kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena.

Kyselytutkimus suoritettiin Digium- verkkosovellusta apuna käyttäen. Kysely lähetettiin sähköpostiviestillä Kiipulasäätiössä projektien parissa työskenteleville sekä Kiipulasäätiön taloushallinnon henkilöstölle. Työ toteutettiin maaliskuussa 2012. Vertailuaineistoksi tiedusteltiin kahden samankaltaisen organisaation, Hyria Koulutus Oy:n sekä Koulutuskeskus Tavastian, projektien taloushallinnon organisoinnista ja toimivuudesta. Vertailuaineiston tavoitteena oli saada tietoa ja vinkkejä Kiipulasäätiön projektien taloushallinnon kehittämiseen.

Tutkimustulokset osoittavat, että projektien taloushallinto teettää työtä paljon ja työt kasaantuvat tekijöille rahoittajan aikataulujen vuoksi. Työtä ei sinällään koettu ylimääräiseksi, ainoastaan työlääksi ja aikaa vieväksi. Kyselytutkimus sekä vertailuaineistot antoivat hyviä ideoita taloushallinnon kehittämiseksi.

**Avainsanat** Projekti, taloushallinto, Euroopan sosiaalirahasto

**Sivut** 30 s. + liitteet 4 s.

Visamäki  
Degree programme in Business Economics  
Accounting and Finance option

---

<b>Author</b>	Paula Rissanen	<b>Year</b> 2012
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Improvement of Financial Management of European Social Fund-projects at the Kiipula Foundation	

---

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the Kiipula Foundation that maintains the Kiipula Centre of Vocational Education and Rehabilitation. Kiipula provides services on vocational special education, adult education, rehabilitation, and work life development. The Kiipula Foundation administers or is a part executor in several projects funded by the European Social Fund (ESF). With the project funding of the European Social Fund, Kiipula develops work life cooperation and labour-intensive education schemes at the Vocational College. The objective of this thesis was to clarify how the financial management of ESF-projects is working at Kiipula Foundation and with what actions it could be developed.

The framework of this thesis is composed by the theory of project operation and the theory of ESF-projects and also the theory of financial management of projects. The empirical part of the thesis consists of qualitative and quantitative inquiry.

The inquiry was executed with the Digium web program. The inquiry was sent by e-mail to the project and financial personnel of Kiipula Foundation. The inquiry was executed in March 2012. For comparison a study was sent to two organizations of the same kind, Hyria Education Ltd. and Tavastia Vocational College. The aim of the comparison was to find out knowledge and tips for the developing of financial management of projects in Kiipula Foundation.

The results of the inquiries indicate that the financial management of projects creates a lot of work for the financial personnel and the work is being accumulated because of the financier's timetable. The work wasn't considered as extra work, but time-consuming and laborious.

**Keywords** Project, financial management, European Social Fund  
**Pages** 30 p. + appendices 4 p.

---

## Kuvaluettelo

- Kuva 1. Projektitoiminnan käsitteellinen avaruus
- Kuva 2. Projektin valmistelun prosessi
- Kuva 3. Rakennesuunnitelma-ohjelmien rahoitus 2007–2013
- Kuva 4. Eura 2007 – järjestelmä
- Kuva 5. Vastaajat
- Kuva 6. Työaika projektien taloushallinnolle
- Kuva 7. Työaika muilta työtehtäviltä
- Kuva 8. Ylityöt
- Kuva 9. Projektitoimijoiden ja taloushallinnon yhteistyö

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
1.1 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus .....	2
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	2
<b>2 PROJEKTITOIMINTA</b> .....	3
2.1 Projektirahoitus .....	5
2.2 Projektit Kiipulasäätiössä .....	6
2.3 ESR-projektit .....	8
2.4 ESR-projektit Kiipulasäätiössä.....	9
<b>3 TALOUSHALLINTO</b> .....	10
3.1 ESR-projektien taloushallinto.....	11
3.1.1 Aloituspalaveri-pelissännöt .....	12
3.1.2 Maksatushakemus .....	13
3.2 Kiipulasäätiön taloushallinto .....	15
3.3 Projektien taloushallinto Kiipulasäätiössä.....	16
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	17
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	17
4.2 Kvantitatiivinen tutkimus .....	18
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	19
5.1 Kiipulasäätiön vastaukset .....	19
5.2 Vertailuaineisto .....	24
5.3 Hyria Koulutus Oy:n ja Koulutuskeskus Tavastian vastaukset .....	24
5.4 Vertailu .....	26
<b>6 YHTEENVETO</b> .....	27
6.1 Yhteenveto tuloksista .....	27
6.2 Kehittämisehdotukset .....	28
<b>LÄHTEET</b> .....	30

LIITE 1	Kyselytutkimus Kiipulasäätiö
LIITE 2	Sähköpostikysely vertailuorganisaatiolle

## 1 JOHDANTO

Euroopan Unioni rahoittaa projekteja eri rakennerahastoista. Rahastot on tarkoitettu vähentämään alueellisia eroja ja parantamaan heikompien alueiden kilpailukykyä sekä ihmisten mahdollisuuksia työmarkkinoilla. ESR-projektit ovat Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamia projekteja. Euroopan Sosiaalirahaston tehtävänä on auttaa työttömyyden torjunnassa, edistää työntekijöiden ammattitaitoa sekä tukea työvoiman ja yritysten osaamista uusissa työelämän haasteissa. Rahaston avulla tuetaan yritysten ja työorganisaatioiden työllistämistä ja uusien työpaikkojen luomista. Ohjelman rahoittamiseen osallistuvat valtio, kunnat sekä yksityinen sektori. Tavoitteena on työllistymisen edistäminen, työssä pysyminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kiipulasäätiö, joka ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta. Kiipulasäätiö on perustettu vuonna 1945 ja sen palveluksessa on yli 400 työntekijää. Kiipula on ammatillisen erityisopetuksen, aikuiskoulutuksen ja kuntoutuksen osaamiskeskus ja palvelujen tuottaja. Kiipulassa toimii myös Työelämäpalvelut, joka tarjoaa asiantuntijatukea yritysten ja työyhteisöjen henkilöstön ammattitaidon uudistamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi Kiipula tarjoaa urasuuntapalveluja, joista saa asiantuntemusta, tukea ja ohjausta tilanteissa, joissa työelämään pääsy, työhön paluu tai työssä jatkaminen on vaikeutunut tai uhattuna. Palvelun tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään tilanteisiin sopivat ratkaisut. Työelämäpalvelut sekä urasuuntapalvelut ovat ammatillisen erityiskoulutuksen sekä kuntoutuksen ohella osa Kiipulan perustehtävää.

Kiipula hallinnoi tai on osatoteuttajana useassa ESR-projektissa. ESR-projektit toteuttavat alueellisesti Kiipulan perustehtäviä projektien muodossa. Euroopan Sosiaalirahaston hankerahoituksella kehitetään ammattiopiston työelämäyhteistyötä ja työvaltaisia koulutusmalleja.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ESR-projektien taloushallintoon. Esitelen opinnäytetyössä projektitoiminnan ja kerron tarkemmin mitä Euroopan Sosiaalirahasto rahoittajana vaatii hankkeilta. Tässä työssä termejä projekti ja hanke käytetään rinnan.

Aiheen valintaan vaikutti tekijän oma kiinnostus aiheeseen. Tekijä työskentelee projektiassistenttina ESR-projektien taloushallinnon parissa ja on havainnut tiettyjä ongelmakohtia, joihin tulisi etsiä ratkaisuja. Rahoittajan vaatimukset ja aikataulut aiheuttavat paineita niin projektihenkilöstössä kuin koko organisaation taloushallintoa hoitavilla osastoilla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää nämä ongelmat ja kehittää toimintaa niin että se palvelee projektihenkilöstöä sekä koko organisaation taloushallintoa

sujuvasti ja ongelmattomasti. Opinnäytetyö sisältää myös vertailuaineistoa toisen organisaation ESR-projektitoiminnasta.

### 1.1 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö käsittelee Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamien projektien taloushallintoa Kiipulasäätiössä. Kiipulasäätiö hallinnoi tai on mukana useissa muissakin projekteissa, mutta koska ESR-projekteilla on paljon tarkkuutta vaativia vaiheita taloushallinnon saralla, opinnäytetyö keskittyy näihin projekteihin.

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää miten ESR-projektien taloushallinto on Kiipulassa toteutettu. Tutkimus selvittää mitkä asiat ja osa-alueet taloushallinnon puolelta toimivat ja mitkä eivät. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja näihin ongelma-kohtiin. Pääpaino tutkimuksessa oli selvittää miten ESR-projektit saataisiin osaksi Kiipulan kokonaisuutta ja perustehtävää, niin että henkilökunta ei mieltäisi projekteja ”ylimääräiseksi taakaksi”.

Tutkimusta täydentämään sama kysely lähetettiin myös kahteen samankaltaiseen organisaatioon jotka ovat mukana ESR-projekteissa. Tavoitteena oli saada tietoa miten muissa organisaatioissa projektien taloushallinto on hoidettu ja miten se toimii. Tavoitteena oli myös mahdollisesti saada vinkkejä Kiipulan omaan toimintaan.

### 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehtiin käyttäen osin kvalitatiivista ja osin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino oli ESR-projektien parissa työskentelevien henkilöiden mielipiteissä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin löytämään henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset sekä parannusideat projektitoimintaan. Kvalitatiivisilla kysymyksillä pyrittiin löytämään vastaukset siihen miksi ESR-projekteihin suhtaudutaan negatiivisesti.

Kvantitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan kuinka paljon ESR-projektien taloushallinto teettää töitä muiden ns. perustöiden ohella taloushallinnon sekä projektien työntekijöille. Tavoitteena oli löytää ongelma-kohtat ja vastausten pohjalta ideoida ratkaisuja ongelmiin.

Tutkimus toteutettiin internet-pohjaisena Digium-kyselynä. Kyselyn vastaajat olivat projektien parissa työskenteleviä Kiipulasäätiön työntekijöitä, niin projektipäälliköitä kuin taloushallinnon osaajiaakin. Vertailuaineisto hankittiin lähettämällä kysely kahdelle samantyyppiselle organisaatiolle. Vertailukysely poikkesi alkuperäisestä kyselystä niin että kyselyssä selvitetiin sanallisesti organisaation projektitoimintaa ja miten projektitoiminnan taloushallinto on järjestetty.

## 2 PROJEKTITOIMINTA

Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Projekti on johonkin määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio. Yksi projektin tavoitteista on tuottaa lisäarvoa asettajalleen, sekä hyötyä kohteelleen. Jokainen projekti on ainutkertainen ja sillä on alkunsa ja loppunsa. (Rissanen 2002, 14).

Projektitoiminnan malli kehitettiin alun perin tehostamaan erilaisten investointien toteuttamista. Mallia käytetään nykyisin kuitenkin myös hyvin toisentyypisiin tilanteisiin. Hankkeet voidaan jakaa viiteen perustyyppiin:

1. Investointihankkeet, joiden sisältönä on rajatun investoinnin toteuttaminen.
2. Kehittämishankkeet, joiden sisältönä on toimintojen, organisaatioiden, tuotteiden ja/tai palveluiden kehittäminen
3. Tutkimushankkeet, joiden tavoitteet ovat tutkimuksellisia
4. Selvityshankkeet, jotka ovat varsinaisia tutkimushankkeita suppeampia ja joiden ei tarvitse täyttää tutkimukselle asetettavia tieteellisiä kriteerejä.
5. Produktiohankkeet, joiden sisältönä on tapahtuman tai taideproduktion toteuttaminen.

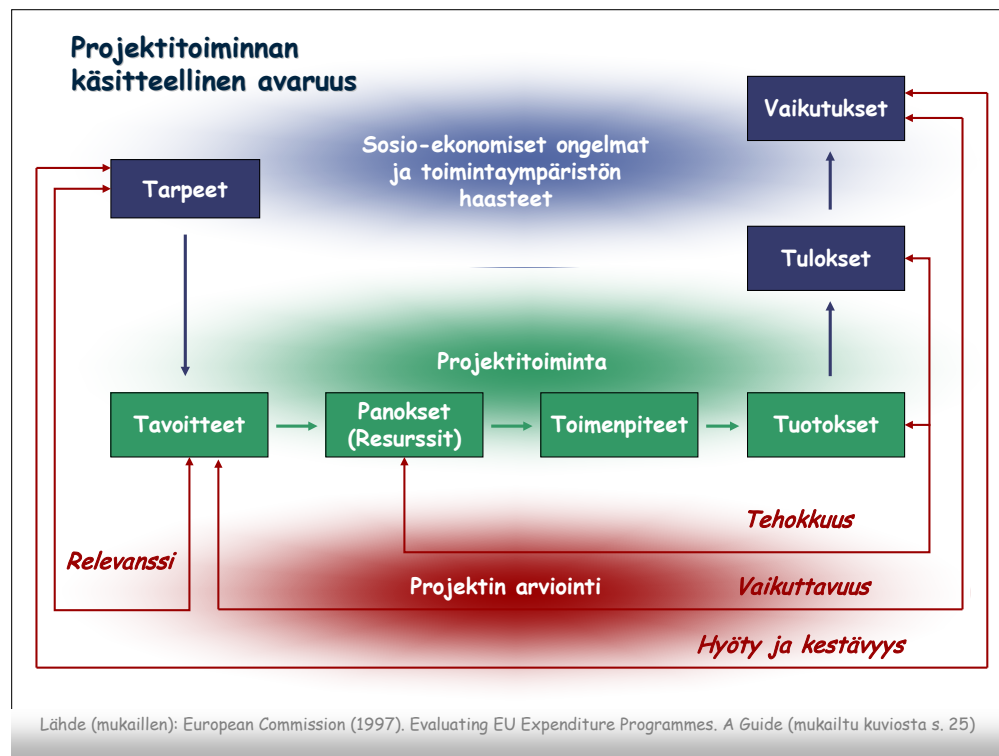
Hanketyypit eroavat toisistaan ennen kaikkea hankkeen perusrajaukseen tarvittavan pohdinnan määrässä: kehittämishankkeessa hankerajauksen ja tavoitteiden määrittely on suunnittelun oleellisin osa, kun taas muissa hanketyypeissä voidaan edetä suuremmin hankkeen toteutustavan määrittelyyn (Silfverberg 2007, 21-22)

Projektin asettamisen lähtökohtana on usein jonkin tietyn ongelman ratkaiseminen. Projekteissa voidaan ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, kehittää uusia tuotteita tai palveluja tai valmistella uusien työvälineiden käyttöönottoa. Projektit ovat tehtäviltään, kestoiltaan ja resursseiltaan rajattuja kokonaisuuksia. Projektin lopputuloksen ei tarvitse olla konkreettinen tuote, se voi olla myös ratkaisu johonkin ongelmaan. Kehitysprojekteissa pyritään pitkäaikaisiin, kestäviin vaikutuksiin eikä pelkästään lyhytaikaisiin vaikutuksiin. Kehitysprojekteissa pyritään yleensä parantamaan jonkin olemassa olevan toiminnan tasoa tai luomaan edellytykset uusien palveluiden ja tuotannon kehittämiseen (Silfverberg 1996, 11).

Projektin valmistelu alkaa ideoinnilla ja visioinnilla. Projektin tulee olla hyödyllinen ja sillä tulee olla selkeä tavoite. Ensimmäinen tehtävä projektisuunnittelussa on päättää ongelma johon projektin toiminnalla pyritään löytämään ratkaisu tai mitä projektin on saatava aikaan. Ideointi on usein



spontaania ja vapaamuotoista. Ideoita voi syntyä suurikin määrä, jolloin suunnitteluun tarvitaan selkeitä työtapoja ja karsivaa työtettä. Hyvät esityöt ja valmistelut edesauttavat projektin etenemistä halutussa aikataulussa. Projektin elinkaareen perustuva vaiheistus kannattaa käydä läpi projektiryhmässä suunnitelmaa laadittaessa. Projektin toteutuksen ja arvioinnin käsitteellinen kartta voidaan kuvata Kiipulan Projektikäsikirjassa (2008) esiintyvän kaavion (Kuva 1) avulla.



Kuva1. Projektitoiminnan käsitteellinen avaruus (Projektikäsikirja)

Ideointia voidaan pitää visioinnin esiasteena. Projektityöskentely konkretisoituu visiointivaiheessa. Ideointivaiheessa projektia on valmisteltu ja seuraavaksi päästään käsiksi itse suunnitelmaan. Projektille asetetaan tavoitteet ja määritellään miten näihin tavoitteisiin päästään. Projektin visiointi tuottaa eräänlaisen mainoksen projektista. Visio ei ole suunnitelman kaltainen vaan vapaamuotoisempi ja väljempi. Projektivisio kertoo tosiasiat ja perustelee projektin tarpeellisuuden. (Rissanen 2002, 34-35)

Projektisuunnitelmaan määritellään tarkasti mitä tehdään, milloin tehdään ja mikä on näiden toimenpiteiden tavoite. Suunnitelmassa määritellään projektille resurssit, aikataulu, budjetti, tiedotus ja seuranta. Projekteilla on usein välitavoitteita jotka viitoittavat tietä varsinaiseen tavoitteeseen. Tavoitteet voivat olla numeraalisia tai laadullisia. Raportointi on tärkeä osa projektitoimintaa. Väliraportit antavat tietoa projektia seuraaville tahoille

missä mennään ja, onko projekti edennyt suunnitelman mukaisesti. Varsinaiseen loppuraporttiin kootaan kaikki projektin aikana tehdyt toimenpiteet ja miten ne ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Projektisuunnitelmaan kirjaetaan raportoinnin osalta kuka raportoinnin tekee ja missä aikataulussa. Projektisuunnitelma on ennakoivaa ajattelua, joka muodostaa rungon toteutettavalle projektille. Hyvä projektisuunnitelma vaikuttaa projektin onnistumiseen. Projektisuunnitelmaa tulee noudattaa koko projektin ajan, mutta ei orjallisesti. Muutoksia voi tapahtua ja nämä muutokset tulee huomioida projektin edetessä ja projektisuunnitelmaa voidaan muokata matkan varrella. (Silfverberg 1996, 45-53)

### 2.1 Projektirahoitus

Kehittämishanketoimintaan on tarjolla runsaasti erilaista hankerahoitusta. Rahoituksen osalta on käytössä kaksi perustoimintamallia. Rahoitusesityksen perusteella myönnettävä rahoitus, jonka saamiseksi hanketoteuttaja valmistelee hankkeen itse ja hakee sille rahoitusta. Ulkoisen rahoituksen lisäksi hankkeelle tarvitaan käytännössä yleensä myös omarahoitusta. Rahoitusesityksen perusteella myönnetään lähes kaikki kansallinen hankerahoitus. Myös EU:n rajojen sisällä tehtävä hanketoiminta, kuten ESR-projektit, toimii tällä periaatteella. Tarjouskilpailun kautta toteutettavat hankkeet; osa suurista kansainvälisistä hankerahoittajista toimii siten, että hanke valmistellaan rahoittajan ja/tai hankkeen asiakasorganisaation kanssa, jolloin hanketoteuttaja valitaan avoimen tarjouskilpailun kautta. Tätä toimintamallia käytetään erityisesti kehitysyhteistyössä sekä EU:n ulkoavun ohjelmissa. Hanketoteuttajat toimivat tällöin konsultteina, jotka kilpailevat kaupallisesti niitä kiinnostavista hankkeista Suurin osa kehittämishankkeiden rahoituksesta on lahjamotoista, jolloin saatua rahoitusta ei tarvitse maksaa takaisin. Yrityksille on tarjolla myös lainamuotoisia rahoituskeinoja (mm. Tekes). Investointeja sisältävien kehittämishankkeiden rahoittamiseen voidaan käyttää myös julkisia pääomasijoituksia (Silfverberg 2007, 109).

Kehittämishankkeiden tärkeimpiä rahoittajia ovat EU:n eri ohjelmat ja niiden rahoitusinstrumentit (rakennerahastot ja EU:n erillisohjelmat), useat kansalliset tutkimus- ja kehitysorganisaatiot, Raha-automaattiyhdistys, erilaiset säätiöt, ministeriöt jne. Vaikka rahoituslähteitä on paljon, on sopivamman rahoittajan löytyminen usein hankalaa. Rahoituksen hankkimiseen ei ole mitään oikotietä. Mistään ei ensinnäkään löydy tahoa, joka pystyisi kattavasti neuvomaan eri rahoitusmahdollisuuksista. Jokaista rahoitusohjelmaa ja – hakua koskee joukko erityisvaatimuksia, jotka hankkeen ja/tai hakijan on täytettävä. Mikäli hanke on sellainen, että siihen tarvitaan ulkoista rahoitusta, on hanketoteuttajan joka kerta selvitetävä tapauskohtaisesti mahdolliset rahoituslähteet ja toimittava kunkin rahoitushaun erityisten ohjeiden mukaan (Silfverberg 2007, 111).

Kotimaisiin hankkeisiin soveltuva EU-rahoitus koostuu ennen kaikkea rakennerahastojen, kuten Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR), Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja Euroopan maaseuturahaston (EMR) rahoituksesta. EAKR- ja ESR- rahoitukset on koottu laajan ”Alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite” – ohjelman alle. Niiden kansallisesta hallinnoinnista vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Alueellisten hankkeiden rahoitusta kannavoidsaan toimialan hallintoviranomaisen kautta. Yrityshankkeisiin rahoittajina ovat myös Tekesin ja Finnveran alueelliset toimipisteet. EAKR- ja ESR-rahoituksella tuetaan myös EU:n sisäisiä, alueellisesti rajattuja rajayhteistyön ja alueiden välisen yhteistyön ohjelmia. EU:lla on myös paljon erityisohjelmia, joilla rahoitetaan EU-maista peräisin (ja osin myös EU:n ulkopuolelta) olevien partnereiden yhteistyöhankkeita. Rahoitushaut käsitellään pääosin EU:n toimielimissä. Suomessa koordinointi- ja neuvontatahona on joko ao. toimialan ministeriö tai koordinoijaksi valittu organisaatio (esim. Tekes/VII puiteohjelma tai CIMO/Elinikäisen oppimisen ohjelma) (Silfverberg 2007, 111-112).

Rahoittajan kanssa kannattaa neuvotella hankkeesta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kun projektille on laadittu kunnollinen projektisuunnitelma, voidaan rahoitushakemusta alkaa laatia. Hyvin laaditusta suunnitelmasta on helppo poimia tiedot rahoituskavakkeisiin. Myös suunnitelma liitetään rahoitushakemukseen, jos sitä ei ole erikseen rahoittajan toimesta kielletty (Silfverberg 2007, 13).

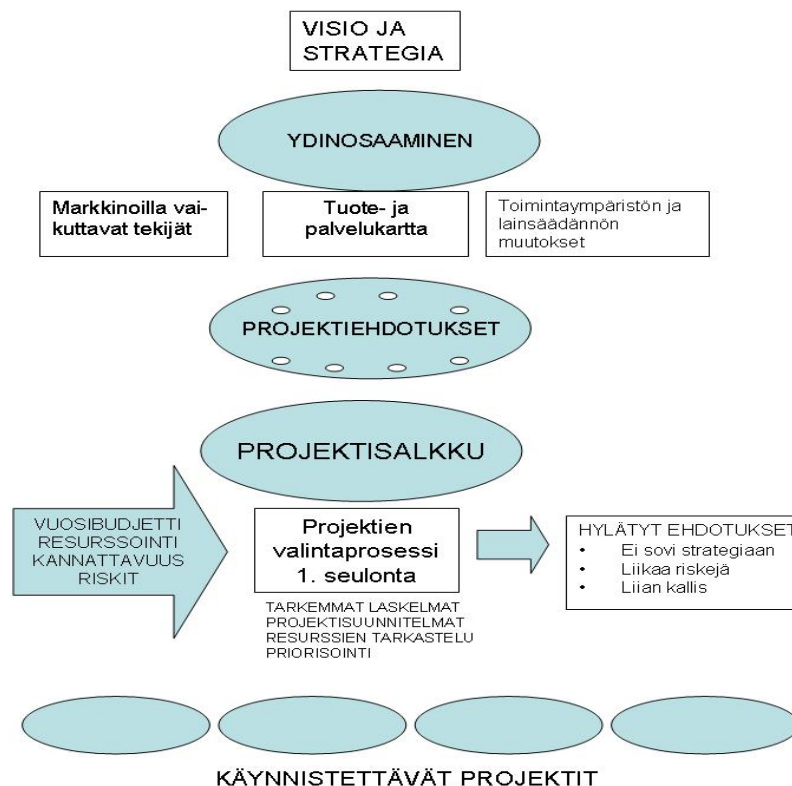
### 2.2 Projektit Kiipulasäätiössä

Kiipulasäätiö toteuttaa projektien kautta omaa perustehtäväänsä. Projektit auttavat Kiipulaa pysymään oman toiminta-alansa kehityksen kärjessä, edistävät eri prosessien välistä yhteistyötä ja lisäävät Kiipulan alueellista ja valtakunnallista vaikuttavuutta. Projektitoiminnalla on välittömiä tavoitteita mm.: toiminnan kehittäminen tasapuolisesti eri prosesseissa ja toiminnoissa sekä maantieteellisesti eri toimipaikoissa. Projekteilla pyritään lisäämään henkilöstön ammattitaitoa, arkipäiväistämään kansainvälisyyttä sekä vauhdittamaan tuotekehitystä.

Kiipulan projektit kiinnittyvät aina johonkin Kiipulan pääprosessiin. Prosesseissa tehtävästä käytännön työstä nousee suuri osa projekti-ideoista. Projektien eteenpäin viejinä ovat henkilökunnan lisäksi projektijohtaja sekä projektitoimistoa ylläpitävä projektisuunnittelija. He valmistelevat projektialoitteet yhdessä johtoryhmän edustajien kanssa. Lopulta Kiipulasäätiön johtoryhmä päättää aloitettavista projekteista. Kunkin projektin päällikkö tekee yhteistyötä prosessin edustajan tai omistajan, projektijohtajan ja projektisuunnittelijan kanssa. Kaikki yhdessä vastaavat Kiipulasäätiön johdolle projektin onnistumisesta ja hyödyllisyydestä. (Projektikäsikirja 2008).

Kiipulasäätiössä projektin matka alkaa projektialoitelomakkeella. Lomakkeelle kirjoitetaan perustiedot projektista ja projektin ideasta keskustellaan ensin prosessin omistajan tai työryhmän esimiehen kanssa. Projektialoitelomake toimitetaan projektitoimistoon, jotta se voidaan tallentaa Kiipulan projektisalkkuun. Projektisalkulla tarkoitetaan Kiipulasäätiön nykyisten ja mahdollisten uusien projektien muodostamaa kokonaisuutta. Käytännössä projektisalkku on tietokanta, jonne tallennetaan Kiipulassa toteutettavien projektien perustiedot tavoitteista, resursseista ja seurannasta. Projektisalkun avulla nähdään projektien muodostama kokonaisuus ja voidaan tehdä projektikehittämistä koskevia strategisia päätöksiä (Projektikäsikirja 2008).

Projektialoitteen avulla selvitetään projektin perusteltavuus. Projektisalkun raportointia ja päätöksentekoa toteuttaa nk. salkkuryhmä. Salkkuryhmä arvioi projektialoitteen Kiipulassa voimassa olevien kriteereiden perusteella. Jos projektialoite hyväksytään jatkovalmisteluun, sitä täydennetään projektisuunnitelmaksi. Alla on kuvattu (Kuva 2) projektin valmistelun prosessi ideointivaiheesta valintaprosessin läpi käynnistettäväksi projektiksi Kiipulasäätiössä.



Kuva 2. Projektin valmistelun prosessi

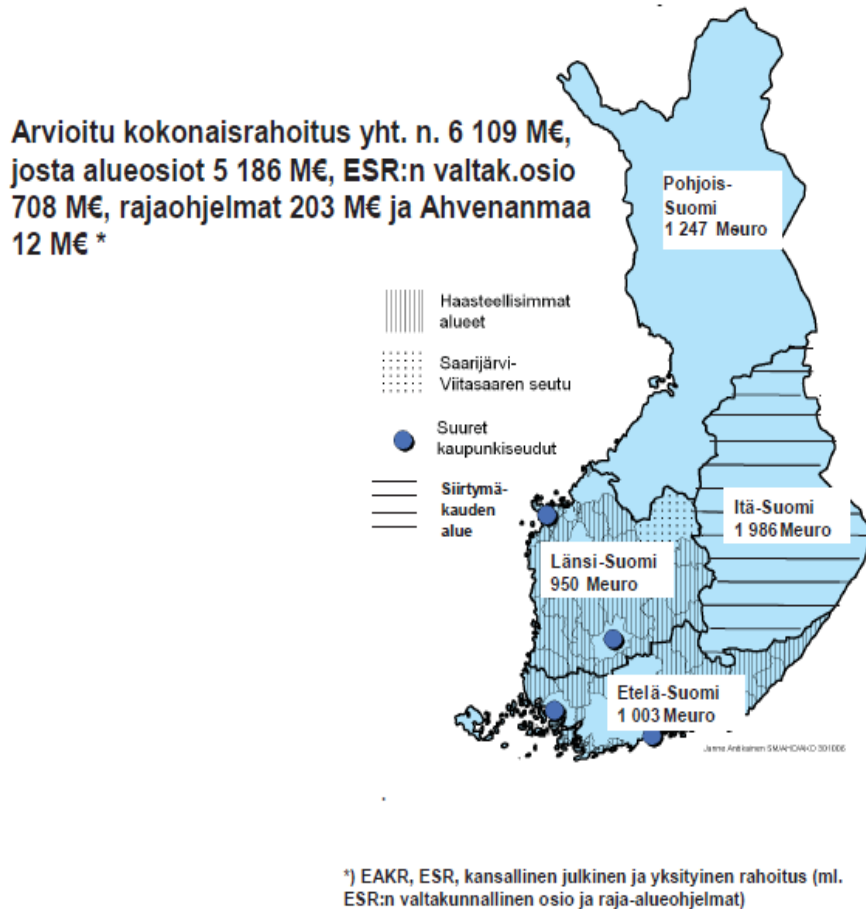
### 2.3 ESR-projektit

Euroopan sosiaalirahasto on Euroopan unionin tärkein jäsenvaltioiden työllisyyttä sekä taloudellista ja sosiaalista koheesiota edistävä rahoitusväline. ESR-strategiasta päätetään EU:n tasolla, mutta ESR-rahoituksen täytäntöönpano on EU:n jäsenvaltioiden ja alueiden vastuulla. Jäsenvaltiot ja niiden alueet laativat seitsenvuotiset toimenpideohjelmat Euroopan komission kanssa. Toimenpideohjelmissa kuvataan rahoitusta saavat toiminta-alueet, jotka voivat olla maantieteellisiä tai aihekohtaisia. Jäsenvaltiot nimittävät ESR:n hallinnointiin kansalliset viranomaiset, jotka vastaavat hankkeiden valinnasta, varojen maksamisesta sekä hankkeiden edistymisen ja tulosten arvioinnista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

ESR pannaan paikan päällä täytäntöön hankkeiden avulla, joiden käynnistäjät tai toteuttajat voivat olla monenlaisia niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioita, kuten kansallisia, alueellisia tai paikallisia viranomaisia, koulutuslaitoksia, kansalaisjärjestöjä ja vapaaehtoisjärjestöjä sekä työmarkkinaosapuolia. ESR-hankkeiden edunsaajat voivat olla yksittäisiä työntekijöitä, ryhmiä, toimialoja, ammattiliittoja, julkishallinnon aloja tai yksittäisiä yrityksiä. Erityisenä kohderyhmänä ovat heikossa asemassa olevat ihmiset, joilla on erityistä vaikeutta saada työtä tai selviytyä työssään. ESR-hankkeilla autetaan joka vuosi arviolta yhdeksää miljoonaa ihmistä, jotka kuuluvat heikossa asemassa olevaan ryhmään (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) nykyinen seitsemän vuoden ohjelmakausi kestää vuodesta 2007 vuoteen 2013 ja se keskittyy ”investoimaan ihmisiin”. Ohjelmalla tuetaan työllisyyttä ja osaamista edistäviä hankkeita. Rahoitus tukee hankkeita joiden tavoitteena on työelämän ja yritystoiminnan kehittäminen. Ohjelmassa rahoitetaan hankkeita, joilla koulutetaan esimerkiksi pitkäaikaistyöttömiä tai vajaakuntoisia takaisin työelämään. Tavoitteena on työllistymisen edistäminen, työssä pysyminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Ohjelmassa rahoitetaan myös rakenteellisen kehittämisen hankkeita, esimerkiksi koulutusjärjestelmien ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen uudistamista. Hankkeilla pyritään parantamaan koulutuksen vastaavuutta työelämän tarpeisiin. Kansalliset tahot, kuten valtio, kunnat ja yksityinen sektori osallistuvat ohjelman rahoittamiseen. Ohjelman julkinen kokonaisrahoitus on noin 1 414 miljoonaa euroa, josta EU:lta tuleva rahoitus on yhteensä noin 615 miljoonaa euroa. Kansallista julkista rahoitusta on varattu noin 799 miljoonaa euroa. Itä-Suomen alueelle kohdennetaan ESR-rahoitusta kokonaispotista yhteensä noin 180 miljoonaa euroa. Itä-Suomi on rahoituksessa erityisasemassa. Kuvassa 3 rahoitus on jaettu kartalle. Etelä-Suomella, Länsi-Suomella, Itä-Suomella ja Pohjois-Suomella on oma alueellinen osionsa, joka perustuu alueiden työllisyys-, elinkeino- ja osamiststrategioihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

## Rakennerahasto-ohjelmien rahoitus 2007-2013



Kuva 3. Rakennerahasto-ohjelmien rahoitus 2007-2013

### 2.4 ESR-projektit Kiipulasäätiössä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Kiipulasäätiö ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta. Kiipulan palveluksessa on noin 400 työntekijää ja toimintaa on kymmenellä paikkakunnalla Etelä-Suomessa. Kiipulan ammattiopisto on ammatillinen erityisoppilaitos ja ammatillisen erityisopetuksen kehittämiskeskus. Oppilaitos on tarkoitettu erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille. Kiipulassa on myös ammatillista aikuiskoulutusta.

Kiipulan kuntoutuskeskus tarjoaa työhyvinvoinnin palveluja työssä jaksamiseen sekä yksilöille että työyhteisöille. Kuntoutuskeskuksen urasuunta-

palvelut tarjoavat asiantuntijatuken sekä ohjausta työ- tai ammattiuraan liittyvissä käännekohdissa. Kuntoutuskeskus toimii yhteistyössä Kelan kanssa tavoitteenaan kuntouttaa ihmisiä työkykyisiksi. Kiipulasäätiön perustehtävänä on siis kouluttaa ja tukea erityistä tukea tarvitsevia. Euroopan sosiaalirahaston ohjelma on siis tätä perustehtävää tukevaa ja Kiipulasäätiö tekee ohjelman mukaista työtä perustyonään.

Kiipulasäätiö hallinnoi useaa erilaista projektia. Kiipulasäätiössä Euroopan sosiaalirahaston rahoittamia projekteja on kuusi: Akaan verkko, KoutsiHäme, Kumppanit työssä, TOP-koutsi, Tekemällä oppii sekä Versot-verkkomateriaalia maahanmuuttajille.

Esimerkkejä Etelä-Pirkanmaan ja Hämeen seuduilla toimivista ESR-hankkeista ovat Kiipulasäätiön, hallinnoimat Akaan verkko – hanke sekä KoutsiHäme - hanke. Akaan verkko- hankkeessa kehitetään Akaaseen pysyvän työllisyyden malli, jota voidaan soveltaa valtakunnallisesti. Hankkeen avulla muodostetaan Akaan kaupunkiin yhteistyössä yritysten, järjestöjen ja kaupungin kanssa yhteistyörakenne, työllisyyskumppanuus, joka tarjoaa vaikeasti työllistyville työpaikkoja ja ohjausta työllistymiseen. Yhtenä työväliseinä hankkeessa tulee olemaan osuuskuntapohjainen sosiaalinen yritys. KoutsiHäme – hankkeessa kehitetään uusi työllistymiseen tähtäävä koulutus- ja tukipalvelumalli, jossa ei suoriteta koko ammatillista perustutkintoa. Mallissa kehitetään työhönvalmennusta työvoimapolitiisissa koulutuksissa. Hankkeen kohderyhmänä ovat erityistä tukea tarvitsevat pitkään työttömänä olleet työnhakijat, jotka kokevat työllistymisensä vaikeaksi. Projektista hyötyvät myös ammatillisen aikuiskoulutuksen opiskelijat, työpaikkojen henkilökunta, koulutusorganisaatioiden opettaja ja työ- ja elinkeinotoimistojen virkailijat.

Näiden hankkeiden toiminta-aika päättyy 31.12.2012.

### 3 TALOUSHALLINTO

Kirjanpitolaissa säädetään, kenellä on velvollisuus pitää kirjanpitoa. Kirjanpitovelvollisuus määräytyy toiminnan laadun mukaan ja toisaalta siihen vaikuttaa yrityksen oikeudellinen muoto. Jokainen joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa on tästä toiminnastaan kirjanpitovelvollinen (KPL 1 luku 1 §).

Suurissa yrityksissä kirjanpito hoidetaan omilla talous- ja hallinto-osastoilla. Tällöin kirjanpidon laatimisesta voivat olla vastuussa esimerkiksi useat kirjanpitäjät ja pääkirjanpitäjät, talouspäällikkö sekä talousjohtaja. Pienet ja keski-suuret yritykset antavat usein kirjanpidon tilitoimistojen hoi-

deettäväksi. Kirjanpidossa hoidettavia tehtäviä ovat perustietojen ylläpitäminen, kuukausikirjanpidon ja tilinpäätöksen laatiminen, kirjanpidon arkistointi ja erilaisten tietojen toimittaminen muun muassa verohallinnolle, kaupparekisterille ja rahoittajille. Yrityksen perustamisesta lähtien tulee huolehtia, että yrityksen liiketapahtumia todentava kirjanpitoaineisto kerätään ja säilytetään. Kirjanpitolaissa säädetään, että yrityksen (tässä tapauksessa säätiön) on kirjattava kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Kirjauksen on perustuttava päivättyyn ja numeroituun tositteeseen. Tositteiden pitää olla alkuperäisiä (Anttonen ja Hakonen 2010, 10-18).

Kiipulasäätiön toiminta on arvonlisäverosta vapaata toimintaa. Näin ollen säätiön kirjanpito laaditaan arvonlisäverottomilla kirjauksilla. Liiketapahtumat kirjataan kirjanpitoon eri kirjanpitotileille. Tilit nimetään sen mukaan mitä niillä seurataan. Lisäksi tapahtumia seurataan kustannuspaikkakohtaisesti. Kiipulasäätiössä on useita eri rahoittajia, joten kustannuspaikkakohtainen kirjaaminen on erittäin tärkeätä, jotta kulut sekä niille tuleva rahoitus kohdentuu oikein.

Kirjanpidon päätarkoitus on yritystoiminnan tuloksen selvittäminen. Yrityksen tuottaman jakokelpoisen voiton määrästä ovat kiinnostuneita ennen kaikkea omistajat. Kirjanpidon perusteella laaditaan myös veroilmoitukset, joten laskettu tulos vaikuttaa maksettaviin veroihin. (Tomperi 2007, 11). Kiipulasäätiö on toiminnallinen eli laitossäätiö. Sen ensisijaisena tarkoituksena on sen aatteellisen tarkoituksen toteuttaminen jonka säätiön perustaja on sen tehtäväksi säätänyt. Säätiö on kuitenkin kirjanpitovelvollinen ja tilinpäätös on laadittava kirjanpitolain mukaisesti. Sen lisäksi mitä kirjanpitolaissa säädetään, toimintakertomuksesta tulee pääpiirteittäin käydä ilmi, millä tavoin säätiö on toiminut tarkoituksensa toteuttamiseksi tilikauden aikana (Säätiölaki 2 luku 11 §). Toiminnallisen säätiön tuloslaskelma laaditaan kuten yhdistystenkin kirjanpitoasetuksen 1:3 § noudattaen (Perälä 2001, 56). Kiipulasäätiön tulee raportoida määräajoin Opetushallitukselle rahoituksen käytöstä. Rahoitus määräytyy laskennallisten perusteiden mukaisesti. Rahoitus perustuu erityisopetuksessa oppilasmäärän ja oppilasta kohden määrätyn yksikköhinnan perusteella (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 2 luku 5 §).

### 3.1 ESR-projektien taloushallinto

ESR-projekti alkaa kun projektisuunnitelma ja rahoitushakemus on hyväksytty. Projektisuunnitelmaan tehdään myös rahoitussuunnitelma eli budjetti. Budjetti laaditaan koko projektin toiminta-ajalle ja sitä voidaan tarkistaa myöhemmässä vaiheessa ja tehdä mahdollisesti muutoshakemus. Projektin budjetti on sitova ja budjetin ylitykset huomioidaan tarkasti. Rahoituspäätöksessä vahvistettu rahoitussuunnitelma sitoo hankkeen toteuttajaa. Tavoi-



teohjelmat määrittelevät kuinka paljon enimmillään EU:n ja valtion tukea voidaan myöntää ja kuinka paljon hankkeisiin tulee saada yksityistä ja kuntarahoitusta. Päätöksessä määritellään hankkeen rahoituksen rakenne. Myöntäessään EU- ja valtiontukea, lääninhallitus edellyttää, että muikin rahoitus on sovittu ja toteutuu rahoituksen hakijan esittämissä suhteissa. Kunta- ja yksityisten rahoittajien kanssa sovitaan rahoituksen järjestymisestä ja aikatauluista. Rahoituksen maksamisen edellytyksenä on, että projektissa toteutetaan hyväksytyä projektisuunnitelmaa ja rahoituspäätöksen ehtoja. Rahan käytössä on noudatettava hyväksytyä kustannusarviota ja rahoitussuunnitelmaa ja toimittava tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti (Etelä-Suomen Läninhallitus, Projektiapulainen 2008, 3-10).

### 3.1.1 Aloituspalaveri – pelisäännöt

ESR-projektien aloituspalavereissa sovitaan yhteiset pelisäännöt hankkeen toteuttajan ja rahoittajan välille. Palaverissa käydään läpi projektissa käytettävät lomakkeet, raportoinnin välineet sekä talousasiat. Projektin taloushallinnon osalta käydään läpi seuraavat kohdat:

- rahoituspäätöksen ehdot
- maksatushakemuksen laatiminen ja aikataulu, liitteet
- hankkeen kustannukset ja niiden todentaminen
- tukikelpoisuussäädökset ja ohjeet
- hankinnat
- hankkeen tulot
- osarahoitussuhteiden todentaminen (kunta-, muu julkinen ja yksityinen rahoitus)
- kirjanpito- ja seurantajärjestelmät (hankekirjanpidon erillisuus, tilitysmenettely)
- muu mahdollinen yleinen ja hankekohtainen ohjeistus

Projekteista on pidettävä kirjanpitolain (1336/1997) velvoitteet täyttävää erillistä kirjanpitoa. Erillistä kirjanpitovelvollisuutta ei ole, jos projektin kulut ja tulot voidaan esittää rahoituksen saajan kirjanpidossa omalla kustannuspaikallaan tai omilla tileillään niin, että tilinpidon ja tositteiden tarkastaminen on ilman vaikeuksia mahdollista. Rahoittava viranomainen maksaa projektille rahoituksen maksatushakemuksen perusteella rahoituspäätöksen mukaisin ehdoin toteutuneisiin tukikelpoisiin kustannuksiin jälkikäteen. Maksatushakemuksessa seurataan myös hankkeen rahoitusta sekä

osarahoitussuhteiden kertymistä rahoituspäätöksen mukaisesti. Jos rahoitus ei jostakin syystä toteudu suunnitellusti, se oikaistaan viimeisessä maksatuksessa. Pahimmillaan projektille voi aiheutua takaisinperintätilanne. Rahoitusta tulee seurata jatkuvasti ja reagoida mahdollisiin muutostarpeisiin ajoissa. Projektin tulee seurata ja raportoida erikseen raportoitavia kustannuksia, koska näillä kustannuksilla on vaikutusta kokonaiskustannuksiin/rahoitukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

### 3.1.2 Maksatushakemus

Rahoituspäätöksessä on asetettu projektin toteuttamiseen ja rahoituksen maksamiseen liittyvät ehdot sekä ehdot maksatushakemus- ja rahoitusseurantalomakkeen toimittamiselle. Maksaja maksaa projektin tuensaajalle rahoituksen maksatushakemuksen perusteella rahoituspäätöksen mukaisin ehdoin toteutuneisiin tukikelpoisiin kustannuksiin jälkikäteen. Maksatushakemus toimitetaan rahoittajalle 1-4 kertaa vuodessa. Maksatuskaudet on määritelty rahoituspäätöksessä ja ne käydään läpi aloituspalaverissa. Ensimmäinen maksatuskausi voi alkaa aikaisintaan hyväksytyssä projektisuunnitelmassa määritellystä hankkeen aloituspäivämäärästä. Viimeinen maksatuskausi päättyy viimeistään projektisuunnitelmassa määritellynä päättymispäivänä. Maksatuskaudet eivät saa mennä päällekkäin eikä niiden väliin saa jäädä päivänkään aukkoja. Maksatusta voidaan hakea ainoastaan niihin kustannuslajeihin, jotka on esitetty projektisuunnitelmassa. Maksatushakemus perustuu hankkeen kirjanpitoon (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Etelä-Suomen Lääninhallitus 2008).

Maksatushakemuksen liitteeksi tulee liittää kirjanpidon raportti pääkirjasta, josta käy selville kustannusten ja rahoitusosuuksien todentuminen. Jos raportista ei käy selville kustannuslajien mukainen jaottelu, tulee projektin tuensaajan liittää hakemuksen mukaan myös kustannuslajien mukainen lajittelu eli pääkirjan avain, josta käy ilmi kustannusten toteutuminen kustannuslajeittain ja tositteittain. Maksatushakemuksen liitteeksi tulee myös liittää selvitys projektihenkilöstöstä, heidän palkoistaan sekä työajasta projektille, tositekopiot matkakustannuksista sekä edustus- ja tiedotuskustannuksista. Myös hankintoihin liittyvät kilpailutusasiakirjat ja sopimukset kuuluvat hakemuksen liitteisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Etelä-Suomen Lääninhallitus 2008).

Aloituspalaverissa käydään läpi kaikki projektin lomakkeet, myös maksatushakemuksessa tarvittavat lomakkeet. Rahoittaja voi vaatia myös enemmän liitteitä ja rahoittajalla on oikeus pyytää lisäselvityksiä tarpeen vaatiessa. Lähtökohtana kustannusten tukikelpoisuudelle on aina aiheuttamisperiaate ja kustannusten tarpeellisuus projektille sekä kustannusten kohtuullisuus. Korvattavat kustannukset ovat harkinnanvaraisia ja rahoittaja arvioi kustannusten tukikelpoisuuden suhteessa hankesuunnitelmaan ja päätök-

seen. Maksatushakemuksessa ilmoitetaan myös erikseen raportoitavat kustannukset. Rahoittaja voi hyväksyä kustannuksia osana projektin kokonaiskustannusarviota. Erikseen raportoitaviin kustannuksiin ei voi saada ESR-osarahoitusta. Kustannukset muodostavat kuitenkin osan hankkeen kokonaiskustannuksista ja ovat osa hankkeen muuta rahoitusosuutta. Erikseen raportoitavista kustannuksista on pidettävä kirjanpitoa ja niiden arvo on voitava todentaa ja tarkastaa. Erikseen raportoitavia kustannuksia ovat esimerkiksi projektin järjestämään koulutukseen osallistuvien henkilöiden palkkakustannukset koulutukseen käytetyltä ajalta. Erikseen raportoitavat kustannukset ovat hyväksyttäviiä, jos ne ovat perusteltuja projektin sisällön ja tavoitteiden kannalta. Maksatushakemuksen liitteeksi lisätään myös tiivistelmä maksatuskauden toiminnasta ja perustelut kustannusten synnystä. Projektipäällikkö laatii tiivistelmän josta ilmenee toimenpiteet jotka ovat aiheuttaneet kustannuksia projektille. Rahoittaja arvioi siis tämän yhteenvedon ja projektisuunnitelman perusteella kustannusten tukikelpoisuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Etelä-Suomen Lääninhallitus 2008)

Maksatushakemus täytetään internet-pohjaisessa EURA 2007-järjestelmässä (kuva 5). Projektin hallinnoija saa projektipäätöksen yhteydessä rahoittajalta käyttäjätunnukset EURA 2007 – järjestelmään, jonka kautta hakemus myös sähköisesti lähetetään rahoittajan tarkistettavaksi. Sähköisen hakemuksen lisäksi hakemus tulee toimittaa määräaikaan mennessä rahoittajalle myös postitse. EURA 2007 – järjestelmään täytetään tiedot kustannuslajikohtaisesti. Ainoastaan projektin varsinainen toteuttaja täyttää lomakkeen järjestelmään. Jos hankkeessa on useampia toteuttajia, hankkeen päähallinnoija kerää tiedot kumppaneilta ja kokoaa ne yhteen.

Kuva 4. Eura 2007 – järjestelmä

### 3.2 Kiipulasäätiön taloushallinto

Kiipulasäätiö ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta, jonka toimintaprosesseja ovat ammatillinen erityisopetus, aikuiskoulutus, työelämä- ja urasuuntapalvelut, kuntoutus, puutarha sekä hallinto- ja prosessituki. Kiipulasäätiön taloutta seurataan kustannuspaikoilla ja projektinumeroilla. Kirjanpidon kirjaukset tehdään aina jollekin tilille ja kustannuspaikalle. Kirjauksia voidaan tehdä myös projektinumeroille, erilaisia seurantoja ja raportointeja varten. Kiipulasäätiön toiminta on arvonlisäverosta vapaata, lukuun ottamatta joitakin kokous- ja majoituspalveluja sekä ruokapalveluja. Arvonlisäverolliset toiminnot on eritelty kustannusrakenteessa omiksi kohteikseen.

Hallinto- ja prosessituki on eri toimintaprosessien tukipilari. Se palvelee Kiipulan toimintaprosesseja niin laskenta-, ict-, kuin siivous- ja ravitsemispalveluissakin. Kiipulan eri toimintaprosessit maksavat hallinto- ja prosessituen toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Kustannukset veloitetaan käytön tai tilausten perusteella ja osa yhteisistä kustannuksista vyörytetään muille prosesseille Kiipulan johdon määrittelemällä ja hyväksymällä tavalla. (Vuosikertomus, 2010).

Vuonna 2009 Kiipulan ammattiopistoon liitettiin Perttulan erityisammattikoulu. Muutos toi mukanaan lisää kustannuksia sekä henkilökuntaa. Kiipulan perustehtävänä on ammatillinen erityisopetus, joka on voittoa tavoittelematonta toimintaa. Toiminnan rahoitus saadaan Opetushallinnolta ja se määräytyy opiskelijamäärän mukaan. Kiipulan tulee raportoida Opetushallinnolle vuosittain varojen käytöstä. Kiipulan kustannuspaikkarakenne mahdollistaa tarkat erittelyt varojen kohdentumisesta eri toiminnoille. Kustannuspaikoilla ja projektinumeroilla erotetaan Opetushallinnolle raportoitavista tiedoista muuta rahoitusta saavat tai arvonlisäverolliset toiminnot. ESR-projektit ovat muuta rahoitusta, joten niille perustetaan aina oma kustannuspaikka. (Vuosikertomus, 2010)

Kiipulassa on käytössä Tabella Business Tools- raportointi- ja budjetointijärjestelmä. Järjestelmän avulla on mahdollista seurata talouden kehitystä sekä budjettia. Järjestelmä on tärkeä työkalu projektien budjetin seurannassa. Järjestelmä ei myöskään ole riippuvainen mistään tietojärjestelmästä ja siihen voidaan siirtää tietoja mistä tahansa talouden järjestelmästä. Tabeleista saa erilaisia raportteja, mm. eri jaksoilta kk-raportteja, tuloslaskelmia tileittäin tai tiliryhmittäin. Tiedot Tabellasta siirretään Tikonkirjanpitojärjestelmästä jonne kirjataan kuukausittain manuaalisesti suoritetiedot.

### 3.3 Projektien taloushallinto Kiipulasäätiössä

Projektin talous on aina projektipäällikön vastuulla. Projektipäällikkö sopii taloushallinnon organisoinnista ja käytännön järjestelyistä Kiipulan talouspäällikön kanssa. Projektipäällikkö ja Kiipulan taloushallinnon henkilökunta varmistavat yhdessä, että projektin rahaliikenne hoituu sujuvasti ja määräysten mukaisesti.

Projektille perustetaan aina heti projektin alkaessa oma kustannuspaikka Kiipulan kirjanpitojärjestelmään Tikoniin. Projektin budjettitiedot syötetään Tabellaan, jotta saadaan seuranta heti alusta toimimaan. Projektit voivat olla jonkun toimintaprosessin alaisuudessa, jolloin projektille perustetaan projektinumero toimintaprosessin kustannuspaikkanumeron alle. ESR-projekteissa kuitenkin projektit saavat oman kustannuspaikan, jotta raportointi olisi mahdollisimman hyvin erotettu muista toiminnoista. Projektin aloituspalaverissa käydään läpi kustannuspaikka ja sovitaan kustannuslajeista. Laskentapalveluiden työntekijä on aloituspalaverissa läsnä ja hänen kanssaan tehdään yhdessä tilikartta, jota tulee noudattaa koko projektin ajan. Tilikartta muodostetaan rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Kustannuslajit sovitetaan vastaamaan rahoituspäätöksen ja maksatushakemuksen jaottelea (Projektikäsikirja 2008). Kustannuspaikalle määritellään laskujen hyväksyntäketju. Asiatarkastamisen ja hyväksymisen vastuut ja käytännöt selvitetään kaikille projektissa työskenteleville henkilöille. Asiatarkastus kuuluu projektista vastaavalle henkilölle, useimmiten projektipäällikölle, jotta hänellä on tarkat tiedot projektin taloudellisesta tilanteesta. Laskujen hyväksyjänä toimii usein projektipäällikön lähiesimies ja hänen tulee olla selvillä budjetista ja projektille hyväksyttävistä kustannuksista. Projektipäällikkö on vastuussa siitä että kustannukset on kirjattu oikein ja hänen tulee sopia taloushallinnon kanssa raporttien toimittamisesta.

Projektissa osa-aikaisesti työskentelevien henkilöiden palkka maksetaan projektille tehtyjen tuntien mukaan. Tätä varten työntekijöiden on kirjattava tuntinsa Esmikko-ohjelmaan työnumeronvaihoilla. Esmikko on työajanseurantaohjelma, jolla voidaan myös tehdä tuntikohdistuksia eri projekteille tai toimintaprosesseille. ESR-projekteissa on todella tarkkaa mitkä tunnit lasketaan projektin työtunneiksi. Projektihenkilöstön on pidettävä tarkkaa kirjanpitoa tehdyistä tunneista myös käsin paperilomakkeelle. Esmikkoon tehdyt työaikaleimaukset siirretään palkanmaksujärjestelmään, jotta oikea tuntimäärä kohdentuu projektille. Käsin tehdystä työajanseurannasta rahoittajan tarkastaja näkee mitä työtä projektille on tehty. Talous- ja palkkahallintoon toimitetaan projektin alkaessa lista henkilöistä joiden palkkakustannuksia projektille saa kirjata. Jos palkkahallinto huomaa työaikaseurannassa poikkeuksia, hän tarkistaa tiedon projektivastaavalta.

Rahoittajalla on muitakin määräyksiä talouden seurannasta ja raportoinnista. Projektille syntyvät kustannukset tulee olla maksettuna projektin toteutusaikana ja maksut tulee voida olla todennettavissa tosittein. Tositteet säilytetään omassa projektimapissa. ESR-projekteissa tositteiden ja muiden projektin asiakirjojen säilytysajat poikkeavat usein yleisistä tositteiden säilytysajoista. Projekteissa siis tulee olla tarkkana rahoittajan ohjeiden kanssa.

Kiipulasäätiössä projektiassistentti vastaa projektien asiakirjojen säilytyksestä. Assistentti kokoaa maksatushakemuksen ja siihen tarvittavat dokumentit ja tositteet yhdessä taloushallinnon kanssa. Projektiassistentti on yksi laskujen asiatarkastajista ja hän tiliöi laskut oikeille kustannuspaikoille. Taloushallinto toimittaa assistentille tositekopiot, tuloslaskelman sekä pääkirjan, joiden mukaan assistentti täyttää maksatushakemuksen.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimusaiheena oli ESR-projektien taloushallinnon toimivuus Kiipulassa. Projektit mielletään ylimääräiseksi ja aikaa vieväksi työkse muiden töiden ohella. Tutkimus pyrki selvittämään syitä tällaiseen ajatteluun ja kehittämisehdotuksia toiminnan selkiyttämiseksi. Tutkimus toteutettiin internet-pohjaisena Digium-kyselynä ja kysymykset olivat sekä laadullisia (kvalitatiivisia) että määrällisiä (kvantitatiivisia). Lisäksi kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä projektien taloushallinnon sujuvuudesta.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen ja se auttaa ymmärtämään jotakin ilmiötä pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä 2010, 16-17.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä ja tuloksena on empiirisen aineiston pohjalta tapahtuva ilmiöiden tulkitseminen ja usein myös niiden tarkka kuvaaminen. Aineiston keruun perusteet poikkeavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisen tutkimuksen aineiston keruun periaatteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on pikemminkin kiinnostavaksi arvioitua tietoa kuin tilastollista faktaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto on aina yllättävä ja eteneminen empiirisestä aineistosta tutkimustu-

loksiin on työläämpää kuin tilastollisessa tutkimuksessa (Kuluttajatutkimuskeskus 1995,17).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistotyyppisiä. Aineisto tulisi kuitenkin valita kysymyksen asettelu pohjalta. Suurin osa tutkimuksen aineistoista on puheaineistoja eli haastatteluja ja vuorovaikutustilanteiden nauhoituksia. Tässä opinnäytetyössä tutkimus on tehty käyttäen kyselylomaketta, jossa on pääasiassa avoimia kysymyksiä. Avoimilla vastauksilla saadaan tietoa siitä, miten kyselyyn vastanneet kokevat ESR-projektien taloushallinnon vaikuttavan omaan työhönsä. Vastaukset ovat erilaisia ja erot eri ihmisten vastausten välillä ovatkin tärkeitä laadullisessa analyysissä. Vastaukset antavat usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Jokainen vastaaja on yksilönä erilainen ja kokee asioita eri tavalla (Alasuutari 1999,43).

Aineiston käsittelyssä ja analyysissä on keskeistä pyrkiä soveltamaan menetelmiä, joiden avulla voidaan paneutua läpi aineiston esiintyviin piirteisiin ja juonteisiin. Kiinnostavaa on se, mikä aineistossa on yleistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ennemminkin sanoa vähästä paljon kuin paljosta vähän, näin ollen aineiston ei tarvitse olla kovin suuri. (Kuluttajatutkimuskeskus 1995,20.)

Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Kun arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa pelkistämällä tuotettuja havaintoja tulkitaan johtolankoina, viitataan muuhun tutkimukseen tai kirjallisuuteen. Voi olla, että tutkimuksen osana on erillinen tilastolliseen analyysiin perustuva aineisto, tai että laadullista aineistoa on myös kvantifioitu ja että näin saatuja tilastollisia yhteyksiä käytetään arvoituksen ratkaisemiseen. (Alasuutari 1999,46.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jotka tukevat toisiaan.

### 4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Usein määritetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan usein selvitettyä nykytilanne, mutta ei syitä sen olemassa oloon. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein ja se kuvaa ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2010, 16-17)

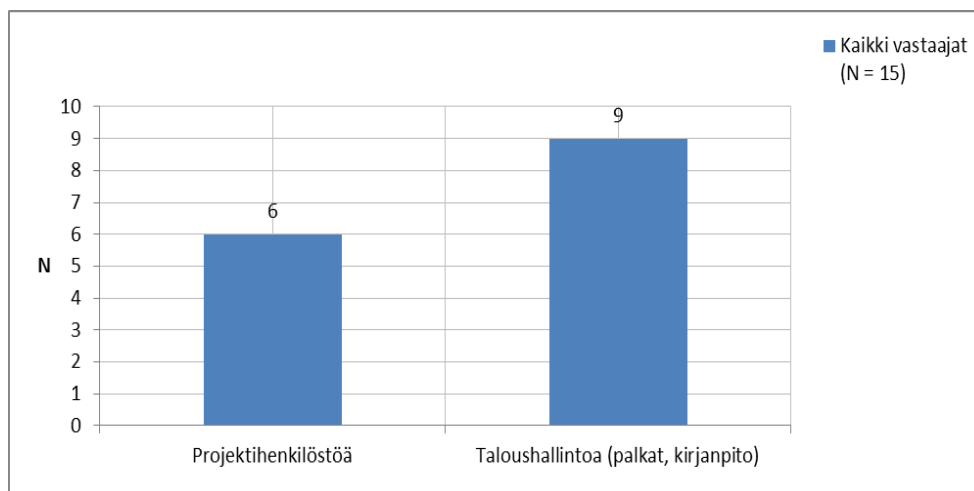
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin (Heikkilä 2010, 16). Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Kvantitatiivinen analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa (Alasuutari 1999,37).

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Digium-ohjelmalla. Kysely lähetettiin 20 Kiipulasäätiön työntekijälle. Kyselyn tavoitteena oli selvittää miten projektien taloushallinto toimii ja mitä ongelmakohtia siinä mahdollisesti on ilmennyt. Kyselyssä pyydettiin vastaajia myös pohtimaan ratkaisuja ongelmakohtiin ja ideoita miten taloushallintoa saisi sujuvammaksi.(LIITE 1)

### 5.1 Kiipulasäätiön vastaukset

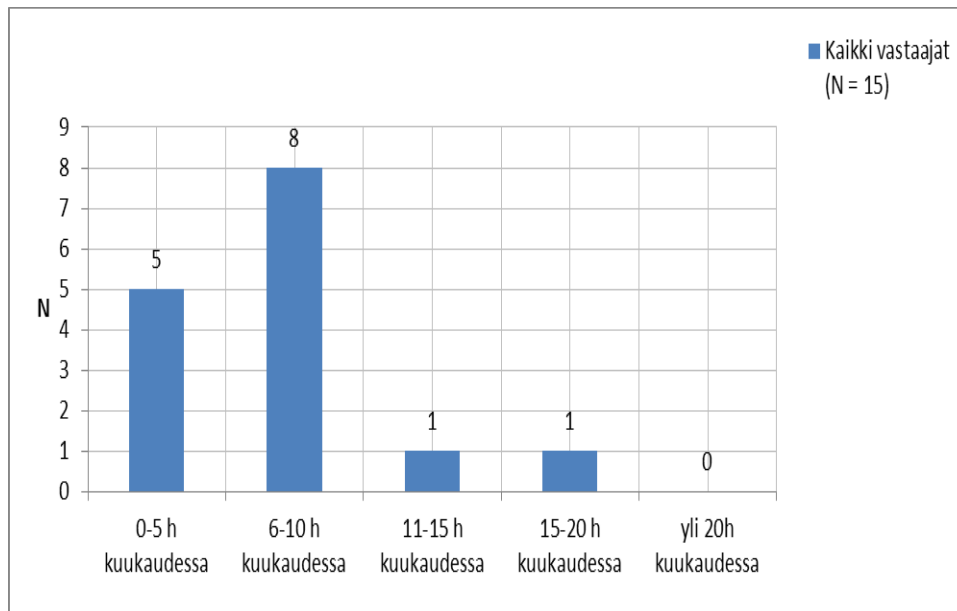
Kysely lähetettiin 20:lle Kiipulasäätiön työntekijälle. Kyselyn vastaanottajien joukossa oli niin taloushallinnon kuin projektityön henkilöstöä. Vastaanottajia valitessa, oli tiedossa, että kaikki eivät tule vastaamaan kyselyyn. Tavoitteena oli kuitenkin saada suurin osa vastauksista taloushallinnon henkilöstöltä. Vastausprosentti oli 75, joten vastauksia tuli odotettua paremmin. Vastaukset jakaantuivat kuvan 7 mukaisesti, eli taloushallinnon henkilöstöä oli vastanneista kaksi kolmasosaa.



Kuva 5. Vastaajat

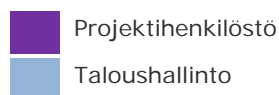


Kiipulasäätiössä on ollut ”käytäväkeskusteluissa” esillä projektien taloushallinnon kuormittavuus ja työllistyvyys. Tutkimuksessa kartoitettiin kuinka paljon työaika projektien taloushallintoon vastaajilla kuluu kuukaudessa. Kuvassa 8 nähdään, että työaika ei kuitenkaan kovin paljon kulu projektien taloushallintoon. Pääasiassa tunnit jäävät alle 10, vain parilla vastaajalla työaika menee yli 10 tunnin kuukaudessa. Tämä tieto voidaan tulkita niin, että työtä ei ole liikaa. Jos tavallisen toimistotyöntekijän kuukausityöaika on 165 tuntia, on projektien taloushallintoon käytetty aika alle 10 % kokonaistyöajasta.



Kuva 6. Työaika projektien taloushallinnolle

Vastaajista suurimman osan mielestä (14) työmäärä on sopiva, eivätkä he koe projektien taloushallintoa ylimääräiseksi työksi. Vastaajat ovat sisäistäneet, että projektien taloushallinto on osa heidän työtään ja kuuluu perustyöaikana tehtäviin töihin. Työtehtävien aikatauluttaminen projektien maksatus- ja raportointiaikataulujen mukaan rytmittää lähes kaikkien vastaajien työn organisointia. Aikataulut on pidettävä koko ajan mielessä, ettei kasaa muita töitä samalle ajalle. Projektien maksatusaikataulut tulevat rahoittajalta ja niitä ei pysty muuttamaan. Ylitöitä projektien taloushallinnon vuoksi joudutaan jonkin verran tekemään, mutta työajan saa aina vapaana takaisin, joten sitä ei ole koettu ongelmaksi.



Viekö projektien taloushallintoon käyttämäsi aika aikaa muilta työtehtäviltä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Kyllä		0	0,00%					
		6	66,67%					
2. Ei		6	100,00%					
		3	33,33%					

Kuva 7. Työaika muilta työtehtäviltä

Vertailussa projektihenkilöstön ja taloushallinnon työntekijöiden käyttämä työaika projektien taloushallintoon vie aikaa muilta työtehtäviltä selkeästi enemmän taloushallinnossa (Kuva 9). Toisaalta projektihenkilöstö mieltää projektien taloushallinnon enemmän omaksi työkseen ja heidän on vaikea erottaa sitä ja muita töitä. Taloushallinnon työntekijöillä perustoihin ei mielletä projektin taloushallintoa ja maksatusaikataulujen aiheuttamat rajoitteet eivät anna tilaa muiden töiden tekemiselle. Rahoittajien vaatimat aikataulut asettavat paineita työn tekemiselle ja vaikka samanaikaisesti olisi paljon muitakin töitä, tulee projektien taloushallinto priorisoida tehtävien kärkeen. ESR-tuen maksamisen yhtenä ehtona on, että maksatushakemukset on laadittu aikataulussa.

Teetkö projektien taloushallinnon takia paljon ylityitä?

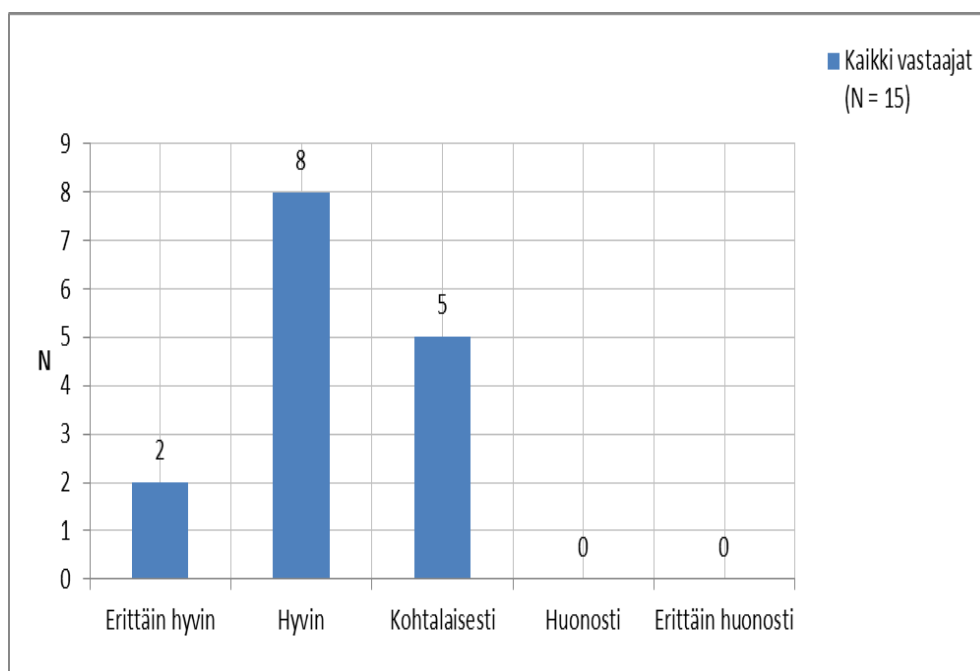
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Kyllä		0	0,00%					
		2	22,22%					
2. En		6	100,00%					
		7	77,78%					

Kuva 8. Ylityöt

Projektien taloushallinnon takia ylityitä tekee vain osa taloushallinnon henkilöstöstä (Kuva 10). Tämäkin on selitettävissä rahoittajan aikatauluilla sekä sillä, että Kiipulasäätiön omat kirjanpito- ja palkka-aineistot valmistuvat vasta hieman ennen rahoittajan vaatimaa takarajaa. Ylityitä siis tehdään jonkin ver-

ran taloushallinnon puolella, mutta projektihenkilöstö saa suurimmaksi osaksi tehtyä työn normaalin työajan puitteissa.

Kyselyn perusteella yhteistyö projektitoimijoiden ja taloushallinnon henkilöstön välillä on toimivaa. Kuvassa 11 suurin osa mieltää yhteistyön hyväksi ja osa kohtalaiseksi. Tämä johtuu osaltaan tiedonkulun hitaudesta. Useita asioita täytyy kysyä moneen kertaan ja tietoja saa odotella ja pyytää uudelleen. Vastajat totesivat avoimissa vastauksissa, että yhteistyö on parantunut viime vuosina. ”Enin kiitos tästä kuuluu molemmiin puolin henkilöstölle, joka on intomielisesti jaksanut kehittää toimintaa ja yhteistyötä” (vastaaja 5). Yhteistyön on siis koettu parantuneen, mutta kehitettävää olisi edelleen etenkin tiedonvaihdossa.



Kuva 9. Projektitoimijoiden ja taloushallinnon yhteistyö

Kahden vastaajan mielestä tiedonkulku ei ole sujuvaa projektitoimijoiden ja taloushallinnon välillä. Avoimissa vastauksissa kielteistä kantaa oli perusteltu mm. projektipäälliköiden tiedotuksen puutteella sekä aloituspalaverien puutteella. Avoimissa vastauksissa toivottiin, että sovittuja käytäntöjä noudatettaisiin ja taloushallinnon kanssa käytäisiin järjestelmällisesti jokaisen uuden projektin alkaessa aloituspalaveri jossa nämä käytännöt sovitaisiin. Näin ei ole ollut vastausten mukaan pitkään aikaan, tai satunnaisesti, riippuen projektipäällikön aktiivisuudesta. Toisaalta, ESR-projektia ei ole aloitettu pitkään aikaan, joten vastaukset voivat johtua myös tästä.

Taloushallinnon sähköiset järjestelmät helpottavat kyselyn perusteella projektien taloushallinnon työtä. Ilman eri ohjelmia, olisi projektien kustannusten kohdistus todella vaikeaa. Palkkahallinta-ohjelman ja työajanseuranta-ohjelman välillä on kuitenkin ongelmia. Tiedot eivät aina kohtaa oikealla tavalla ja tämä tuottaa paljon manuaalista työtä varsinkin projektien palkkakustannusten kohdistamisessa. Vastauksista kävi ilmi selkeästi, että ohjeistusta työaikaleimuksista sekä lomakkeiden täytöstä tulisi lisätä projekteille työskenteleville henkilöille. Sähköisessä työajanseurannassa (Esmikko) työajan kohdennukset projekteille ovat usein virheellisiä ja tämä aiheuttaa paljon työtä palkkahallinnossa sekä projektiassistentteilla, jotka tarkistavat työaikojen oikeellisuuden. Avoimissa vastauksissa oli myös epäilyjä, että osa työntekijöistä ei tiedä mille projektinumerolle työaika pitäisi kirjata tai eivät vain välitä. Tätä ohjeistusta ja opastusta pitäisi siis lisätä aina projektin alkaessa sekä sen kuluessa. Selkeät toimintaohjeet eivät aina mene perille.

Ongelmakohtia projektien taloushallinnosta löytyi jonkin verran. Edellä mainittu työaikojen oikea kohdistaminen oli yksi suurimmista ongelmista. Muita ongelmia löydettiin matkalaskujen kirjauksista sekä laskujen oikea-aikaisesta toimittamisesta maksuun. Myöhästymisten vuoksi matkalaskuja ei voida kohdistaa oikealle maksatuskaudelle ja usein täytyy myös tehdä korjauksia koska matkat eivät aina kuulu projektin maksettavaksi. Rahoittajan vaatimukset liitteistä ja aikatauluista ovat kovat, tämä tuottaa paineita ja kiirettä kaikille. Aloituspäätöksen puuttuminen on iso asia joka tulisi korjata pian. Aloituspäätöksessä taloushallinnon ja projektitoimijoiden kanssa sovitaan pelisäännöt, joilla edetään. Aikataulut ja muut tärkeät asiat saateetaan taloushallinnon tietoon, jolloin kirjanpito voi aikatauluttaa omia töitään paremmin. Näissä palavereissa sovitut asiat kuitenkin vastaajien mielestä tuntuvat unohtuvan melko nopeasti. Myös työn jakamisessa on ongelmia. Taloushallinnossakin useampi henkilö saattaa tehdä samoja kirjauksia tai korjauksia. Tiedonkulku on siis myös osaston sisällä puutteellista.

Ongelmien alkulähteeksi todetaan useassa avoimessa vastauksessa tiedonkulun laahaaminen sekä osittain välinpitämätön asenne. Projektihallinnollisille asioille on usein vaikea löytää johtajuutta. Vastuuta ei uskalleta ottaa tai tarttua ongelmiin. Suurin syy tulee ilmi lähes kaikista vastauksista. Projektien rahoittajien aikataulutus sekä muut vaatimukset tuottavat suuren osan paineista ja työmäärästä. ESR-projekteilla maksatuskaudet ovat useimmiten samat, eli maksatushakemuksia tulee tehdä useampi samaan aikaan joten työt kasaantuvat ja aiheuttavat stressiä deadlineen lähestyessä. Myös asenne tuli esiin vastauksissa. Välinpitämätön asenne projekteja kohtaan ja projektien kokeminen ylimääräiseksi työksi hidastavat ja vaikeuttavat projektin taloushallinnon työn tekemistä. Asenne projekteja kohtaan voi johtua siitä, ettei ymmärretä projektien merkitystä.

### 5.2 Vertailuaineisto

Tutkimuksen tueksi toteutettiin kysely kahdelle samankaltaiselle organisaatiolle, jotka hallinnoivat tai ovat osatoteuttajana ESR-projekteissa. Vertailukyselyssä kysymykset poikkesivat Kiipulasäätiön kyselystä, koska vertailuorganisaatiot ovat erikokoisia ja projektitoiminta on eri mittakaavassa. Kysymykset olivat yleisluontoisia ja niistä saadut vastaukset suuntaa antavia. Vertailukysely lähetettiin sähköpostitse Hyria Koulutus Oy:n sekä Koulutuskeskus Tavastian projektisihteereille. (LIITE 2)

### 5.3 Hyria Koulutus Oy ja Koulutuskeskus Tavastia vastaukset

Hyria Koulutus Oy tarjoaa ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille sekä useita koulutusvaihtoehtoja yritys- ja yhteisöasiakkaille. Toimipisteet sijaitsevat pääsääntöisesti Hyvinkäällä ja Riihimäellä, mutta koulutuksia järjestetään myös valtakunnallisesti. Projekteissa Hyria toteuttaa innovatiivista ja kumppanuuteen perustuvaa yhteistyöverkoston rakentamista sekä tuotekehitystoimintaa.

Hyria Koulutus Oy:ssä toimii projektisihteeri ja projektikirjanpitäjä, jotka hoitavat pääasiassa projektien taloushallintoon liittyvät asiat. Projektisihteeri ja projektikirjanpitäjä varmistavat että projektien kustannukset kohdentuvat oikein. Projektisihteereitä Hyriassa on kaksi. Kustannukset kohdentuvat sähköisissä järjestelmissä kustannuspaikkanumeroiden perusteella ja projektikirjanpitäjä sekä projektisihteeri yhdessä projektipäällikön kanssa varmistavat kustannusten oikean kohdistuksen. ESR-projektien maksatushakemuksen laatii projektisihteeri, joka neuvottelee tarvittaessa projektipäällikön sekä kollegoiden kanssa.

Hyriassa on tällä hetkellä käynnissä 40 erilaista projektia, joista osa ESR-projektia. Yhden projektisihteerin hallinnassa on yhtäaikaaisesti seitsemän ESR-projektia. Työmäärä ei kyselyyn vastanneen projektisihteerin vastauksen perusteella ole sopiva, koska kaikkien projektien rytmi on läpi vuoden sama. Maksatushakemusten aikataulu on sama kaikilla projekteilla ja tämä aiheuttaa ruuhkaa määräaikojen lähestyessä. Aikataulut tulevat rahoittajalta, joten niihin ei voi itse vaikuttaa. Ylitöitä projektien taloushallinto on teettänyt jonkun verran, varsinkin maksatushakemusten laadinnan aikaan, mutta tahdin rauhoittuessa on työtä voinut tasoittaa pitämällä ylityötunteja vapaana. Työt täytyy kuitenkin jaksottaa niin, että maksatushakemusten laadinnan aikana ei muita töitä voi tehdä.

Ongelmakohtia projektien taloushallinnossa Hyriassa on huomattu palkkukustannusten kohdentamisessa projekteille. Palkkahallinnon tietojärjestel-

mä ei myöskään palvele projektien tarpeita Kyselyn vastaaja pohtii, että ongelmat voisivat johtua osittain myös ihmisten asenteista. ”Ei haluta ymmärtää projektien vaatimaa tarkkuutta ja täsmällisyyttä, vaikka ohjeita annetaan” (Vastaaja, Hyria). Toisaalta ohjeistukset ovat usein erilaisia eri henkilöille ja eri projektien osalta, joten on hankalaa saada kaikki opetettua toimimaan oikein.

Hyriassa projektien taloushallinnossa sujuvaa on projektisihteerien ja projektikirjanpitäjän välinen yhteistyö. Tämä mahdollistaa suurimman osan taloushallinnon toimivuudesta. Kokenut ja talon tunteva kirjanpitäjä on tärkeä osa projektien taloushallinnon sujuvuutta. Hän pystyy myös sijaistamaan tarvittaessa projektisihteereitä. Hyriassa on myös saatu projektisihteereille käyttöoikeudet mm. pääkirjojen katseluun sekä ostolaskuihin. Näin epäselvyyksiin päästään kiinni hyvissä ajoin ja pystytään korjaamaan virheitä ennen kuin ne kasaantuvat. Palkkajärjestelmän oikeudet ovat toistaiseksi vain palkkahallinnolla, tietosuojajäsenistä oikeuksia ei ole voitu jakaa projektisihteereille. Palkkahallinnon tietosuojaan vetoaminen on muodostunut ongelmaksi, koska projektisihteerin täytyy saada hyvinkin tarkkoja palkka- ja työsuhdetietoja rahoittajille. Hyriassa on muokattu projektiohjeistusta pitkän aikaa, ohjeistus ei kuitenkaan ole vielä valmis. Tärkeänä asiana pidetään kollegan läheisyyttä. Samassa huoneessa työskentely mahdollistaa tietojen vertailun ja avun saamisen. Myös lukuoikeudet taloushallinnon ohjelmiin ovat helpottaneet työtä, enää ei tarvitse joka asiaa tiedustella pääkirjanpitäjältä, jota kyselyt kuormittivat aikanaan paljon.

Koulutuskeskus Tavastia on Hämeenlinnan seudun koulutuskuntayhtymän ylläpitämä toisen asteen ammatillinen oppilaitos. Tavastia tarjoaa nuorille ja aikuisille ammatillista koulutusta tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Tavastia myös kehittää alueen elinkeinoelämää aktiivisena kumppanina. Koulutuskeskus Tavastialle on myönnetty työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä, joka tarkoittaa sitä että Tavastia voi yhdessä yritysten ja organisaatioiden kanssa toteuttaa kehittämishankkeita hankerahoituksella. Tavastian laaja projektitoiminta muodostuu hankkeista, joiden kokonaismerkitys on luoda uusia innovaatioita ja yhteistyöverkostoja sekä muodostaa uusia toimintatapoja hyödynnettäväksi myös projektien päättymisen jälkeen.

Tavastiassa projektien taloushallinnon hoitaa projektisihteerit kirjanpidosta saamallaan tiedoilla. Projektisihteerit tekevät kirjanpidon oikaisut sekä sisäisten kustannusten kirjaamisen projektin kustannuspaikalle. Projektisihteerit tekevät myös maksatushakemukset.

Tavastiassa on tällä hetkellä käynnissä neljä ESR-projektia, joiden taloushallinnosta vastaa projektisihteerit. Työmäärä on yhdelle sihteerille sopiva, mutta muut työt tulevat rytmittämään projektien maksatusaikataulujen mukaan. Erityisesti vuoden viimeinen maksatushakemus teettää ylitöitä, koska kir-

janpidon aikataulu on silloin tiukka tilinpäätöksen vuoksi. Maksatushakemusten teko on samanaikaisesti kaikilla projekteilla, joten työt kasaantuvat usein kerralla.

Tavastiassa ei ole suurempia ongelmia projektien taloushallinnon kanssa. Kirjanpidon oikaisuja joutuu tekemään melko usein, koska laskuja käsittelevät henkilöt eivät muista aina kohdentaa kustannuksia oikeille kustannuspaikoille. Epäsäännöllisesti projekteille työskentelevien henkilöiden kustannusten kohdentamisessa saa usein tehdä enemmän töitä, koska kustannukset eivät ole jatkuvia ja niitä täytyy jyvittää henkilön tehdyn työajan suhteessa (mm. puhelinkulut, työhuonevuokra ym.). Laskuihin projektisihteerin pääsee helposti käsiksi ja korjaamaan virheet nopeasti, mutta muistiotositteilla tehdyt kirjaukset täytyy pyytää aina toiselta henkilöltä.

Projektisihteerin rooli projektien taloushallinnossa on suuri. Tavastiassa projekteihin liittyvät laskut kierrätetään projektisihteerin tarkastuksen kautta, näin projektisihteerin pystyy kirjaamaan kustannukset heti oikeille paikoille ja hän saa saman tien tulosteet projektimappiin. Taloushallinnon järjestelmistä saa myös suoraan Excel-muotoisen tiedoston kustannuksista, joka helpottaa maksatushakemuksen liitteeksi tulevan pääkirjan avaimen tekemistä. Valmiit Excel-pohjat sisäisten kustannusten kohdentamiseen ovat helpottaneet työtä paljon. Valmiit laskukaavat nopeuttavat työtä koko talossa. Projektihenkilöstön työajanseurannat ja niiden pohjalta tehtävät palkkakustannusten kirjaukset ovat ongelmallisia. Projektihenkilöstö ei aina osaa täyttää työajanseurantaa oikein ja korjauksia täytyy tehdä. Muutoin projektien taloushallinto on sujuvaa ja toimivaa.

### 5.4 Vertailu

Vertailuaineisto kerättiin kahdelta samantyyppiseltä organisaatiolta. Organisaatioiden projektitoiminta oli kuitenkin niin erilaista, että samaa kyselyä ei voinut heille lähettää. Kysymykset muotoiltiin selvittämään miten projektien taloushallinto on järjestetty, kuka sitä hoitaa ja miten se on toiminut. Kyselyn tavoitteena oli selvittää hyviä ideoita Kiipulasäätiön taloushallinnon kehittämiseksi.

Pääasiassa Hyria Koulutus Oy:n ja Koulutuskeskus Tavastian projektien taloushallinto on samantyyppistä kuin Kiipulasäätiössä. Koska organisaatiot ovat erikokoisia ja projektitoiminta erilaajuista, erojakin löytyi. Toisin kuin Kiipulasäätiössä, Hyriassa ja Tavastiassa projektien taloushallinto on pääasiassa projektisihteerien hallinnassa. Tavastiassa projektisihteerillä on luku-oikeudet pääkirjalle sekä ostolaskuihin, joten heidän työnsä on helpottunut pääsyillä tietoihin, joita Kiipulasäätiössä projektiassistentti saa vasta maksatuskauden lähestyessä. Kiipulasäätiössä projektiassistentteilla on oi-

keudet ostolaskuihin projektien osalta ja tiliöinti on osa projektiassistentin työtä. Kaikki laskut sekä muistiotositteet eivät kuitenkaan tule ajallaan assistentin nähtäville, joten korjaukset voivat viivästyä. Tavastiassa kaikki projekteille kohdenetut ostolaskut kiertävät projektisihteerin kautta, tällöin projektisihteerin näkee heti ennen maksuun menoa, kuuluuko lasku projektin kustannuksiin. Kiipulasäätiössä joudutaan usein korjaamaan virheellisesti projektille menneitä laskuja.

Hyrian ja Tavastian vastauksista tuli paljon hyviä vihjeitä projektien taloushallintoon. Myös Kiipulasäätiössä pohdinnan alla olleet lukuoikeudet projektiassistentteille eri taloushallinnon järjestelmiin olisivat edistysaskel taloushallinnon kehittämisessä. Myös valmiit pohjat erilaisten muistioilla tehtävien kirjausten tekemiseksi voisivat olla myös Kiipulasäätiössä hyödynnettävissä.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Kiipulasäätiön taloushallinnon ja projektityöntekijöiden mielipiteitä ESR-projektien taloushallinnon toimivuudesta. Tavoitteena oli löytää ongelmakohtia projektien taloushallinnosta sekä kehitysideoita taloushallinnon toimivuuden parantamiseksi. Tutkimukselle oli selkeä tarve ”käytäväkeskustelujen” levitessä ja negatiivisen ajattelun yleistyessä. Itse työskentelen projektien parissa ja kiinnostus aiheeseen syntyi näitä töitä arjessa pyörittäessä.

### 6.1 Yhteenveto tuloksista

Projektien taloushallintoon käytettävää aikaa ja ongelmakohtia selvitettiin kyselytutkimuksella. Kysely lähetettiin 20:lle taloushallinnon sekä projektien parissa työskenteleville henkilöille, vastauksia saatiin 15. Kaikki kyselyn vastaajat eivät työskentele tiiviisti projektien taloushallinnon parissa, joten odotettavissa oli että kaikki eivät vastaa. Vastausprosentti oli siis tähän nähden erinomainen. Vastauksia saatiin enemmän taloushallinnon henkilöstöltä, mikä oli hyvä tavoitteen saavuttamisen kannalta. Pääasiassa tutkimus pyrki selvittämään juuri taloushallinnon henkilöstön mielipidettä projektien taloushallinnon toiminnasta ja sujuvuudesta.

Vastausten perusteella yleinen käsitys projektien taloushallinnosta on alkupe-  
räiseen tutkimusongelmaan nähden positiivinen. Yleinen käsitys projektien taloushallinnon ylimääräisistä töistä kumoutui näillä vastauksilla. ”Käytäväkeskusteluissa” kuultua pääosin negatiivista puhetta projekteista ja niiden työllistävyydestä ei tämän tutkimuksen tulokset tue. Nämä keskustelut ovat ilmeisesti olleet hieman liioiteltuja tai vastaajat eivät ole uskaltaneet täysin rehellisesti ilmaista mielipidettään tutkimuksessa. Pääasiassa projektien taloushallinto koettiin osana perustyötä, joskin joiltain osin tämä kaipaisi hieman vahvistus-



ta. Projektien taloushallinnon työllistyvyys tuli vastauksista hyvin esille ja pääsyy tähän kuormittavuuteen löytyy rahoittajan aikatauluista ja tarkoista vaatimuksista joihin organisaatio ei itse pysty vaikuttamaan. Joitakin sisäisiä kehittämiskohteita kuitenkin löytyi.

Ongelmakohdat olivat pääasiassa kuitenkin asenteissa sekä pienissä asioissa joita voidaan kehittää. Projektien parissa työskentelevien sitouttaminen projektien toimintaan osana Kiipulan omaa toimintaa koettiin tärkeäksi, jotta vaadittavat lomakkeet sekä esimerkiksi työaikaleimaukset tulisi tehtyä tarkemmin. Asenneongelmaa voisi yrittää ratkaista keskustelemalla ja järjestämällä koulutusta. Projektien juurruttaminen osaksi koko organisaation yhteistä toimintaa olisi tärkeä tehdä pikimmiten.

### 6.2 Kehittämisehdotukset

Kiipulasäätiön henkilöstön sekä vertailuorganisaatioiden vastausten perusteella kehittämisehdotuksia tuli ilmi paljon.

Sekä Hyriassa että Tavastiassa on oma projektikirjanpitäjä, joka huolehtii tarkasti projektien kirjanpidon oikeellisuudesta sekä tietojen toimittamisesta maksatushakemusten laatijoille eli projektiassistentteille tai –sihteereille. Kiipulasäätiössä isoksi ongelmaksi muodostunut tiedonkulku helpottuisi, jos erilaisia lukuoikeuksia annettaisiin maksatushakemusten laatijoille. Lukuoikeudet pääkirjaan ja palkkahallintoon nopeuttaisivat maksatushakemusten laadintaa ja työt eivät kasaantuisi useamman projektin hakemuksen laadinnassa.

Avoimissa vastauksissa ehdotuksia tuli ohjeistuksen ja opastuksen puolelta. Projektipäälliköitä ja muita projektin työhön osallistuvia pitäisi ohjeistaa tarkemmin ja useammin. Kehittämisehdotuksena Kiipulasäätiössä voitaisiin ottaa käytännöksi aloituspalaverin yhteydessä pidettävä ohjetunti projektipäälliköille. Ohjetunnilla projektipäällikölle kerrotaan miten toimia kun uusi henkilö aloittaa projektissa. Projektien parissa työskentelevien henkilöiden sitouttaminen oikeanlaisiin kirjauksiin ja projektista tiedottamiseen jouduttaisi ja helpotaisi taloushallinnon työtä.

”ESR-projektien päättymisen jälkeen pitäisi analysoida erilaisia asioita, kuten mikä meni huonosti, missä onnistuttiin, mitä kehitettävää, miten jatkossa” (Vastaaja 3). Lainaus voidaan tulkita niin, että analysoidaan projektia ja sen toimintaa ja tuloksia, mutta toisaalta lainaus voidaan tulkita myös sisäisen toiminnan osana. Analysointia tarvittaisiin myös siitä miten projektin hallinnointi on onnistunut. Mitä ongelmia taloushallinnossa on ollut ja miten niistä on selvitty. Keskustelussa voisi olla myös pohdintaa siitä miten ongelmilta olisi voitu välttyä. Eli analyysi myös siitä missä onnistuttiin taloushallinnon osalta, menikö kaikki jouhevasti vai tuliko maksatuksia laadittaessa ongelmia tai viiveitä.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Kiipulasäätiössä projektien taloushallinto on hallussa ja toimii sujuvasti. Ongelmia kuitenkin on, mutta ne on tiedostettu joltain osin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää näitä ongelmakohtia ja henkilöstön omia mielipiteitä ja ideoita työn kehittämiseksi. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö kokee tiedonkulun jo hieman parantuneen ja yhteistyö on sujuvaa. Tarkempi ohjeistus rahoittajan aikataulujen ja vaatimusten suhteen ja henkilökunnan sitouttaminen projektitoimintaan osana Kiipulasäätiön perustoimintoja ovat tärkeimpiä tutkimuksen tuloksena saatuja kehitysideoita.

Toimeksiantajan palaute työstä oli innostunut. Ajatuksia heräsi keskustelun pohjaksi. Seuraavaksi pohdinnassa onkin, minkälainen keskustelufoorumi asian ympärille rakennetaan ja millaisella kokoonpanolla, jotta työtä päästään hyödyntämään. Toimeksiantaja oli samoilla linjoilla kanssani vastausten luotettavuudesta. Yleisesti todettu trendi asennekyselyissä onkin ollut että vastataan positiivisemmin kuin oikeasti ajatellaan. Tästä syystä jatkoa ajatellen on syytä pohtia tarkasti miten Kiipulasäätiössä julkistamme ja käsittelemme tuloksia.

Koska työskentelen itse projektien parissa ja näen jatkuvasti pienet hankaludet projektien taloushallinnossa, ovat nämä mainitsemani kehitysideat tervetulleita kehittämään toimintaa. Seuraava tavoite onkin saada ehdotuksia käytäntöön.

## LÄHTEET

Anttonen M. & Hakonen M. 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: WSOY Pro.

Eura2007 – järjestelmä

[https://www.eura2007.fi/eura/public/OpenPDF.do?pdfname=Maksatushakemuksen\\_tayttaminen](https://www.eura2007.fi/eura/public/OpenPDF.do?pdfname=Maksatushakemuksen_tayttaminen)

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Kiipulasäätiö. 2008, Projektikäsikirja. Kiipulasäätiö, intra. (intranet)  
Viitattu 2.4.2012

<http://intra.kiipula.fi/layouts/OSSSearchResults.aspx?k=projektik%C3%A4sikir-ja&cs=T%C3%A4st%C3%A4%20sivustosta&u=http%3A%2F%2Fintra.kiipula.fi>

KPL, Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 29.12.2009/1705

Perälä J. 2001. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös. Helsinki: KHT-Media Oy.

Projektiapulainen, Kooste kokemuksista: Projektikäytäntöjä esimerkein ohjelmakausi 2007-2013. 2008. Etelä-Suomen Lääninhallitus.

Rakennerahastot, 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
Viitattu 2.4.2012

[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/index.jsp)

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi, Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.

Silfverberg, P. 1996. Ideasta projektiksi, Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Edita.

Säätiölaki 5.4.1930/109

Vuosikertomus. 2010. Kiipulasäätiö.  
Viitattu 2.4.2012.

[http://www.kiipula.fi/easydata/customers/kiipula/files/kiipulasaatio/vuosikertomus\\_2010\\_kiipula.pdf](http://www.kiipula.fi/easydata/customers/kiipula/files/kiipulasaatio/vuosikertomus_2010_kiipula.pdf)

## ESR-projektien taloushallinto Kiipulasäätiossä

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kysely on suunnattu ESR-projektien parissa työskenteleville henkilöille niin talouspuolelta, kuin projektipuolelta. Kyselyn tavoitteena on selvittää miten projektien taloushallinto toimii Kiipulassa ja löytyykö jotakin kehitettävää.

Koska kyselyyn vastaa henkilöitä, jotka eivät välttämättä työskentele tiiviisti talouden kanssa voivat jotkut kysymykset tuntua vaikeilta vastata.

Mutta älä huoli! Vastaat siten kuin sinusta hyvältä tuntuu!!

Terveisin

Paula Rissanen

amk-opinnäytetyöntekijä

### Oletko

- Projektihenkilöstöä
- Taloushallintoa (palkat, kirjanpito)

**Kuinka paljon keskimäärin työaikaasi kuluu ESR-projektien taloushallintoon?** (*Projektien taloushallinto keskittyy usein maksatusjaksoihin, yritä jakaa maksatusjakson aikana käyttämäsi työaika yhdelle kuukaudelle*)

- 0-5 h kuukaudessa
- 6-10 h kuukaudessa
- 11-15 h kuukaudessa
- 15-20 h kuukaudessa
- yli 20h kuukaudessa

### Onko määrä mielestäsi

- sopiva
- liikaa
- vähäinen

**Viekö projektien taloushallintoon käyttämäsi aika aikaa muilta työtehtäviltä?**

- Kyllä
- Ei

**Teetkö projektien taloushallinnon takia paljon ylitöitä?**

- Kyllä
- En

**Joudutko aikatauluttamaan muita töitäsi projektien maksatusaikataulujen mukaan?**

- Kyllä
- En

**Miten yhteistyö talouden kannalta sujuu eri toimijoiden kanssa? (taloushallinto-projektityöntekijät-muut)**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Onko tiedonkulku sujuvaa projektitoimijoiden ja taloushallinnon välillä?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**Miten eri järjestelmät (esim. Esmikko, Populus, kirjanpidon järjestelmät) vaikuttavat projektien taloudenpitoon?**

- Vaikeuttavat
- Helpottavat
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Mitä ongelmakohtia olet havainnut ESR-projektien taloushallinnossa?**

---

---

---

---

**Onko sinulla ideoita ongelmien ratkaisuksi?**

---

---

---

---

**Mistä luulet ongelmien johtuvan?**

---

---

---

---

**Koetko projektien taloushallinnon ylimääräiseksi työksi?**

---

---

---

---

**Jos projektien taloushallinto on mielestäsi ylimääräistä työtä, miten muuttaisit prosessia? Mitä toivoisit prosessilta?**

---

---

---

---

**Tänne voit vielä kirjoittaa jos mieleesi tulee muuta ESR-projektien taloushallintoon liittyvää, kehitysideoita tai terveisiä**

---

---

Moikka!

Olin taannoin yhteyksissä sinuun opinnäytetyöni ”ESR-projektien taloushallinnon kehittäminen Kiipulasäätiössä” kyselytutkimuksen tiimoilta. Lähetän kysymykset näin sähköpostilla ja toivoisin pikaista vastausta. Kyselyä ei kannata ottaa ”turhan vakavasti”, vastata kannattaa siten kuin itsestä hyvältä tuntuu.

**KYSYMYKSET:**

1. Miten projektien taloushallinto on järjestetty organisaatiossanne?
  - a. Kuinka monta henkilöä taloushallintoa tekee projektien osalta?
  - b. Miten/kuka kirjaa kustannukset projekteille?
  - c. Miten/kuka hoitaa maksatushakemukset?
2. Onko työmäärä sopiva? Montako projektia organisaatiossanne on käynnissä tällä hetkellä?
3. Tuottaako projektien taloushallinto ylitöitä? Täytyykö muita töitä sovittelua projektien maksatuskausien mukaan?
4. Onko projektien taloudenpidossa ilmennyt joitain ongelmakohtia? Mistä uskot ongelmien johtuvan?
5. Mikä on ollut sujuvaa ja toimivaa projektien taloushallinnossa? Mitä vinkkejä antaisit toiselle samankaltaiselle yritykselle projektien taloushallintoon?
6. Onko projektien taloushallintoon vakiintunut joitakin käytäntöjä jotka olisivat kehittyneet matkan varrella?

Voit vastata kysymyksiin suoraan tähän viestiin tai erillisellä word-tiedostolla.

Kiitoksia yhteistyöstä!  
Ystävällisin terveisin  
Paula Rissanen  
projektiassistentti  
Kiipulasäätiö  
Kiipulantie 507, 14200 Turenki  
puh. 050 420 4231  
[paula.rissanen@kiipula.fi](mailto:paula.rissanen@kiipula.fi)  
[www.kiipula.fi](http://www.kiipula.fi)