



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Hankekäsikirja hankeprosessin tukena

Louhemäki, Sirpa

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Hankekäsikirja hankeprosessin tukena

Sirpa Louhemäki
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö (YAMK)
Toukokuu, 2012

Sirpa Louhemäki

Hankekäsikirja hankeprosessin tukena

Vuosi 2012 Sivumäärä 124

Julkinen projektirahoitus tuo projektien hallinnointiin organisaatiossa monenlaisia haasteita ja riskejä. Rahoittajat määrittelevät hyvinkin tarkkaan, mitä rahoituksella voi tehdä sekä, miten toiminnasta ja rahojen käytöstä tulee raportoida. Usein rahoittajien vaatimukset menevät lakeja ja asetuksia pidemmälle. Hankintojen kilpailuttamisvaatimus jo hankintalain määrittelemiä rajoja alhaisemmista määristä tai projektikirjanpitoaineiston säilyttäminen kirjanpitolain edellyttämiä määräaikoja pidempään ovat hyviä esimerkkejä tästä. Rahoittajan vaatimukset voivat myös edellyttää organisaation normaalikäytännöistä poikkeamista ja hankekohtaista sovittamista. Tällaisia ovat esimerkiksi allekirjoituskäytännöt, työajan seuranta tai laskujen hyväksymiskierto rahoittajan vaatimusten mukaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nämä haasteet kohdeorganisaation kannalta. Tavoitteena oli löytää keinoja ja ratkaisuja, joilla haasteisiin voidaan vastata, sekä tuottaa toimijoita tukeva ohjeistus, jolla ratkaisut saadaan käytäntöön. Tarkastelun kohteena oli organisaation hankehallinta ja siinä olevat kehittämistarpeet. Kehittämisen pohjaksi tehtiin hankehallinnan tilanne ja tarvekartoitus.

Tutkimusstrategisena lähestymistapana olivat toimintatutkimus ja käyttäjäkeskeistä suunnittelua tukevat menetelmät. Käytettyjä menetelmiä olivat esimerkiksi omien kokemusten hyödyntäminen, suora yhteistyö hanketoimijoiden kanssa, havainnointit, haastattelut, käytettävyydetutkimukset ja julkaistu tieto. Tekemiseen osallistuivat tilanne- ja tarveselitystä varten muodostettu työryhmä sekä syksyllä muodostettu tk-tiimi, joihin molempiin opinnäytetyötekijä kuului. Hankehallinta lukeutuu tekijän keskeisiin työtehtäviin, joten tekijä oli itse mukana tutkittavien joukossa aktiivisena aloitteita ja muutoksia ehdottavana ja aikaansaavana henkilönä. Erilaisten menetelmien käyttö ja tiedon jatkuva karttuminen tekemisen aikana oli hyödyllistä. Lopputuloksesta saatiin perustellumpi ja siten kestävämpi.

Opinnäytetyöprosessin aikana tehtiin tarvittavat muutokset organisaation hankeprosessiin, ja ulkoisen rahoituksen menettelytapaohje tarkennettiin vastaamaan prosessia, joita molempia tukeva ohjeisto tuotettiin hankekäsikirjan muodossa. Hankekäsikirjalla voidaan vastata moniin kartoituksessa esille tulleisiin tarpeisiin. Näitä ovat hankeprosessin avaaminen, hanke-toimintaan liittyvien roolien täsmentäminen sekä henkilöiden tunnetuksi tekeminen. Menettelytapojen ja ohjeiden avulla saadaan organisaation hankekokonaisuus hallintaan ja mahdollistetaan hankkeiden hallinnointi rahoittajien vaatimusten mukaisesti.

Opinnäytetyön tekemisen jälkeen seuraavana vaiheena on prosessin, menettelytapaohjeen ja hankekäsikirjan tunnetuksi tekeminen. Tätä tullaan tekemään tiedottamalla sähköpostilla ja Intrassa, pitämällä koulutuksia ja esityksiä yksiköiden kehittämispäivillä sekä kertomalla henkilökohtaisissa tapaamisissa. Prosessin ja menettelytapaohjeen on tarkoitus olla mahdollisimman pysyviä, mutta käsikirjaa päivitetään säännöllisesti.

Asiasanat: projektit, projektin hallinnointi, projektinhallinta, projektikäsikirja, prosessin hallinta, projektirahoitus, toimintatutkimus, käyttäjälähtöisyys, käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Sirpa Louhemäki

A handbook to a project process

Year	2012	Pages	125
------	------	-------	-----

Organisations receiving public project funding from the EU or national funders can face several challenges that can affect their administrative processes. Funders define quite specifically how the funding can be used and how the expenditure of the funds and project activities should be reported. Sometimes the organisation's procedures and practices do not meet the requirements of the funders. For example, there might be different requirements about who may sign the project papers or how the work time should be followed and reported. Often there are rules that go further than those determined in laws and decrees. One example is the demand to call for tenders in subcontracting even in rather small purchases. Another example is the request to archive projects' bookkeeping materials for a longer period than is legally regulated.

The purpose of the research in this thesis was to determine how the target organization manages to meet these challenges and how the procedure and directions should be developed. This was done through a survey about the current situation. The main goal of the thesis was to create solutions to these problems, develop the project process to meet the organisation's needs and produce administrative instructions so that the solutions and the new process can be put into practice.

The strategy of the research in this thesis was to combine different methods characteristic of action research and user-driven development. Action research seemed the best choice as the subject in question is the main part of the researchers' normal daily work. The necessary data and knowledge were gathered through interviews, observation, the teams' own experiences, co-operation with the actors within the project administration and various publications. In the development of the process and the handbook the user driven development methods were applied. The combination of different methods was useful in making the outcome more thorough and therefore more sustainable.

During the thesis the necessary changes to the organisation's project administration process were implemented, the procedure instructions were updated to match the process and a project handbook to support them both was produced. The project handbook gives an answer to many of the needs and questions that arise in the survey. It opens up the process and clarifies the tasks and responsibilities of the personnel at different stages. It also contains instructions on various issues regarding the project administration. With the project process procedure and instruction the organisation's project portfolio can be managed better and also the administrative challenges of the public funding can be met.

The next step is to publicise the new process, the instruction and the handbook, and make them well known among the organisation's personnel. This will be done through announcements by email and on the Intranet, through training and information sessions and also in face to face meetings.

Keywords, projects, project administration, project management, project handbook, process management, project funding, action research, user driven development

Sisällys

Lyhenteet.....	8
1 Johdanto.....	10
2 Taustat: Hankkeen hallinnointi julkisen rahoituksen projekteissa.....	11
2.1 Keskeiset käsitteet.....	11
2.2 Hankeprosessin hallinta.....	13
2.2.1 Hankekokonaisuus strategian toteuttamisen välineenä.....	13
2.2.2 Hankeprosessin merkitys hankekokonaisuuden hallinnassa.....	15
2.2.3 Hankeprosessi ja projektin johtaminen.....	16
2.3 Julkisen rahoituksen projektien hallinnoinnin haasteet.....	17
2.4 Lähtökohtia hankehallinnan ohjeistuksen suunnitteluun.....	19
2.4.1 Käytettävyys ja tarkoituksenmukaisuus.....	19
2.4.2 Hankekäsikirjan kirjoittaminen.....	21
3 Tilanne- ja tarveselvitys hankeprosessin kehittämiseksi.....	22
3.1 Hypoteesi ja tutkimuskysymykset.....	22
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	23
3.3 Tilanne- ja tarvekartoitus.....	24
3.4 Tilanne- ja tarvekartoituksen tulokset.....	25
3.4.1 Hankeprosessiin ja rooleihin liittyvät havainnot.....	25
3.4.2 Riskien hallinta.....	26
3.4.3 Hankkeen hallinnoinnin haasteita.....	28
3.4.4 Projektin talous.....	31
3.4.5 Muita huomioita, hyviä käytänteitä ja kehittämissuhteita.....	35
3.5 Esitys hankehallinnan kehittämiseksi.....	35
4 Hankekäsikirja prosessin avaajana ja toimijoiden tukena.....	37
4.1 Käsikirjan tarkoitus ja rakenne.....	38
4.2 Hankeprosessi.....	42
4.2.1 Hankeideoiden käsittely ja hankkeen valmistelu.....	45
4.2.2 Rahoitushakemus.....	48
4.2.2.1 Toteutettavuuden arviointi.....	48
4.2.2.2 Rahoitushakemuksen allekirjoitus.....	52
4.2.2.3 Rahoitushakemuksen toimittaminen rahoittajalle.....	53
4.2.3 Rahoitus- ja asettamispäätös.....	53
4.2.3.1 Rahoituspäätös.....	53
4.2.3.2 Asettamispäätös.....	55
4.2.4 Hankkeen käynnistäminen.....	59
4.2.4.1 Hankeorganisaation muodostaminen.....	59
4.2.4.2 Hankkeen integrointi opetukseen.....	59
4.2.4.3 Laurean sisäinen hankkeen aloituskokous.....	60

4.2.5	Hankkeen toteuttaminen ja tietojen päivittäminen Repoan.....	61
4.2.5.1	Hankkeen toteuttaminen ja seuranta.....	61
4.2.5.2	Rahoittajalle tehtävät raportit.....	62
4.2.5.3	Hankkeen tiedot, dokumentointi ja aineistot	62
4.2.5.4	Hankkeen sopimukset.....	64
4.2.6	Hankkeen päättäminen	65
4.2.7	Hankkeen arviointi.....	66
4.3	Hankkeen hallinnointi	66
4.3.1	Hankinnat	66
4.3.2	Tutkimusluvut ja eettisen toimikunnan lausunto	68
4.3.3	Sopimukset.....	68
4.4	Hankkeen talous.....	72
4.4.1	Budjetointi	72
4.4.1.1	Henkilöstökustannukset	74
4.4.1.2	Matkakustannukset	76
4.4.1.3	Ulkopuolelta ostettavat palvelut	77
4.4.1.4	Tilintarkastus, kansallisen valvojan tarkastus.....	78
4.4.1.5	Toimisto- ja tietotekniikka-kulut	78
4.4.1.6	Viestintä, markkinointi ja tilaisuudet.....	79
4.4.1.7	Yleiskustannuserroin, flat rate, Indirect costs.....	80
4.4.1.8	Laurean alv-käytäntö hankkeissa	81
4.4.2	Rahoituksen budjetointi	82
4.4.3	Talouden kuukausittainen seuranta	83
4.4.4	Ohjeita ja aikatauluja.....	85
4.4.5	Talous- ja muut raportit rahoittajalle	87
4.4.6	Taloushallinto hankkeen päätyessä.....	90
4.5	Hankehallinnan tuki Laureassa.....	91
4.5.1	Keskeiset roolit ja vastuut	91
4.5.2	Palveluita hanketoiminnan avuksi	96
4.5.2.1	Tk-tiimi	97
4.5.2.2	Painoalojen avaintiimit.....	98
4.5.2.3	Talouspalvelut.....	98
4.5.2.4	Sopimus- ja lakipalvelut.....	99
4.5.2.5	Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tukipalvelut.....	100
4.5.2.6	Innovaatio- ja yrittäjyyspalvelut.....	100
4.5.2.7	Muut palvelut Laureassa.....	101
4.5.3	Hanketyökalut	102
4.5.3.1	Repo - Laurean hankehallintajärjestelmä.....	102
4.5.3.2	Intra ja LIVE	105

4.5.3.3	Rahoitusmahdollisuuksia ja rahoituksen vuosikello.....	106
4.6	Hyödyllistä tietoa	107
4.6.1	Tietoja Laureasta	107
4.6.1.1	Laurea faktoja	108
4.6.1.2	Liitteitä ja todistuksia	109
4.6.1.3	Allekirjoittajat eri tilanteissa	110
4.6.1.4	Arviointi ja tilastotiedot.....	111
4.6.2	Käsitteitä	112
4.6.2.1	Rahoittajien käsitteitä osallistujatahojen rooleista.....	112
4.6.2.2	EU-rahoitteisten hankkeiden osallistujamaiden jaottelu.	113
4.6.3	Kumppanuusverkot.....	114
4.6.3.1	FUAS-yhteistyö	114
4.6.3.2	Kuntayhteistyö	115
4.6.3.3	Jäsenyydet ja verkostot	115
4.6.4	Vinkkejä	115
4.6.4.1	Rahoitushakemuksen tekeminen.....	116
4.6.4.2	Hakemuksen liitteet.....	117
4.6.4.3	Hakemuksen toimittaminen	118
4.6.4.4	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän toteuttaminen	119
4.6.4.5	Toiminnan seuranta	119
5	Loppupäätelmät	120
	Lähteet	121
	Kuviot124	

Lyhenteet

alv	arvonlisävero
AmkA	Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352
AmkL	Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.
BIC	Bank Identifier Code, pankin yksilöivä tunnus
CEO	Chief Executive Officer
CIMO	Center for International Mobility
CV	Curriculum Vitae, ansioluettelo
dnro	diaarinumero
E&Y	Ernst & Young
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto
EFTA	European Free Trade Assosiation, Euroopan vapaakauppajärjestö
Ely	Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus
ENoLL	European Network of Livin Labs
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
EU	European Union, Euroopan Unioni
FP7	7th Framework Programme (EU:n 7. puiteohjelma)
FUAS	Federation of Applied Sciencies, Laurean, Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun liitto
HAMK	Hämeen ammattikorkeakoulu
HERA	Helsinki International Research Area
HTL	Henkilötietolaki 22.4.1999/523.
IBAN	International Bank Account Number, kansainvälinen pankkitilinumero
Interreg	Interregional (Sisärajayhteistyö)
it-palvelut	tietotekniikkapalvelut
JulkHankL	Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.
LAMK	Lahden ammattikorkeakoulu
Laurea	Laurea-ammattikorkeakoulu
Lbd	Learning by developing
LEAR	FP7 hankkeissa Legal Entity Appointed Representative
LLP	Life Long Learning Programme (EU:n elinikäisen oppimisen ohjelma)
LOI	Letter of Intent, aiesopimus
LOI	Letter of Intent, ilmoitus osallistumisesta hankkeeseen
Ltd	Limited Liability Company
NA	National Agency, kansallinen yhteystoimisto
NCP	National Contact Point, kansallinen yhteistyötaho

NDA	Non-Disclosure Agreement, salassapitosopimus
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
OSKE	Osaamiskeskusohjelma
OYL	Osakeyhtiölaki. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
PIC	Participant Identification Number
RaY	Raha-automaattiyhdistys
Repo	Reportronic, Laurean hankehallintajärjestelmä
SHOK	Strategisen huippuosaamisen keskittymä
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
talpa	Laurean talouspalvelut
Tekes	Tekniikan kehittämiskeskus
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
THL	Terveysten ja hyvinvoinnin laitos
Tk, T&k, tki	Tutkimus- ja kehitystyö, tutkimus- ja kehitystyö sekä innovaatiot
Tukika	Valtioneuvoston asetus rakennerahastoista osarahoitettavien kustannusten tukikelpoisuudesta 12.5.2011
UAS	Universities of Applied Sciences
VAT	Value Added Tax
WP	Work Package, työpaketti
Y-tunnus	Yritystunnus

1 Johdanto

Ammattikorkeakouluille on laissa määritelty kolme tehtävää: opetus, tutkimus- ja kehitystyö sekä aluekehitys. Ammattikorkeakoulujen rahoitus perustuu tällä hetkellä niille myönnettyihin opiskelija-aloituspaikkoihin sekä tutkinnon suorittaneiden määrään. Jonkin verran rahoitusta tulee myös tuloksellisuuteen perustuen. Tämän lisäksi ammattikorkeakouluilla on velvoite kerätä myös muuta rahoitusta. Yksi rahoitusmahdollisuuksista on saada ulkoista rahoitusta tutkimus ja kehittämistoimintaan erilaisilta julkisilta rahoittajilta. Ammattikorkeakoulut ovat yksi merkittävistä toimijoista esimerkiksi rakennerahastohankkeissa (ESR, EAKR). Muita mahdollisuuksia ovat esimerkiksi Tekesin julkisen tutkimuksen rahoitus tai erilaiset EU-rahoitukset kuten LLP ja FP7.

Julkinen projektirahoitus tuo projektien hallintaan organisaatiossa monenlaisia haasteita ja riskejä. Rahoittajat määrittelevät hyvinkin tarkkaan, mitä rahoituksella voi tehdä ja miten toiminnasta ja rahojen käytöstä tulee raportoida. Usein rahoittajien vaatimukset ovat lakeja ja asetuksia tiukempia. Hankintojen kilpailuttamisvaatimus jo hankintalaissa määriteltyjä alhaisemmista summista (JulkHankL 2007/348, 15-16) tai projektikirjanpitoaineiston säilyttäminen kirjanpitolain edellyttämiä määräaikoja pidempään ovat hyviä esimerkkejä tästä. Rahoittajan vaatimukset voivat myös edellyttää organisaation normaalikäytännöistä poikkeamista tai hankekohtaista sovittamista. Tällaisia ovat esimerkiksi allekirjoituskäytännöt, työajan seuranta tai laskujen hyväksymiskierro rahoittajan vaatimusten mukaan.

Laurean ulkopuolista rahoitusta saavien hankkeiden lukumäärä ja euromäärä ovat selvästi kasvussa. Myös toimijoiden määrä kasvaa jatkuvasti. Laurean toimintamallin mukaisesti tutkimus- ja kehitystyötä tehdään opetukseen integroituna koulutusyksiköissä. Varsinaista erillistä tutkimusyksikköä ei ole. Laureassa ei myöskään ole ollut erillistä hankehallintoon keskittyntä palveluyksikköä, joka huolehtisi kaikkien hankkeiden rahoittajia varten tehtävästä hallinnoinnista. Jokaisen hankkeesta vastaavan tulee hankkeensa substanssin lisäksi hoitaa myös hankkeen hallinnointi ja ymmärtää siihen liittyvät haasteet. Koska toimijoita on useita ja henkilöt vaihtuvat jatkuvasti, ei voida nojautua pelkästään kokemuksen kautta syntyneeseen hankehallintakulttuuriin.

Hankkeiden hallinnointiin liittyvät asiat voidaan kokea itselle vieraina ja hankalina ja pahimmillaan esteinä hyvien ideoiden toteuttamiseen. Asiantuntijat saattavat myös kokea ohjeistettun hallinnoinnin turhan sitovana ja byrokraattisena sekä luovuutta rajoittavana. Jotta hankkeiden hallinnoinnin haltuunotto olisi mahdollisimman vaivatonta, tarvitaan sellainen hankehallintaprosessi selkeine ja käyttökelpoisine ohjeistoinnein ja työkaluineen, joka tukee toimijoita, mutta ei rajoita hankkeen sisällöllistä toteuttamista.

Hanketoimintaa ja projektien hallintaa tukemaan on toki olemassa Laurean ohjeet, aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta ja myös erilaisia työkaluja on olemassa avuksi. Näitä ei kuitenkaan ole osattu tehokkaasti hyödyntää. Myöskään Laurean hankeprosessia ja siihen liittyviä ohjeita ja työkaluja ei vielä tunneta riittävän hyvin. Hankeprosessi ja ohjeet ovat myös organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi monilta osin vanhentuneet, joten niiden päivittäminen oli joka tapauksessa tarpeen.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää miten hankehallinnoinnin haasteisiin voidaan vastata. Miten rahoittajien vaatimuksiin vastataan? Mitä vaikutuksia vaatimuksilla ja riskien hallinnalla tulee olla organisaation käytänteisiin? Mitä muutoksia tarvitaan prosessiin ja miten ne saadaan otettua käytäntöön? Missä kannattaa tai voidaan soveltaa tai kehittää organisaation oma käytäntö, mitä tukea, työkaluja ja ohjeistusta tarvitaan? Näitä selviteltiin toimintatutkimuksen keinoin käyttäjälähtöisyyden periaatteella. Toimijoiden tarpeet kartoitettiin haastattelulla monipuolisesti sekä hankkeita vetäneitä henkilöitä että muita organisaation henkilöitä, joilla on rajapintoja hankkeiden hallinnointiin. Haastattelut tehtiin neljän hengen työryhmässä. Työryhmän jäsenet edustivat hankehallinnoinnin eri näkökulmia, kuten organisaation taloushallintoa, hankkeiden käytännön hallinnointia, johtoa sekä hankekokonaisuuden hallintaa. Haastatteluaineistoon otettiin mukaan myös työryhmän henkilöiden omat kokemukset sekä aineistoa erilaisista aihepiiriin liittyvistä tilaisuuksista, seminaareista ja koulutuksista.

Työryhmä teki esityksen hankehallinnoinnin kehittämisestä Laurean johtoryhmälle helmikuussa 2011. Kehittämistyö aloitettiin esityksen tultua hyväksytyksi. Prosessin muutokset ja roolien täsmentäminen sekä ohjeistuksen ja käsikirjan tekeminen jäivät odottamaan, koska samaan aikaan tehtiin Laureassa organisaatiouudistus, jolla oli näihin suuri vaikutus. Työtä jatkettiin uuden organisaatorakenteen jälkeen perustetussa tk-tiimissä. Prosessin kehittämistä tehtiin hankekäsikirjan työstämisen rinnalla ja molemmista luovutettiin esitys huhtikuun 2012 lopussa johtoryhmän käsittelyä varten.

2 Taustat: Hankkeen hallinnointi julkisen rahoituksen projekteissa

2.1 Keskeiset käsitteet

Projekti vai hanke?

Sekä projektia, että hanketta käytetään, eikä niille tässä työssä tehdä varsinaisesti eroa. Projektin määritelmät ovat varsin yhdenmukaisia ja yksiselitteisiä. Tyypillistä määrittelyille on, että projekti on kokonaisuus, jossa tehdään tietty sovittu asia, jolla on alku ja loppu, tietty aikataulu ja muitakin ennalta määriteltyjä rajoitteita (Anttonen 2003, 15; Maylor 2003, 6; Bercun 2006, 3; Karlsson & Marttala 2002, 14; Lewis 2002, 1). Hanketta sitä vastoin ei ole

määritelty mitenkään yksiselitteisesti. Esimerkiksi Anttila on (2001, 14-17) yrittänyt selvittää käsitteiden välistä eroa ja miten ne ymmärretään. Molempia käsitteitä käytettiin, osalla haastatelluista oli ajatuksia niiden välisistä eroista ja osa näki niiden tarkoittavan suunnilleen samaa. Lopputuloksena Anttila ei kuitenkaan nähnyt niiden välillä selkeää eroa. Jos jotain eroa halutaan tehdä, niin hanke voidaan mahdollisesti mieltää projekti-käsitettä väljemmin laajemmaksi kokonaisuudeksi tai "aikomukseksi saada aikaan jotain". Jos hankkeen ominaisuuksiin eivät aina kuulu vielä tarkat rajoitteet, niin projektiin ne selvästi kuuluvat. Hanke voi siis olla projekti, mutta projekti ei voi olla epämääräinen hanke.

Perinteisesti projektiin on ajateltu kuuluvan suunnittelu, toteutus ja lopetus sekä arviointi. Lehtonen, Lindholm ja Korpinen (2006, 25) tuovat esiin laajennetun projektin käsitteen, jossa projekti ulottuu myös esiselvitys ja jälkihoitovaiheeseen. Tätä ajattelua voi hyvin soveltaa tutkimus- ja kehittämistyön projekteihin. Niissä useimmiten on kyse tutkimus- tai kehittämistavoitteista, joita on viety eteenpäin jo ennen ulkopuolisen rahoituksen kattamaa aikaa. Projekti on määritelty osa kokonaisuutta. Tutkimus ja kehitys eivät myöskään ole itsetarkoitus, vaan niiden avulla on tarkoitus saavuttaa pidemmän aikavälin hyötyjä, vaikutuksia ja vaikuttavuutta myös projektin päättymisen jälkeen. Tällaisesta laajennetusta projektikäsitteestä voidaan käyttää yhtä hyvin nimitystä hanke. Hankekäsite soveltuu siten hyvin tutkimus- ja kehittämisprojektien käsitteeksi.

Projektikäsi kirja on opas projektien läpiviemiseen ja hallinnoimiseen. Projektikäsi kirja on usein laadittu organisaation omiin tarpeisiin. Hallinnollisten asioiden ohella siinä voidaan myös kuvata projektimalli, jota organisaatiossa tulisi noudattaa. Rahoittajilla voi olla rahoitus- tai rahoitusohjelmakohtaisia käsi kirjoja. Esimerkiksi rakennerahastoja varten on laadittu "projektiapulainen", jossa on ohjeita projektin johtamiseen ja hallintaan.

Laurean hankekäsi kirjassa annetaan ohjeet hankkeen hallinnointiin Laureassa. Käsi kirja ei ole opas projektin johtamiseen tai sen sisällön läpiviemiseen. Käsi kirjassa on kuvattu hankeprosessi ja siihen liittyvät menettelyt, hankkeisiin liittyvät roolit ja vastuut sekä hankepalvelut ja -työkalut. Tässä opinnäytetyössä siitä käytetään myös nimitystä käsi kirja. Hanketyökalut ovat välineitä, ohjelmia, järjestelmiä, ohjeita ja menetelmiä, joilla tuetaan hanketyötä ja hankkeiden hallinnointia.

Hankkeen hallinnoinnilla tarkoitetaan tässä työssä projektien toteuttamiseksi tarvittavaa hallinnollista työtä, jota tehdään paitsi projektissa myös muualla organisaatiossa. Hallinnointia on tarkasteltu julkisen rahoituksen projektien kannalta.

Hankeprosessilla tarkoitetaan tässä työssä toimintojen ketjua, jossa hankeideasta päädytään valmistelun ja toteutuksen kautta tuloksiin ja vaikutuksiin. Hankeprosessin hallinnalla tarkoi-

tetaan organisaation antamaa tukea ja ohjeistusta, joilla voidaan hallita sekä hankekokonaisuutta että menettelytapojen ja ohjeiden antamista yksittäisen hankkeen hallinnointiin sen kaikissa vaiheissa.

Hankekokonaisuudella tarkoitetaan tässä organisaation kaikkien hankkeiden muodostamaa kokonaisuutta. Hankekokonaisuutta voidaan tarkastella myös pienempinä kokonaisuuksina esimerkiksi organisaation tulosityksiköiden kannalta tai strategisten painopisteiden kautta. Hankekokonaisuudesta voidaan käyttää myös käsitettä hankesalkku. Hankekokonaisuuden hallinnalla tarkoitetaan hankekokonaisuuden tasapainottamista strategian kokonaisuuden toteutumisen, resurssien käytön ja talouden toteutumisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Julkisen rahoituksen projekteilla tarkoitetaan tässä projekteja, joille julkinen viranomainen on myöntänyt rahoitusta ja joissa rahoittaja edellyttää projektin ja rahan käytön raportointia rahoittajan laatimien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Näistä käytetään usein myös nimitystä yhteisrahoitteinen projekti, koska useimmiten rahoittaja edellyttää myös muuta rahoitusta, esimerkiksi organisaation omaa rahoitusta. Julkinen rahoituslähde voi olla EU, joko suoraan tai kansallisen välittävän viranomaisen kautta. Rahoituslähde voi myös olla TEKES tai jokin muu kansallinen viranomainen, esimerkiksi ministeriö, THL, Ely-keskus, Uudenmaan liitto. Rahoitusohjelma, ohjelma ja EU-ohjelma ovat kokonaisuuksia joista voi saada rahoitusta.

Tk, TK ja T&K eli tutkimus- ja kehitystyöstä käytetään näitä kaikkia vaihtoehtoja. Yleensä tähän liitetään vielä I kuvaamaan innovaatio toimintaa (tki, TKI, tai T&K&I). Hankekäsikirjan työstämisen yhteydessä päädyttiin käyttämään pienellä kirjaimella olevia lyhyempiä muotoja tk tai tki, joten niitä on käytetty tässä työssä muutenkin.

2.2 Hankeprosessin hallinta

2.2.1 Hankekokonaisuus strategian toteuttamisen välineenä

Organisaation kannalta kokonaisuuden hallinta on tärkeää. Hankekokonaisuuden hallinnassa tärkeinä tavoitteina voidaan nähdä esimerkiksi hankkeiden ja strategisten tavoitteiden suhde sekä hankkeiden organisaatiolle tuomat rahalliset ja muut hyödyt. Lehtonen ym. (2006, 14) esimerkiksi pitävät projektisalkun hallinnan kolmena tärkeimpänä tavoitteena projektien arvon maksimointia, projektisalkun linkitystä strategiaan ja salkun tasapainotusta. Näillä pyritään mahdollisimman tehokkaaseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Muina kokonaisuuden hallinnan tavoitteina he mainitsevat muun muassa tiedon jakamisen ja oppimisen. Tähän voisi lisätä vielä hankkeen tulosten hyödyntämisen. Tilausprojekteissa tulosten hyödyntäminen on toteuttamisen selvä päämäärä. Tutkimus- ja kehittämisprojekteissa vaarana on,

että projektin päättymisen jälkeen siirrytään jo seuraavaan haasteeseen eikä hyödyntämiseen ja levittämiseen ehditä panostaa.

Hankkeiden yhteyden strategiaan pitäisi olla itsestään selvää. Koska resursseja on rajallinen määrä, ei kannata toteuttaa hankkeita, jotka eivät auta organisaatiota sen päämäärien saavuttamisessa. Toisaalta on myös tärkeää, että hankkeita toteutetaan tasapuolisesta koko strategian kannalta. Laureassa on neljä strategista painoalaa, ja kukin Laurean seitsemästä yksiköstä keskittyy näistä valitsemiinsa yhteen tai kahteen. Painoalojen lisäksi kaikille yhteisiä strategisia tavoitteita ovat Laurean opetusmenetelmän Learning by Developing toteuttaminen sekä kansainvälisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan vahvistaminen (Laurean strategia 2010-2015 2009).

Projektin arvon maksimoinnilla voidaan tarkoittaa muutakin kuin pelkästään rahallista arvoa. Ammattikorkeakoulun kannalta hankkeiden tuottama ulkoinen rahoitus on yksi opetusministeriön ammattikorkeakouluille asettamista tavoitteista, joten hankesalkun arvo on toki tärkeää. Toinen arvioitava mittari on tutkimus- ja kehitystyössä suoritettujen opintopisteet, joten sellaiset hankkeet, jotka pystytään yhdistämään opiskelijoiden opintoihin, ovat myös arvoa tuottavia hankkeita. Laurean kannalta mittareiden tavoitteiden saavuttamisella on myös ollut välillisesti taloudellista arvoa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tulosrahoituksen muodossa. Jatkossa tämän merkitys tulee olemaan entistä suurempi ammattikorkeakoulujen rahoitusohjelman uudistuksen myötä.

Lehtonen ym. muistuttaa, että projektit kilpailevat keskenään organisaation yhteisistä resursseista. Organisaation johdolla on selkeä käsitys organisaatiossa meneillään olevista projekteista, mikä heidän mukaansa ei useinkaan ole totuus. Toisistaan irralliset projektit eivät tuo strategian kannalta parasta lopputulosta, jos kokonaisuus ei ole tiedossa. Tärkeintä ei ole yksittäisten projektien läpiviemisen menetelmät vaan strategian kannalta oikeiden asioiden tekeminen. Ei myöskään ole järkevää toteuttaa kaikkia projekteja, joten heidän mukaansa pitää tehdä valintaa. (Lehtonen ym. 2006, 9-11).

Laureassa on toistaiseksi saanut aika vapaasti toteuttaa hyvin monenlaisia hankkeita tutkijan ja toteuttajan intressien mukaan, mutta myös siellä alkaa olla tarvetta karsia hankkeita, jotka eivät ole strategian toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta järkeviä. Hankekannan kasvu on ollut suhteellisen nopeaa ja uusien hankkeiden määrän kasvattamista rajoittaa olemassa olevien resurssien määrä. Toisaalta strategiset päämäärät neljän painoalan ja vision muodossa ovat entistä selkeämmät, paitsi koko Laurean tasolla, myös yksiköiden tasolla. Tämä auttaa toimijoita suuntaamaan tutkimus- ja kehittämistoimintaa jo ideointivaiheessa strategian kannalta oikeaan suuntaan.

Kriittiset kohdat organisaation hankekokonaisuuden hallinnassa ovatkin varsinaista projektia edeltävä aika, jossa valitaan, mitä projekteja toteutetaan sekä projektin päättymisen jälkeinen aika, jolloin varsinaiset hyödyt konkretisoituvat. Jotta nämäkin saadaan hallintaan, tarvitaan organisaation oma hankeprosessi, joka ulottuu hankkeen esivalmistelusta (ideointi, esiselvitykset, verkostoyhteistyö) sen jälkihyödyntämiseen.

2.2.2 Hankeprosessin merkitys hankekokonaisuuden hallinnassa

Prosessijohtamisen perusajatus on, että halutun tuotoksen aikaansaamiseksi voidaan tunnistaa tapahtumien ketju, jota kutsutaan prosessiksi. Prosessi voidaan mallintaa, mikä auttaa ymmärtämään, mikä siinä on kriittistä ja mitä pitää kehittää. Mallintaminen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta sekä kunkin toiminnon ja toimijan osuutta siitä. Yhdenmukainen prosessi parantaa laatua ja auttaa keskittymään oleelliseen, tekee toiminnasta tehokkaampaa ja siten vähentää prosessiin sitoutuvia kustannuksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-12).

Hankeprosessin olemassaolo ei kuitenkaan vielä riitä, vaan sen esilletuomiseen ja noudattamiseen tarvitaan menetelmä ja ohjeisto. Hankekäsikirja on yksi mahdollisuus prosessin tunnetuksi tekemisessä sekä ohjeiden ja tuen tarjoamisessa. Lehtonen ym. (2006, 24) kehottavatkin laittamaan laajennetun projektiproessin mukaiset projektisalkunhallinnan kannalta oleelliset asiat organisaation projektikäsikirjaan.

Laureassa on samanaikaisesti meneillään useita tutkimus- ja kehittämisprojekteja, joista monia rahoitetaan erilaisista kansallisista tai EU-rahoitusohjelmista. Rahoittajilla on omat vaatimuksensa tavoitteista ja toteutustavoista sekä myös erilaisia rajoituksia esimerkiksi kustannusten suhteen. Useimmat hankkeet toteutetaan lisäksi yhdessä kumppaneiden kanssa, joten toteuttamistavasta sovitaan yleensä useammasta organisaatiosta tulevan projektihenkilöstön kesken. Lisäksi Laurean johtamiskulttuuriin kuuluu toimijoiden pitkälle menevä vapaus valita toimintatapansa itsenäisesti. Yksittäisten hankkeiden yhtenäistä käytäntöä ei ole tarpeen tai edes mahdollista yrittääkään luoda.

Projektinhallinta on kuitenkin pohjana organisaation projektisalkunhallinnalle. Yksittäisillä projekteilla on vaikutuksensa kokonaisuuteen. Tarvitaan ohjeistus ja säännöt niiltä osin, kuin projekti koskettaa organisaation koko toiminnan kannalta tärkeitä asioita ja vaikuttaa muiden ihmisten töihin. (Lehtonen ym. 2006, 22-23). Yksittäisen projektin hallinnan kannalta paras menetelmä riippuu projektin vetäjästä, muista mukana olijoista sekä projektin aiheesta ja tavoitteesta. Henkilöiden projektinhallintaosaamisessa voi olla suuria eroja, siksi myös organisaation antamaan tukeen, käytäntöjen, menetelmien ja ohjeiden kehittämiseen panostaminen kannattaa. Kussakin projektissa näitä voidaan hyödyntää tarpeen mukaan. Yhtenäinen hallintamalli voidaan rajoittaa koskemaan organisaation ja sen projektisalkunhallinnan kan-

nalta tärkeitä asioita, ja muilta osin voidaan keskittyä tukemaan toimijoita heidän tarpeensa ja valintansa mukaan.

Laurean hankekokonaisuuden hallinnassa on tärkeää huomioida ulkoisen julkisen rahoituksen tuomat haasteet ja vaatimukset. Näihin vaatimuksiin vastaaminen on huomioitava hankeprosessissa ja vaatimusten täyttäminen on pystyttävä varmistamaan. Vaikka rahoittajien ohjeet ja vaatimukset jonkin verran eroavatkin toisistaan, niissä on kuitenkin tietyt peruselementit, jotka pätevät useimmissa ulkoisen rahoituksen hankkeissa. Yhteisiä elementtejä on hankehankemuksen tekemisessä, hankkeen toiminnan aikaisessa hallinnoinnissa sekä hankkeen päättämiseen liittyvissä toimenpiteissä. Tehokkainta on tietysti, jos voidaan soveltaa organisaation omaa käytäntöä vastaamaan rahoittajan vaatimuksiin. Mahdollisia kohtia ovat esimerkiksi hankkeen budjetointi, organisaation allekirjoituskäytänteet, sopimukset, taloudenhallinta ja työajanseuranta.

Yksi tämän opinnäytetyön tekemisen tarkoituksia oli tunnistaa hankeprosessista kohdat, jotka eivät ole käytännössä toimineet. Oletus oli, että osa näistä ei ole tarpeellisia ja osa taas on välttämätöntä toteuttaa, jotta voimme hallita hankekokonaisuutta ja siihen liittyviä riskejä. Todennäköisesti prosessiin tarvitaan joitakin muutoksia, mutta vähintään siihen tarvitaan tarkennuksia. Prosessin mallintamisella voidaan tavoitella sen edellä mainittuja hyötyjä, kuten kokonaisuuden parempaa ymmärtämistä. Sillä voidaan myös auttaa hankehallinnoinnin ja hankehallinnan kehittämisen ja oppimisen kulttuurin vahvistumista.

Prosessia tukeva ohjeistus on tärkeää ja se tullaan toteuttamaan hankekäsikirjan muodossa sekä kehittämällä Intra-sivuja. Anttonen (2003, 253) pitää myös tukitoimintoja tarpeellisena. Olennaista ei hänen mukaansa ole kuitenkaan miten ne on organisoitu, onko organisaatiolla erillinen tukiyksikkö vai tehdäänkö toimintaa oman toimen ohella. Hän näkee tukitoiminnoilla olevan kaksi roolia: toisaalta se toimii avun antajana ja toisaalta prosessin noudattamisen vahtijana. Laureassa tukitoiminnot ovat organisaation uudistamisen myötä järjestetty uudelleen. Tk-toimintaa varten on olemassa pieni neljän hengen tukiyksikkö eli tk-tiimi, joka toimii toisaalta tukea antavana yksikkönä ja toisaalta sen tehtävänä on valvoa prosessin noudattamista. Tehtäviin kuuluu myös toimintojen ja prosessin kehittäminen sekä toiminnan kokonaisuuden raporttien tuottaminen. Hankkeet tarvitsevat myös monenlaista muuta tukea ja palveluita, joita Laurean muut palveluyksiköt antavat toimintansa mukaan.

2.2.3 Hankeprosessi ja projektin johtaminen

Projektin hallinnasta ja projektityöskentelystä on useita oppaita ja paljon kirjallisuutta onnistuneen projektin läpiviemisen tueksi. Myös projektin hallinnan koulutusta on runsaasti tarjolla. Näistä löytyy myös valmiita malleja koko organisaation yhtenäisen projektikäytänteeseen

luomiseksi ja noudattamiseksi. Tosin esimerkiksi Lehtonen ym. (2006, 23) toteavat, että harvoin mikään projektin hallinnan valmis malli soveltuu sellaisenaan organisaation käytänteisiin. Jokaisen organisaation on heidän mielestään siksi luotava oma mallinsa. Organisaatioissa, joissa projektit toistuvat samankaltaisina, kuten esimerkiksi talonrakennusprojekti tai ohjelmiston suunnitteluprojekti, tällaisesta mallista on selkeää hyötyä. Sillä voidaan varmistaa projektien tasalaatuisuus, vaikka henkilöt projekteittain vaihtuisivatkin. Hyvin toimiva malli antaa myös tukea projekteja johtaville ja niissä työskenteleville henkilöille.

Samalla kannalla ovat myös Forsberg, Mooz ja Cotterman (2003, xxvii, 9, 17). Heidän mielestään on tärkeää, että organisaatiossa on saatavilla helposti omaksuttavissa ja noudatettavissa oleva tehokas ja intuitiivinen projektinhallintaprosessi. Jatkuvasti muuttuvat projektiorganisaatiot ja henkilöt asettavat haasteita organisaation projektin hallintaprosessille. He myöntävät, että tiukka kontrolli saatetaan ennakkoluuloisesti nähdä luovuutta rajoittavana, vaikka tosiasiaa asia on päinvastoin. Sopiva kontrolli, kun kaikille on selvää, mitä pitää tehdä ja mitkä ovat päämäärät, ennemminkin vapauttaa luovuutta. Sopiva kontrolli myös säästää aikaa, kun turhien väärin asioiden tekemiseen ei kulu aikaa.

Tämän päivän nopeatahtisessa maailmassa organisaatioilla, jotka harjoittavat vahvaa projektinhallintaa on kilpailullinen etu niihin nähden, jotka vain tunnustelevat tietänsä eteenpäin. Kilpailusta on tulossa nopeasti aika- ja kustannusperustaista. On kilpailuetu, jos tuotteen saa nopeammin ja myös halvemmalla markkinoille verrattuna niihin, jotka huolettomalla ja epämääräisellä etenemisellä, menettävät kustannuksia ja aikaa. (Lewis 2002, Xi-Xii). Tämä koskee myös organisaatioiden välistä kilpailua julkisesta hankerahoituksesta. Parhaat ideat, suunnitelma ja kustannustehokkuus vaikuttavat rahoituksen saantiin.

2.3 Julkisen rahoituksen projektien hallinnoinnin haasteet

Eurooppalaisten ammattikorkeakoulujen (Universities of Applied Sciences, UAS) rahoitus koostuu kolmesta lähteestä (de Weert & Soo 2009, 20). Yksi näistä on perusrahoitus, joka perinteisesti on mielletty rahoituksena opetukseen. Ammattikorkeakoulut tekevät kuitenkin myös soveltavaa tutkimusta ja kehitystoimintaa sekä aluekehitystyötä, mikä ainakin Suomessa on myös sisällytetty lainsäädäntöön (AmkL 2003/351, 4.1). Useimmissa maissa ammattikorkeakouluilla ei kuitenkaan ole erikseen budjetoitua tutkimusrahoitusta kuten yliopistoilla tai ainakin tähän osoitettu rahamäärä on vähäistä. Esimerkiksi Suomessa ammattikorkeakoulu on voinut saada jonkin verran erikseen rahoitusta tutkimus ja tuloksellisuusrahoituksen muodossa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012).

Toinen Eurooppalaisten ammattikorkeakoulujen päärahoituslähteistä on ulkopuolisten ostama tutkimus ja kehitystyö. Suomessa tällä ei ehkä ole niin suurta osuutta vielä kuin joissain muis-

sa Euroopan maissa. Kolmas rahoituslähde on julkinen tutkimus- ja kehitysrahoitus. Rahoitus myönnetään yleensä kilpailun tai rahoittajan hakukuulutuksen perusteella ja kohdistetaan tietyille tutkimus- ja kehittämishankkeelle. Julkisen rahoituksen tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat yleensä yhteisrahoitteisia eli julkisen päärahoituksen lisäksi niissä edellytetään myös muuta rahoitusta, joko ammattikorkeakoulun omaa tai muilta ulkopuolisilta kerättyä rahoitusta.

Joissakin Euroopan maissa, kuten myös Suomessa, on käyty keskustelua tutkimukselle annettavasta perusrahoituksesta. Tällä nähtäisiin olevan suuri merkitys vakaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan henkilöresurssien ja infrastruktuurin rakentamisen kannalta. Toistaiseksi tämä ei kuitenkaan ole toteutunut, joten julkinen rahoitus on tärkeä osa ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitusta. (de Weert & Soo 2009, 21.)

Suomessa Eu-rahoitus näyttelee merkittävää osaa. Suunnilleen neljännes tutkimusrahoituksesta tulee EU:sta. Runsaat puolet tulee ministeriöiltä ja loppu koostuu muusta projektirahoituksesta sekä teollisuuden, julkisen sektori, yhdistysten ja säätiöiden rahoituksesta. EU-rahoituksesta rakennerahastot ovat olleet erityisen tärkeitä.

Laurealla on julkisen rahoituksen projektien rahoituslähteitä edustettuna aika kattavasti. Rahoitusta on saatu eri ministeriöiltä, Tekesiltä ja muilta kansallisilta toimijoilta. Eu-rahoitusta on myös useista eri ohjelmista ja rahastoista niin kansallisten välittäjätahojen kautta kuin suoraan EU:sta haettavaa. Esimerkkeinä näistä ovat rakennerahastot ESR ja EAKR sekä Interreg, FP7-ohjelma ja Life Long Learning Programme. Lisäksi rahoitusta on saatu muun muassa Nordplus-ohjelmasta.

Julkiseen rahoitukseen liittyy monenlaisia säännöksiä ja rajoituksia, mikä tekee niiden hallinnoinnista hankalaa. EU-rahoituksessa säännöt perustuvat EU:n lainsäädäntöön, ja rahoitusohjelmiin liittyy lisäksi omat sääntönsä, joilla tarkennetaan lainsäädäntöä. Rakennerahastoja varten Suomessa on kansallinen lainsäädäntö. Tämän lisäksi Valtionvarainministeriö on antanut ohjeita hallintoviranomaisille, joita rahoitusta välittävät viranomaiset tulkitsevat omalla tavallaan. Myös Tekesillä ja ministeriöillä on omat ohjeensa. Yhteistä näille säännöille on, että toiminnasta ja rahoituksen käytöstä pitää raportoida rahoittajalle. Kustannusten tulee perustua todellisiin kustannuksiin, mutta siinä, mitä hyväksytään todellisiksi kustannuksiksi, on joitakin eroavaisuuksia. Rahoittajat antavat ohjeensa rahoituspäätöksen mukana, mutta niihin on toki syytä perehtyä jo rahoituksen hakuvaiheessa.

Yksi selkeä ulkoisen rahoituksen tuomista haasteista onkin rahoittajien erilaiset toimintatavat ja ohjeet. Jos jokaisen rahoitusohjelman ja rahoitusta välittävän viranomaisen yksilöllisiä ohjeita noudattaisi kirjaimellisesti, laskettaisiin hankkeissa esimerkiksi palkkoja usealla eri ta-

valla. Yhden henkilön ollessa useassa eri hankkeessa mukana kohdennettaisiin palkka niille jokaiselle eri tavalla. Rahoittajien ohjeiden taustalla ovat samat säännöt ja erot ohjeissa johtuvat usein erilaisista tulkinnoista. Tulkintoja tekee myös hankkeen päätoteuttaja, joka sitten ohjeistaa mukana olevat muut toteuttajat. Tämän vuoksi on helppo ymmärtää, että organisaation on sovittava omat tarkastelun kestävä toimintatavat. Laurean menettelytavoissa ja ohjeissa onkin pyritty löytämään mahdollisimman yleispätevät ja kiistattomat tavat toimia. Toimintatapojen mahdollisimman pitkälle menevällä yhtenäistämällä pystytään säästämään huomattavasti hallinnointiin kuluva aikaa. Hankkeiden hallinnoinnin tulisi kuitenkin olla hankkeen varsinaiseen tarkoitukseen nähden toisarvoista. Nyt liian paljon aikaa ja huomiota kohdistuu ohjeiden tulkitsemiseen ja väärin tulkintojen aiheuttamiin korjauksiin.

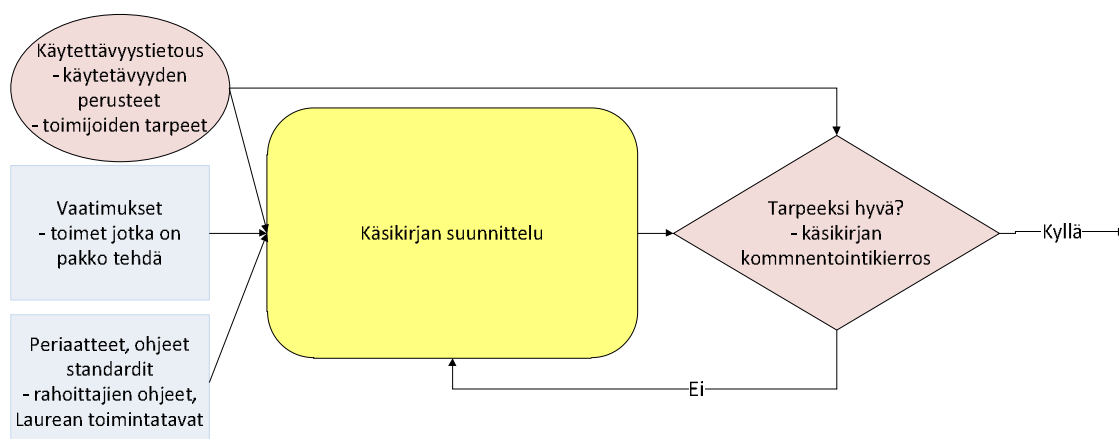
2.4 Lähtökohtia hankehallinnan ohjeistuksen suunnitteluun

2.4.1 Käytettävyys ja tarkoituksenmukaisuus

Hankehallintajärjestelmän suunnittelun hankaluutena on hankkeiden kertaluonteisuus. Miten tehdä hallintajärjestelmä tapahtumaa varten, jonka jokainen kerta on ainutlaatuinen, jollainen jokainen projekti siis on (Anttonen 2002, 18). Jos kaikki mahdolliset erot otetaan huomioon, järjestelmästä tulee helposti monimutkainen ja liian yksityiskohtiin menevä. Anttonen kehottaakin välttämään liian raskasta projektin hallinnan järjestelmää. Hänen mukaansa ei myöskään kannata pakottaa ihmisiä tekemään asioita, joita he eivät pidä järkevinä, eli pitää tunnistaa asiat jotka ovat tärkeitä. Laurean hankeprosessin kehittämisessä ja hankekäsikirjan suunnittelussa tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisen projektin toteuttamisen menetelmiin ei varsinaisesti tehdä ohjeistusta projektien monimuotoisuuden vuoksi, vaan ohjeet ja menetelmät annetaan tilanteisiin, joita on pakko noudattaa ja joissa on toivottu tukea. Tämä on ollut lähtökohtana ja peruseriaatteena prosessin kehittämisessä sekä ohjeistuksen ja hankekäsikirjan suunnittelussa.

Hankekäsikirjan käytettävyys on sen käyttöönoton edellytys. Paitsi, että käsikirjassa esitellään tärkeitä tietoa, tieto pitää esitellä käyttäjäystävällisessä muodossa. Käytettävyys ja käyttäjäystävällisyys voivat tarkoittaa eri ihmisille ja eri tilanteissa eri asioita, mutta voidaan myös löytää yhteisiä käsityksiä siitä, mitä niiden pitäisi olla. Esimerkiksi Wiion (2004, 29) määritelmän mukaan käyttäjäystävällinen ohjelma tai systeemi on ymmärrettävä, vaivaton, kattava ja visuaalisesti miellyttävä. Hankekäsikirjassa ymmärrettävyydellä voidaan käsittää sisällön esittäminen yksiselitteisesti, ymmärrettävästi ja loogisessa järjestyksessä, vaivattomuudella tarvittavan tiedon löytymistä helposti ja kattavuudella tarvittavan tiedon mukana olemista. Esteettisellä miellyttävyydellä voidaan tarkoittaa ulkoasua, millaisia kirjasimia on käytetty, siisteyttä eli sitä että ei ole käytetty esimerkiksi liikaa erilaisia tehokeinoja. Ulkoasu Wiion (2004, 31) käsityksen mukaan viestii osaamisesta ja laadusta.

Peruslähtökohtia käytettävän tuotteen, tässä tapauksessa hankekäsikirjan suunnitteluun, ovat Sinkkosen, Kuoppalan, Parkkisen ja Vastamäen (2006, 15) mukaan tieto siitä, kuka tuotetta käyttää ja mikä on hänen tavoitteensa tuotteen käytölle, missä ja millaisissa tilanteissa sitä käytetään sekä mikä on sen käyttötarkoitus. Heidän kuvaamaansa käyttöliittymän suunnittelun prosessikaaviota voidaan soveltaa myös hankekäsikirjan suunnitteluun:



Kuvio 1 Käytettävyyden huomioiminen hankekäsikirjan suunnittelussa sovellettuna Sinkkosen ym. (2006, 16) kuviosta.

Käytettävyystietoudella käsikirjan suunnittelussa voidaan tarkoittaa sellaisen tiedon keräämistä, jolla parannetaan käsikirjan käytettävyyttä. Tietoa kerätään paitsi tulevilta käyttäjiltä eli hanketoimijoilta, myös muilta, joiden työhön sen aihepiiri liittyy. Toimijat tuovat puutteet ja tarpeet esille lähinnä oman näkökulmansa kautta, mutta eivät ehkä osaa kaivata asioita, jotka heidän kannaltaan olisivat välttämättömiä. Käyttäjiltä saadun informaation lisäksi käyttäjätutkimukseen kuuluu aina myös informaation tulkinta ja ilmaistun taustalle meneminen. (Pekkala 2005, 149.)

Käytettävyystietoa ovat myös käytettävyystudkimuksiin ja -havaintoihin liittyvät seikat tiedon esittämistavasta, määrästä ja ryhmittelystä. Sinkkonen ym. (2006, 100) antavat hyviä keinoja käytettävyyden parantamiseen verkkosivujen toteuttamisessa ja, joita voi soveltaa myös käsikirjaan. Tällaisia ovat esimerkiksi oikean tietomäärän antaminen oikeaan aikaan oikeassa järjestyksessä, vain varmuuden vuoksi tarvittavan tiedon pois jättäminen, tiedon jakaminen eri tasoille (päätasot yhteenvetona ja detaljit alatasoilla) ja tiedon semanttinen ryhmittely.

Vaatimukset sisältävät tiedon siitä, mitä käsikirjalla on tarkoitus saavuttaa ja, mitä siihen on sen vuoksi sisällytettävä. Hankekäsikirjassa on esimerkiksi oltava kuvattuna pakolliset menettelyt, joita pitää noudattaa ja, joilla täytetään sekä rahoittajien että oman organisaation

vaatimukset. Käsikirjassa on myös oltava prosessin sujuvuuden kannalta tärkeitä ohjeita, joilla parannetaan tehokkuutta.

Periaatteet, ohjeet ja standardit taas luovat hankkeiden toiminnalle tarpeellisen infrastruktuurin. Se pitää sisällään organisaation ja rahoittajien ohjeet ja menettelytavat sekä organisaation tarjoaman hanketoiminnan tuen ja työkalut. Nämä kolme, käytettävyyden, vaatimukset ja hankeinfrastruktuuri luovat pohjan käsikirjan suunnittelulle.

2.4.2 Hankekäsikirjan kirjoittaminen

Kortesuo (2009) antaa monia hyviä vinkkejä verkkokirjoittamiseen ja verkkosivujen suunnitteluun. Työn alla oleva hankekäsikirja on tarkoitus laittaa organisaation intrasivuille, joita ollaan parhaillaan uudistamassa. Kortesuon ohjeisiin onkin hyvä palata tarkemmin, kun tiedot viedään intraan. Monet ohjeista ovat kuitenkin sovellettavissa mihin tahansa tekstiin. Esimerkiksi otsikoissa ei kannata käyttää liian pitkiä sanoja tai turhaa kikkailua, eikä teksti muutenkaan saa olla monimutkaista, vaan sen pitää olla sujuvaa ja helppoa, jotta haluttu tieto saadaan välitettyä mahdollisimman yksiselitteisesti. Lyhenteitä voi käyttää, jos ne ovat kaikille tuttuja, mutta ainakaan otsikoissa niitä ei muuten kannata käyttää. Käsikirjan kommentointikierröksellä toivottiin tärkeiden asioiden korostamista tai kokoamista yhteen. Yksi vaihtoehto nostaa asioita näkyville voisivat olla tietolaatikot kappaleen alussa. Myös tekstin jaksottamisella ja jäsentämisellä helpotetaan halutun tiedon löytämistä. Jäsentämisen keinoja ovat ranskalaiset viivat, sivutosikot, sisennykset, väliotsikot ja kuvitus. (Kortesuo 2009, 23-24; 33; 35-36.)

Tekstin lukemista helpottaa sen loogisuus. Kortesuo (2009, 50-51) tarkoittaa tällä esimerkiksi etenemistä olennaisesta yksityiskohtiin tai etenemistä aikajärjestyksessä. Ohjeissa loogisuus tarkoittaa tekemisen mukaista järjestystä; "tee ensin tämä ja seuraavaksi... eikä tämän voit tehdä, kun olet ensin tehnyt...". Huomiota kannattaa kiinnittää myös turhiin minen - muotoihin, esimerkiksi suorittaa laskemisen sijaan laskee sekä kiilarakenteisiin, eli "kokous, joka pidettiin tiistaina, oli tärkeä, voidaan sanoa suoraan "tiistain kokous oli tärkeä" (2009, 162-163). Konjunktioilla voidaan silti sitoa lauseita yhteen ja selittää niiden välisiä merkityksiä. Tässä kannattaa kiinnittää huomiota siihen mihin viitataan, jotta ei tule väärinkäsityksiä. Esimerkiksi "toimitusjohtaja piti puheen, jonka vuoksi työntekijät marssivat ulos" ja "toimitusjohtaja piti puheen, minkä vuoksi työntekijät marssivat ulos" viittaavat eri asioihin lauseessa. (Kortesuo 2009, 172.)

Muita lukemista helpottavia keinoja ovat harkinta ammattitermien käytössä sekä virkakielen sanojen välttäminen, eli ei "mikäli", vaan "jos". Ammattitermit taas voivat joskus tarkoittaa toiselle täysin päinvastaista asiaa tai ne voivat olla vieraita. Myös termit, jotka ovat ymmär-

rettäviä vasta miettimisen jälkeen hidastavat lukemista ja asian hahmottamista. Esimerkkejä tällaisesta termistä ovat vaikkapa kirjapidon termit ostolasku ja myyntilasku. Nämä ovat kirjapidosta perillä olevalle itsestään selviä, mutta muille arkikäytössä vieraita. Helpompaa on puhua laskusta ja myynnistä tai laskuttamisesta. Jos ammattitermejä joutuu käyttämään, niihin kannattaa liittää selitys, minkä jälkeen niitä voi käyttää myöhemminkin. (Korteso 2009, 164-165.) Muutenkin kannattaa välttää ilmaisuja ja sanoja, jotka eivät ole yksiselitteisiä. Jos haluaa, että ohjeen perusteella jotain todella tehdään ja, että on muutenkin selvää, kenen vastuulle asian hoitaminen kuuluu, kannattaa passiivin sijaan ilmaista, kuka tekee. (Korteso 2009, 173-175.)

Käsikirja on myös oiva paikka varmistaa, että organisaation sisällä termit ymmärretään samalla tavalla. Forsberg ym. (2003, 28) pitävät projektin onnistumisen edellytyksenä yhteisen sanaston olemassaoloa. Vaikka jokaiselle projektille pitää luoda oma sanastonsa, voidaan käsikirjassa tuoda esille organisaatiotason käsitteistö ja sanasto, joka koskee hankkeiden hallintointia.

Kehittämisessä ei Laamasen & Tinnilän (2009, 39-40) mukaan riitä pelkkä reaktiivisuus, tarvitaan myös ongelman syihin paneutumista. He myös muistuttavat (41-42), että uusien toimintatapojen omaksuminen ja niihin sitoutuminen edellyttää niiden hyväksymistä. Hyväksymistä edistää osallistuminen muutosten suunnitteluun. Laurean prosessin muutoksessa ja käsikirjan suunnittelussa on huomioitu toimijoiden näkökulma. Tarpeita ja toiveita selvitettiin haastattelututkimuksella. Lisäksi on hyödynnetty haastattelijoiden oma tietämys ja kokemus. Tietoa tarpeista, ongelmakohtista ja hyvistä käytänteistä on kerätty myös erilaisissa tilaisuuksissa.

3 Tilanne- ja tarveselvitys hankeprosessin kehittämiseksi

3.1 Hypoteesi ja tutkimuskysymykset

Oletus työn alkaessa oli, että hankehallinnan tuki, tietämys, ohjeistus ja osaaminen eivät ole olleet kaikilta osin tai kaikkien osalta riittävää. Olemassa olevaa ohjeistusta ja tukea ei ole osattu hyödyntää eikä osaamista ole onnistuttu jakamaan riittävästi, joten uudet toimijat ovat turhaan joutuneet usein selvittelemään samoja asioita. Tämä tuo hankkeiden hallintointiin tehottomuutta, sekä tekee sen työlääksi ja vaikeaksi. Oletus myös oli, että itse prosessiin tarvitaan muutoksia ja tarkennuksia. Oikeanlaisella tuella, ohjeistuksella, prosessimallilla, käytänteillä ja työkaluilla voidaan mahdollistaa ja varmistaa omaa organisaatiota ja sen johtoa sekä rahoittajia tyydyttävä läpinäkyvä ja luotettava projektien hallintointi. Toimintatapojen, ohjeiden ja työkalujen on oltava selkeästi hyödyllisiä ja ennemmin aikaa säästäviä kuin työtä ja byrokratiaa lisääviä.

Koko opinnäytetyön kannalta tarkoituksena oli löytää vastaus kysymykseen miten voidaan edistää hyvää ja laadukasta projektinhallintakulttuuria, auttaa toimijoita vastaamaan Laurean ja rahoittajien vaatimuksiin sekä tukea Laurean laadunvarmistusta. Tilanne ja tarveselvityksen tarkoituksena oli löytää tätä varten tietoa siitä mitkä ovat hankehallinnan ongelmat ja haasteet hanketoimijoiden kannalta sekä, mitä sellaisia ratkaisumalleja ja vaihtoehtoja sekä hyviä käytänteitä on, joita voidaan ottaa käyttöön.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Koko opinnäytetyön kannalta tutkimusstrategisena lähestymistapana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus. Tyypillistä on toiminnan ymmärtäminen ja sitä kautta kehittäminen. Tässä työssä otettiin tarkastelun kohteeksi organisaation tietty toiminta eli hankkeiden hallinta, jota tarkasteltiin ja tutkittiin. Tutkittava alue kuuluu myös opinnäytetyön tekijän keskeisiin työtehtäviin, joten tekijä oli itse mukana tutkittavien joukossa aktiivisena aloitteita ja muutoksia ehdottavana ja aikaansaavana henkilönä. Tämä oli menetelmänä erityisesti prosessia kehitettäessä ja hankekäsikirjaa kirjoitettaessa. Työtä tehtiin tiimissä jossa pohdittiin ja analysoitiin sitä miten asioita on tehty ja miten niitä pitäisi tehdä, sekä miten asiat saadaan ratkaistua. (Heikkinen 2007, 196-209.)

Tilanne ja tarvekartoituksessa sovellettiin menetelmiä, jotka tukevat käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Esimerkiksi Hyysalo (2006, 68-69) antaa hyviä lähestymistapoja käyttäjätiedon hankintaan. Näitä ovat muun muassa suunnittelijoiden kokemukset, suora yhteistyö käyttäjien kanssa, havainnoinnit, haastattelut, käytettävyystudkimukset ja julkaistu tieto. Erilaisten menetelmien käyttö on hyödyllistä, ne täydentävät toisiaan ja tuovat asiaan erilaisia tulokulmia. Kaikkea tietoa ei myöskään oleteta saatavan kerralla, vaan tietoa voidaan hankkia lisää tarpeen mukaan.

Omat kokemukset antavat asiasta ennakkokäsityksen jota voidaan hyödyntää havainnoinnissa ja haastatteluissa. Omien kokemusten kirjaaminen ja luokittelu auttaa pohtimaan keitä varten ohjeistusta ollaan tekemässä. Ne myös auttavat haastateltavien näkemysten ymmärtämisessä. Haastattelijat olivat kaikki henkilöitä, joilla on kokemusta julkisen rahoituksen hankkeista oman toimenkuvansa perusteella. Tämä antoi hyvän henkilökohtaisen kokemuksen aihepiiristä ja samalla hyvän näköalan tarkastella hankekäsikirjan haasteita kokonaisvaltaisesti. (Hyysalo, 71, 74.)

Projektinhallinnan ongelmien, kehittämiskohteiden ja hyvien käytänteiden selvittäminen tapahtui kohdehenkilöiden teema ja puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tällaiset haastattelut sopivat toimijatiedon hankintaan kvantitatiivista kyselyä paremmin. Tarkoituksena oli saada

suunnittelun ja kehittämisen avuksi tietoa nykytilanteesta. Tarve oli saada ennemminkin laadullista tietoa ongelmien ja onnistumisten syistä sekä hyvin ja huonosti toimivista välineistä, ei niinkään määrällistä tietoa ongelmien ja onnistumisten määrästä tai asteesta. Puolistrukturoidujen haastatteluiden valintaa menetelmäksi puoltaa sekin, että haastateltavien kanssa voi olla suorassa vuorovaikutuksessa ja haastattelun kuluessa voi esittää lisää ja tarkentavia kysymyksiä saatujen vastausten perusteella. Toisaalta ongelmien rehellinen esiin tuominen voi haastattelussa olla vaikeampaa kuin nimettömästi täytettävässä kyselylomakkeessa, joten onnistuminen oikeanlaisen, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa oli tärkeää.

3.3 Tilanne- ja tarvekartoitus

Hankehallinnan kehittämisen työryhmä haastatteli tammi-helmikuussa 2011 hankehallinnan toimijoita Laureassa. Haastateltavina oli hankkeiden projektipäälliköitä, muita hanketoimijoita ja hankehakemuksia tekeviä henkilöitä sekä Laurean hallintoa ja johtoa.

Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville, mitä ongelmia ja haasteita toimijoiden näkökulmasta liittyy ulkoisen rahoituksen hankkeiden hallinnointiin sekä miten näitä ongelmia on ratkaistu. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä tukea hankkeiden hallintaan kaivataan ja millaisia hyviä käytänteitä on olemassa.

Tutkimuksesta tehtiin yhteenveto, jonka perusteella työryhmän puheenjohtaja teki Laurean johdolle esityksen hankehallinnan kokonaisuuden kehittämisestä. Yhteenvedossa huomioitiin myös työryhmän omat kokemukset sekä havaintoja matkan varrelta useamman vuoden ajalta. Kokemusten ja havaintojen piiriin lukeutuivat esimerkiksi rahoittajien ohjeiden ja määräysten noudattamisen haasteet yleisesti sekä monenlaiset rahoitus- ja maksatushakemusten tekemiseen liittyvät pienet yksityiskohdat. Havaintoja on kertynyt myös erilaisista tilaisuuksista kuten Repo-koulutuksista, muista tk- kehittämistilaisuuksista, International Review-tilaisuudesta ja raportista sekä auditoinnin päätöstilaisuudesta.

Haastateltavien kokemukset tukivat ja täydensivät ryhmän omia kokemuksia, ja uusiakin ajatuksia tuli esille. Ohjeistusta ja tukea kaivataan varsinkin hankkeiden byrokraatiaan, sopimusten tekemiseen, kilpailuttamiseen, hankkeiden talouden seurantaan sekä sopivien rahoituskanavien löytämiseen. Paitsi toimijoiden toiminnan helpottamiseksi, niin myös riskien hallinnan kannalta on syytä varmistaa, että hankkeiden hallinto on osaavissa käsissä ja asianmukaisesti hoidettu.

Osa haastatelluista toivoi tukea myös sisällön suunnitteluun ja varsinkin oman hankkeen idean sovittamiseen rahoittajan hakukuulutuksen mukaisesti. Osalle taas tuki hankehallintoon sekä apu haettaessa eri rahoitusvaihtoehtoja olisi riittävää, tämä vapauttaisi keskittymään ideoin-

tiin ja sisällön suunnitteluun. Hyvien käytänteiden jakamista sekä toimijoiden tuntemista pidettiin myös tärkeänä tukimahdollisuutena.

Hankeprosessin avaamista toivottiin. Siihen liittyvien toimijoiden vastuiden ja roolien selkeyttäminen tuli esille monessa haastattelussa. Talouspalveluiden rooli hankkeiden taloushallinnan kannalta nähtiin erittäin tärkeänä. Talouspalveluiden roolista hankkeiden taloushallinnossa ei kaikilla ole ollut oikeaa käsitystä. Onkin syytä tarkentaa missä menee talouspalveluiden tehtävien raja, mitkä tehtävät kuuluvat yksikölle ja mitkä projektipäällikölle.

3.4 Tilanne- ja tarvekartoituksen tulokset

3.4.1 Hankeprosessiin ja rooleihin liittyvät havainnot

Haastatellut toivoivat hankeprosessin avaamista. Toiminnan auki kirjaaminen ja seuraaminen lisääisivät avoimuutta. Liian yleisellä tasolla oleva kuvaus, vaikka tarkoituksena olisikin toiminnan vapaus, jää helposti pienen piirin tietoon. Kun kuvaus on näin yleisellä (karkealla) tasolla, niiden jotka eivät ole asiasta perillä tai jotka eivät ole olleet mukana prosessia luomassa, on vaikea ottaa siitä selvää. Hankeprosessin kuvaamiseen tulee kiinnittää huomioita ja kuvauksen tulisi olla helposti löydettävissä.

Eri toimijoiden roolit ja vastuut koettiin epäselvinä. Roolituksen selventämistä kaivattiin. Epäselvät roolit aiheuttavat vääränlaisia odotuksia esimerkiksi tehtävän kuvan tai ajankäytöllisten mahdollisuuksien suhteen. Aina ei ole myöskään ole välttämättä selvää kenen vastuulla mikin asia on, jolloin riskinä on, että asiat jäävät hoitamatta.

Osittain tämä johtuu siitä, että roolitus ei ole selvää, mutta osittain syynä on myös, että niistä ei ole onnistuttu viestimään riittävästi eikä tieto rooleista ole helposti löydettävissä tai hahmotettavissa. Tukitoimien koettiin olevan hajallaan. Varsinkin uuden tulokkaan on vaikea hahmottaa, keneltä voi kysyä mitäkin asiaa. Rahoittajat myös pyytävät nimeämään tiettyjä vastuuhenkilöitä ja tässä on välillä hyvinkin kirjavia käytäntöjä. Esimerkiksi hakemukseen nimettävää hankkeen taloushallinnon vastuuhenkilöä on ollut vaikea hahmottaa: onko se hankkeen maksatushakemukset hoitava henkilö, talouspalveluiden taloussihteeri vai koko Laurean taloushallinnon vastuuhenkilönä hallintojohtaja. Myös allekirjoittajista eri tilantateissa ei aina olla varmoja. Menettelytapaohjeisiin kaivattiinkin selkeitä ohjeistuksia kenen vastuulle kuuluu mikäkin ja missä vaiheessa.

Isossa hankkeessa hallinnolliset ja sisällölliset vastuut olisi hyvä erottaa. Hyvänä käytäntönä on ollut nimetä projektille erikseen projektipäällikkö ja tieteellinen johtaja. Projektin vas-

tuohenkilön (henkilöiden) rooli nähtiin tärkeänä hankkeen onnistumisen kannalta. Näiden tehtävän kuvaan ja vastuunjakoon kaivattiin kehittämistä.

Muiden toimijoiden tuntemisesta sekä kokemusten jakamisesta olisi apua. Laurean tasolla eri hankkeiden toimijat eivät ole tiedossa. Hyvät käytänteet pitää saada jakoon. Hankkeiden ongelmat voivat olla niin erilaisia ja liittyä myös rahoittajatasoon, että ne on hankekohtaisesti ratkaistava. Rahoittajatahoja on useita, mutta kuitenkin usein ongelmat ovat samoja.

Repoa eli Laurean hankehallintajärjestelmää ollaan ajamassa sisään. Tietoja on viety järjestelmään, mutta paljon myös puuttuu vielä. Kaikkia ei ole vielä koulutettu. Repon merkitys prosessissa nähtiin tärkeänä ja sen kytkemistä taloushallintoon toivottiin. Erityisesti avoimuutta pidettiin hyvänä ja toivottiin, että Repon vietäisiin hankkeet jo hakuvaiheessa. Olisi hyvä nähdä miten muut tekevät hakemuksia. Toimijat kaipaavat tietoa toistensa hankkeista ja siitä, mitä Laureassa on meneillään. Suunnitteilla olevista hankkeista ei juurikaan ole mahdollista saada tietoa tai tieto on sattumanvaraista. Sopivia kanavia ei tunnu olevan. Yksikön sisällä tieto vielä saattaa kulkea ja alueellakin voi olla tietoa, mutta yksiköiden välillä tiedon kulku perustuu enimmäkseen henkilökohtaisiin kontakteihin. Repo nähtiin tässä mahdollisuutena. Hakuvaiheessa olisi muutenkin hyvä tietää onko muita hakemuksia lähdössä. Rahoittajat saattavat myös pyytää tietoa hakulomakkeessa. Rahoittajilta on myös tullut palautetta useita samantapaisista hakemuksista. Myös Repon yhdistäminen Internetsivulle olisi hyvä, jotta sinne saataisiin tiedot hankkeista ja niiden tuloksista myös Laurean hankkeista kiinnostuneille ulkopuolisille.

3.4.2 Riskien hallinta

Hankkeen riskejä voidaan ottaa haltuun erilaisilla sopimuksilla. Sopimukset tulivatkin esille useimmissa haastatteluissa. Aalto-yliopiston palveluita on käytetty ja niitä arvostetaan. Kaikki eivät vielä kuitenkaan tiedä aina keneltä tätäkin asiaa voi kysyä tai, mitä sopimuksia ylipäänsä pitää tehdä. Tarvitseeko esimerkiksi oikeudensiirtosopimus opiskelijoiden osalta tai henkilöstön osalta tehdä jokaiseen hankkeeseen erikseen. Eikö voisi tehdä yhden, joka koskee kaikkea hanketoimintaa. Rahoittajat usein edellyttävät tiettyjen sopimusten tekemistä, kuten kumppanuussopimuksia ja hankintasopimuksia. Myös sitä pohdittiin, miten varmistetaan, että kaikki sopimukset tehdään. Menettelytapaohjeessa on asiaan kiinnitetty huomiota hankkeen hakuvaiheessa, mutta tuleekohan tätä seurattua hankkeen aikana.

Myös kilpailuttaminen nähtiin yhtenä hankkeen riskitekijöistä. Rahoittajan kilpailuttamisohjeet ja dokumentointivaateet ovat usein huomattavasti tiukemmat kuin lainsäädäntö edellyttää. Kilpailuttamisosaaminen saattoi olla puutteellista. Tähän kaivataan ohjeita ja apua. Ongelmana on myös, että rahoittajien määräykset eroavat toisistaan, joten asiaan pitää aina

perehtyä rahoittajakohtaisesti. Ongelmakohtina nähtiin myös kilpailuttamisen puutteellinen dokumentointi tai henkilöiden vaihtuessa dokumenttien ja tiedon jääminen siirtämättä seuraajalle. Hankintoja ei aina suunnitella ajoissa ja ne tehdään liian kiireesti, jolloin kilpailuttamiseen ei jää aikaa tai se tehdään puutteellisesti. Huonosti tehty kilpailutus tai kilpailuttamatta jättäminen helposti johtaa kustannusten hylkäämiseen tai vähintään jälkikäteen tehtävään selvittämiseen ja selittämiseen ja voi myös johtaa luottamuspulaan rahoittajan taholta.

Lait, asetukset sekä rahoittajan ohjeet ja määräykset sekä näiden tulkinta aiheuttaa erilaisia ongelmia. Rahoittajien ohjeita ei ole aina helppo tulkita. Eri rahoittajien ohjeet ja käytännöt eroavat toisistaan, vaikka yhtäläisyyksiäkin on. Tulkinnat vaihtelevat myös paitsi rahoitusinstrumentin sisällä rahoittajaviranomaisesta riippuen myös saman viranomaisen taholta hankkeesta ja yksittäisestä viranomaisesta riippuen. Koettiin myös, että rahoittajalta ei aina saa riittävästi tietoa ja soveltamisohjeita. Lisäksi soveltaminen Laurean käytäntöihin voi olla vaikeaa. Tässä kokemuksen kautta kertyvä tieto nähtiin hyödyksi ja näitä toivottiin myös kuvattavan.

Hankkeiden liitteet ja todistukset aiheuttavat hämmennystä. Tarvitaan apua sen tulkinnassa, mitä rahoittaja tarkoittaa milläkin todistuksella, esim. riittääkö Laurean oma alv-selvitys vai tarvitaanko verottajan ohjaus. Jos kaikkea ei voi kuvata, niin toivottiin ainakin tietoa siitä keneltä mitään liitettä voi kysyä ja pyytää.

Hankkeen dokumentointi ja dokumenttien säilyttäminen on varsinkin myöhemmin tapahtuvien tarkastusten vuoksi tärkeää. Dokumenttien säilyttäminen tapahtuu tällä hetkellä hajallaan. Kukin säilyttää parhaaksi katsomallaan tavalla ja tieto säilytyspaikasta saattaa olla yhden henkilön takana. Selkeitä ohjeita ja yhteisiä käytänteitä kaivattiin siihen, mitä tositetta tai dokumenttia säilytetään missäkin, esim. mikä materiaali on hankkeen toimipisteessä ja mikä esim. talouspalveluissa. Myös hankkeen päättymisen jälkeinen arkistointi kaipaa selkeyttämistä ja rahoittajakin saattaa edellyttää hankkeen päättyessä tehtävää arkistointisuunnitelmaa.

Dokumenttien säilyttämisestä on jo olemassa johtoryhmän selkeä kanta. Kaikki hankedokumentit tai tieto niiden säilyttämisestä tulee löytyä Reposta, mutta tämä ei ole täysin toiminnassa tai kaikkien tiedossa vielä. Talouspalvelut säilyttää kirjanpitoaineiston kansallisten määräysten ja lakien edellyttämällä tavalla. Lisäksi hankkeilla on talouspalveluissa omat mapit aineiston paperisena säilyttämistä varten. Rahoittajan vaatimukset (EU-rahoitukset) kirjanpitoaineiston säilyttämisen ajasta on kuitenkin huomattavasti pidempi kuin, mitä laki edellyttää.

3.4.3 Hankkeen hallinnoinnin haasteita

Hankkeen hallinnoinnin osalta nostettiin esille monenlaisia haasteita ja ongelmakohtia. Osa näistä liittyi Laurean hankeprosessiin ja toimijoiden roolien epäselvyyteen. Muun muassa hankkeen tekninen arviointi (uudessa prosessissa toteutettavuuden arviointi) ennen rahoitushakemuksen lähettämistä herättää kysymyksiä.

Oman haasteensa hankkeiden hallinnointiin tuovat eri rahoittajien toisistaan poikkeavat toimintatavat ja ohjeet sekä ohjeiden tulkinta ja soveltaminen Laurean ympäristöön. Koska rahoittajien ohjeet ovat erilaisia, on henkilöiden kouluttaminen vaikeaa. Oppi tulee käytännön kautta. Osaamisen jakamista siis toivottiin kuten myös tietoa osajista.

Laurean ohjeita ja toimijoita ei aina tunneta tai löydetä. Laurean ohjeita on esimerkiksi vaikea löytää. Hankekäsikirjan tulisi löytyä Intrasta. Hallinnointiin liittyvää koulutusta kaivattiin. Toisaalta ohjeista ja toimijoista on ollut myös hyötyä ja kiitokseenkin on ollut aihetta. Esimerkiksi talouspalvelut sai kiitosta toimivasta yhteistyöstä. Apua on myös saatu kumppaneilta ja rahoittajilta.

Moni kiinnitti huomiota hankkeen sisäiseen roolitukseen. Hallinnointi on usein liiaksi yhden ihmisen varassa, ja muiden on vaikea paikata esim. yllättävissä sairastapauksissa tai henkilövaihdoksissa. Toimintasääntö ohjaa Laurean toimintatapoja, mutta toivottiin, että hankkeissa voitaisiin toimintasäännön puitteissa delegoida vastuita tarve- ja tapauskohtaisesti. Myös se pitäisi muistaa, että hankehenkilöstöä tarvitaan jo ennen hankkeen alkamista toteutuksen suunnitteluun ja myös hankkeen päättymisen jälkeen raportoinnin toteuttamiseksi.

Hankkeiden hallinnoinnin tulisi hankkeissa olla sivuseikka, joka hoituu helposti ja luotettavasti. Tämä edellyttää myös toimijoilta jonkinlaista nöyrytystä sille, että hallinnon hoitamiseenkin menee oma aikansa. Huolena on, että jos hankkeita ei hoideta huolellisesti, se lisää riskiä menettää rahoittajan myöntämää rahoitusta. Hankintojen kilpailuttamatta jättäminen aiheuttaa kustannusten hylkäämisen. Myös hankkeen tapahtumien dokumentointi on tärkeätä. Kokouksista ja tapaamisista pitäisi aina muistaa tehdä muistio tai rekisteröidä osallistujat rahoittajan ohjeiden mukaisesti, muuten tapahtuman kustannukset eivät ole hyväksyttäviä.

Hankkeiden käytännön toiminnan etukäteissuunnittelu ja käynnistäminen ovat hankkeen ja sen hallinnoinnin onnistumisen kannalta kriittiset tekijät. Hanke pitäisi päättää hallitusti ja myös muistaa ilmoittaa päättymisestä talouspalveluihin. Rahoituspäätös tulisi toimittaa kaikille asianosaisille. Ongelmana on myös ollut, että asettamispäätöksiä ei aina tehdä, joten talouspalveluilla ei ole tietoa hankkeen alkamisesta. Tieto muutoksista, vaikkapa hankkeen saama

jatko, ei aina tavoita kaikkia jotka tietoa tarvitsevat. Projektille nimetty taloussihteeri pitäisi kutsua mukaan projektin käynnistämistilaisuuteen, jossa sovittaisiin menettelytavat ja käytäisiin läpi rahoittajan ohjeistus.

Hakuvaiheessa olisi hyvä valita henkilöt eri perustoimintoihin: kuka vastaa mistäkin osiosta ja, kuka sitten koko hankkeesta. Hankeen aloituksen jälkeen tarvitaan tietoa kehen ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Tämä koskee myös muuta kuin suoraa projektihenkilöstöä. Hankkeen talousasiat hoidetaan usein oman toimen ohella ja tähän kaivattiin apua. Taloustukea yksikössä sekä yhteistyötä talouspalveluiden kanssa pidettiin ehdottomana edellytyksenä hankkeen taloushallinnon ongelmattomalle hoitamiselle.

Hankkeeseen sitoutuminen ja sitouttaminen nähtiin haasteena. Hankkeilla on harvoin päätösmistä henkilöstöä. Tämä mahdollistaa useiden henkilöiden hankkeeseen osallistumisen ja hankkeessa kehittyvän osaamisen jakaantumisen mahdollisimman monelle. Toisaalta osallistuminen aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Hankehenkilöstön vaihtuminen jo ennen hankkeen alkamista tai hankkeen aikana tuo myös mukanaan ongelmia. Hankkeen toimintaa vaikeuttaa, jos keskeiset valmistelijat eivät ole mukana hankkeessa toimijoina. Henkilöt kannattaisikin nimetä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Osallistuminen suunnittelu-prosessiin on tärkeää sitouttamisen kannalta. Oman toimen ohella asioiden hoitamisen nähtiin vaikeuttavan keskittymistä ja hallinnollisiin asioihin perehtymistä. Myös kumppaneiden sitouttaminen on tärkeää ja työnjaosta heidän kanssa pitäisi sopia jo suunnitteluvaiheessa.

Yhteistyö rahoittajien kanssa sujuu pääosin hyvin. Ongelmiakin on tullut vastaan, ja myös rahoittajien toiminta saa osakseen kritiikkiä. Rahoittajien ohjeet ja määräykset vaihtelevat rahoittaja-, viranomaistaho-, virkamies- sekä hankekohtaisesti. Määräyksissä näkyy varman päälle ottaminen, jolloin vaatimukset eivät aina tunnu olevan suhteessa asian tärkeyteen. Liian tiukat vaatimukset ja niiden noudattamisen tarkastaminen tuntuvat johtaneen asioiden hitaaseen käsittelyyn. Maksatushakemusten hidas käsittely johtaa siihen, että samaa virhettä ehditään toistaa useissakin maksatushakemuksissa. Jälkikäteen rahoittaja on jopa hylännyt seuraavista maksatushakemuksista kustannuksia kysymättä, koska on tehty sama virhe kuin ensimmäisessä. Jos summat ovat pieniä, ei valitusprosessiin kannata lähteä. Hidas käsittely myös vaikeuttaa todellisen tilanteen seuraamista, jos maksatuksissa ollaan vuosikin jäljessä. Joskus päätökset muutosten hyväksymisestä kestävät turhan kauan ja pahimmillaan tämä estää hankkeen normaalin etenemisen, kun ei ole varmaa hyväksytäänkö muutokset. Tämä voi myös johtaa uusien muutoshakemusten tekemiseen.

Rahoittajan lomakkeiden tulkinta ja täyttäminen oikein aiheuttaa ongelmia. Varsinkin työajan seurantalomakkeiden täyttämistä ja palkkojen jyvittämisestä tulee rahoittajilta paljon palautetta ja kysymyksiä. Rahoittaja puuttuu väillä myös turhiin laskuvirheisiin, joilla ei ole lop-

putuloksen kannalta merkitystä. Virheen kustannusvaikuttavuudella ei ole merkitystä; yhtä hyvin voi joutua korjaamaan alle euron virhettä (lomakkeiden korjaaminen, allekirjoittaminen uudelleen ja toimittaminen rahoittajalle) kuin suurempaakin. Rahoittaja tulkitsee lomakkeiden täyttämisen ja palkkojen tiliöinnin eri tavalla kuin ennen. Tässä on myös rahoittajakoh- taisia eroja. Käytettäessä aina samaa jakajaa (muun henkilöstö kuukausipalkka/153 tai 162 tuntia ja opetushenkilöstö vuosipalkka/1600 tuntia), tuntikustannus pysyy samana riippumatta kuukaudessa tehdyistä työtunneista. Rahoittajan tulkinnan mukaan palkkoja laskettaessa tun- tikustannuksen tulisi vaihdella sen mukaan kuinka monta työtuntia kuukaudessa on tehty. To- dellisuudessa täysin oikeaan lopputulokseen on mahdoton päästä, joten pitäisi riittää, kun laskemistapa on perusteltu ja johdonmukainen.

Rahoittajan vaatimukset erilaisista lomakkeista, joilla todistetaan samaa asiaa usealta kantil- ta, koetaan välillä turhauttavana. Varsinkin palkkoja todistellaan eri hankkeissa eri tavalla ja täytellään erilaisia lomakkeita tätä varten. Esimerkiksi ennen laitettiin muistiotosite palkka- siirrosta ja palkkatodistus. Nyt usein täytetään erillinen palkkaselvityslomake, joissain pitää tehdä palkkatodistus ja joku haluaa kopion henkilön palkkakuitista. Eri lomakkeisiin tarvitaan eri allekirjoittajia tai turhaan virallisia allekirjoittajia. Tarvitaanko esimerkiksi kaikkeen vält- tämättä virallisen allekirjoitusoikeuden haltijan allekirjoitusta, vai riittäisikö joihinkin lomak- keen täyttäjän tai projektipäällikön kuittaus. Usein toimitusjohtajan allekirjoitus on muodol- lisuus ja lomakkeen täyttävä ja projektipäällikkö vastaavat lomakkeen oikeellisuudesta. Ra- hoittajan erilaisten lomakkeiden sekä tarvittavien liitteiden määrä aiheuttaa muutenkin pal- jon työtä.

Joidenkin rahoittajien suhtautuminen suunnittelun ja varsinkin budjetin tarkkuuteen koetaan turhan tiukkana. Hakuvaiheessa kaikkea ei pysty ennakoimaan. Paras tapa hoitaa asia tai tar- vittavat toimenpiteet tulevat esiin vasta hankkeen aikana. Rahoittaja vaatii mahdollisimman yksityiskohtaista budjettia ja hylkää sitten kustannuksia, koska niitä ei ole mainittu hakemuk- sessa. Usein nämä ovat kuitenkin pieniä kustannuksia, mutta silti nekin joudutaan muuttaman muutoshakemusten kautta.

Rahoittaja järjestää koulutuksia, joissa se ohjeistaa toimijoita. Näihin tilaisuuksiin on hyvä osallistua. Tosin, jos rahoitusta välittävä viranomainen on satojen kilometrien päässä, osallis- tuminen ei olekaan niin yksinkertaista. Joka tapauksessa rahoittajalle tehtävien raporttien ja maksatushakemusten huolellisella valmistelulla voidaan välttää turhien selvitysten tekemistä. Rahoittajan ohjeiden huolellinen läpikäyminen ja ohjeiden tulkinta yhteistyössä kollegoiden kanssa kannattaa. Myös rahoittajaan voi yrittää vaikuttaa ja usein rahoittaja voi myös hyväk- syä tietyn toimintatavan tai tavan laskea, jos se on perusteltu riittävän hyvin. Tämän tiimoilta kannattaa kerätä kaikki hyvät käytänteet.

Tiukat aikataulut aiheuttavat ongelmia. Esimerkiksi rahoittajan ohjelmat eivät aina toimi, varsinkin hakemusten ja maksatushakemusten viimeisinä jättöpäivinä ruuhka saattaa kaataa ohjelman. Tästä syystä asioiden hoitamista ei saisi jättää viime tippaan.

Aikataulujen noudattaminen tuntuu kuitenkin olevan haasteellista. Noudattamatta jättäminen aiheuttaa turhaa kiirettä, jolloin työt kasaantuvat tiettyihin ajankohtiin. Rahoittajan suuntaan asiat on hoidettava ajallaan, mikä tarkoittaa, että jouston on löydettävä Laurean henkilöstöstä. Asioiden aikaa vievyys voi tulla myös yllätyksenä. Kaikkea tietoa ei ole valmiina, koska monet asiat toteutetaan rahoittajakohteisesti ja rahoittaja saattaa olla uusi tuttavuus. Varsinkin ensimmäiseen maksatushakemukseen tarvitaan monenlaisia dokumentteja ja todistuksia. Osa tosin löytyy valmiina, koska samoja todistuksia tarvitaan usein. Mutta, jos rahoitusinstrumentti on uusi, voidaan tarvita todistuksia esimerkiksi viranomaisilta (verottajalta, vakuutusyhtiöltä, tilintarkastajalta). Ennakointi on siis tarpeen. Tähän kaivattaisiin ohjeita, jotta valmistelun osaa aloittaa ajoissa.

Aikatauluista lipsuminen vaikuttaa usein moneen muuhun asiaan. Esimerkiksi työajan seurantojen toimittamisen viivästyminen viivästyttää palkkojen saamista hankkeelle sekä lomakkeiden ja maksatushakemuksen täyttämistä. Tämä taas aiheuttaa aikataulun kiristymisen sekä maksatushakemusta tekeväille, mutta myös talouspalveluille. Ongelmana voi myös olla miten saada osatoteuttaja toimittamaan maksatuksen materiaali ajoissa. Aikataulut ovat kuitenkin päätoimijalle tiukat. Maksatushakemuksen syöttäminen ja sen saaminen virallisesti eteenpäin, jotta saadaan allekirjoitus ja postitus ajoissa pitää saada tehtyä lyhyen ajan sisällä.

Tiedonkulkussakin tuntui olevan vielä paljon puutteita. Rahoituspäätös ei aina suoraan löydä tietään oikeille henkilöille. Jäljittäminen on hankalaa, jos lähettämistä ei ole dokumentoitu esimerkiksi Repoon. Hankkeiden asettamispäätökset, rahoituspäätökset ja niiden muutokset, jatkoaikapyynnöt ja -päätökset, maksatushakemukset ja niiden päätökset eivät saavuta kaikkia näitä tietoja tarvitsevia (esim. talouspalvelut, hankeassistentit). Tiedonsaanti tuntuu olevan joskus sattumanvaraista. Tiedot voivat olla vain tietyn henkilön tiedossa. Henkilön poissa ollessa tietoa on vaikeaa saada. Toimijat saman yksikönkään sisällä eivät välttämättä tunne toistensa hankkeita eikä varahenkilöjärjestelmää ole.

3.4.4 Projektin talous

Projektin taloutta seuraavat projektipäälliköt. Taloudesta informoidaan myös ohjausryhmää ohjausryhmän kokouksissa. Väliarviointeja ja tarvittaessa muutoshakemuksia tehdään yhdessä kumppanin kanssa. Projektipäällikkö on seurannassa keskiössä yhteistyössä yksikön johtajan kanssa, joka mm. hyväksyy laskut. Laurean projektinumeron käyttäminen pitäisi muistaa kaikessa hankkeen maksuliikenteessä, jotta kustannukset ohjautuvat hankkeelle. Rahoittajan

projektinnumero tai tunnus on eri kuin Laurean projektinnumero, joten pelkästään sen perusteella kustannuksia ei pystytä kirjaamaan projektille.

Seuranta perustuu pääasiassa hankkeen pääkirjanotteeseen, jonka saa tarvittaessa. Projektin talouden seuraaminen usein ajoittuu maksatushakemuksen tekemiseen. Mahdolliset virheet tulevat korjattavaksi vasta maksatushakemuksen yhteydessä, jolloin on muutenkin työruuhkaa ja kiirettä. Tällöin virheitä pääkirjalla voi myös olla liian myöhäistä korjata. Tilinpäätöksen merkitystä hankkeen kirjauksiin ei aina ymmärretä. Varsinkin vuoden vaihde on tärkeää huomata. Korjausten ja kirjausten tekeminen maksatushakemuksen yhteydessä vasta seuraavana vuonna on ehdottomasti liian myöhäistä. Hankkeiden talousseurannan parantamista kaivattiin, ja tässä Repo nähtiin mahdollisuutena.

Projektia hoitavien henkilöiden talousosaaminen ei aina ole itsestään selvyys. Myös tiedon saanti ja pääsy eri järjestelmiin aiheuttavat ongelmia. Laskut eivät kierrä sähköisesti projektipäällikön kautta, joten laskujen kierto projektipäällikön tarkastettavana pitäisi saada ratkaistua. Avoimuutta ja pääsyä eri järjestelmiin haluttaisiin lisätä. Rajoittavana tekijänä ovat organisaation suuruus ja tiettyjen tietojen, kuten palkkojen luottamuksellisuus. Yksikkökohtaiset toimintaohjeet olisivat myös tarpeen.

Sisäisten kulujen laskentaperusteita ei tunneta; esimerkiksi miten tilavuokrat, atk-leasing, kopiot, sisäiset it-palvelut tai toimistotarvikkeet voidaan laskea ja kohdentaa hankkeelle. Sekään ei välttämättä ole selvää keneltä esimerkiksi tietyn henkilön atk-laitteiden leasingmaksusta voi kysyä. Tietoja lähdetään välillä selvittämään liian myöhään, jolloin niiden kohdentamista ei enää ehditä tehdä. Sisäisiin kuluihin liittyy myös laskentaperusteiden todistaminen rahoittajalle. Osa rahoittajista käyttää yleiskustannuskerrointa (Tekes) tai prosenttiin perustuvaa epäsuorien kustannusten kerrointa (LLP ja indirect costs), jolloin näitä ei tarvitse erikseen laskea ja perustella.

Tulojen ja kulujen seuraamista ja vertaamista projektin budjettiin pidettiin hankalana. Se vaatii erillisenä ylläpidettävän taulukon. Pääkirjalla näkyvien kulujen erottaminen toisistaan on joskus vaikeaa; mikä on projektin kulua ja mikä vain kauttakulkuerä (kumppanille maksettu rahoitusosuus). Pääkirjalla nämä näkyvät molemmat kulutapahtumina. Tulojen ja omarahoituksen seuraaminen hankalaa, jos omarahoitusta maksetaan suoraan kumppanille. Tällöin rahoittajalta tuleva summa näkyy kokonaisuudessaan ja omarahoitusta näkyy projektin kuluna. Kirjanpidossa olevat ylimääräiset viennit vaikeuttavat jälkikäteen tehtävää seurantaa. Ylimääräiset viennit johtuvat usein liian harvoin tehtävästä seurannasta, jolloin korjauksia ei enää ehditä tehdä, kun virhe havaitaan.

Projektien suurin kustannus on yleensä henkilöstökustannus. Kun suurin osa henkilöistä on osa-aikaisia, edellyttää tämä yleensä vähintään projektille tehdyn työajan seuraamista ja kirjaamista, mutta usein myös kokonaistyöajan seuranta. Kustannusten jyvittämistä hankkeelle vaikeuttavat rahoittajien erilaiset ohjeet siitä miten palkat projektille pitäisi laskea. Rahoittajilla on usein myös oma lomakkeensa työajan seuranta, mutta rahoittajat kyllä ovat hyväksyneet muutkin lomakkeet, jos siinä vain on vaadittavat tiedot. Useiden seurantojen päällekkäisyydestä tuli palautetta (Laurean oma seuranta ja jokaiselle rahoittajalle oma lomake). Tähän kaivattiin ratkaisua eli mahdollisuutta tehdä seuranta vain yhteen paikkaan. Repo nähtiin yhtenä mahdollisuutena.

Työajan seuranta sinänsä on haaste. Työajan seuranta tehdään usein kerralla koko maksatuskaudelta, jolloin sen täyttäminen tuntuu työläältä. Pitäisikö oman järjestelmän olla tiukempi, esimerkiksi vaatia seurantojen tekemistä kuukausittain. Seurannat tehdään liian usein viime tipassa. Lomakkeiden täyttämistä ei välttämättä nähdä tärkeänä, jolloin niitä ei täytetä huolellisesti. Rahoittaja (ainakin ESR, EAKR) kuitenkin korjauttaa pienimmätkin virheet, jos niitä ei ole joku ensin Laureassa korjannut. Selityksen pitää olla riittävän hyvä, eikä pelkkä hanke työ ei riitä, koska rahoittajaa kiinnostaa miten tekeminen liittyy hankkeeseen.

Tekijöiden pitäisi itse olla huolellisia seurantoja tehdessään. Jonkun pitää käydä läpi seurannat ja tarkistaa onko työ hankkeelle kuuluvaa ja onko kirjoitettu oikein. Vastuu on projektipäällikön, myös maksatushakemusta tekevä yleensä tarkastaa seurannat. Vastuu pitäisi kuitenkin olla jokaisella tekijällä itsellään. Talouspalveluiden ja maksatushakemusten tekijöiden kannalta ongelmana on ollut tuntiseurantojen tuleminen viime tipassa tai muuttuminen joskus useaan kertaan, mikä aiheuttaa ylimääräisiä korjauksia ja tarkistuksia.

Työajan seurantoihin ja palkkojen kirjaamiseen hankkeelle nousi useita muitakin kysymyksen aiheita. Esimerkiksi opettajien palkkakustannusten laskemista pidettiin ongelmallisena, samoin sairauslomakustannusten kohdentamista. Laskemisen hankaluuden vuoksi myös työnjakoon tässä kaivattiin täsmennystä, mikä tässä on projektin tehtävä ja mikä talouspalveluiden.

Maksatushakemuksen tekeminen ja raportoinnin vastuut ja työnjako eivät ole aina selvillä. Periaatteessa työnjako on selkeä, mutta sitä ei välttämättä tiedosteta ja tunneta. Maksatushakemukset tekee projektihenkilöstö ja taloushallinnosta saa projektin pääkirjan, tositteet ja mahdolliset palkkatodistukset. Tuki maksatushakemusten tekemiseen eri yksiköissä vaihtelee. Jossain yksiköissä on tukihenkilöstöä, mutta aina ei ole selvää voiko näille antaa projektihalinnon tehtäviä. Käytännössä osa projektipäälliköistä hoitaa maksatusasiat itse ja osan hoitaa assistentti, sihteeri tai hankesuunnittelija.

Liian usein ollaan turhan myöhään liikkeellä. Jos hankkeelle pitää tehdä tilintarkastus, pitäisi tämä huomioida ajoissa: tositemapin valmistelu talouspalveluissa, tilintarkastajan kanssa sopiminen ajoissa, muun tarvittavan materiaalin kerääminen. Viimeistään tässä vaiheessa pitäisi virheet tunnistaa ja korjata jos mahdollista. Selvityspyyntöihin on usein annettu suhteellisen lyhyt aika, joten valmistelu pitäisi aloittaa ja asianosaisia informoida ajoissa. Kaikki ei aina selviä hetkessä tai Laurean omin toimin, esimerkiksi lomapalkkalaskelmat saa Laurean palkat hoitavasta organisaatiosta.

Kustannusten budjetointiin toivottiin apua sekä valmiita esimerkkejä ja laskelmia. Hankkeiden budjetointiin voitaisiin laatia taustamateriaalia, jota pidetään ajan tasalla. Tieto siitä kuinka paljon voidaan budjetoida tai kuinka paljon pitää olla omarahoitusta, on usein vaikeasti löydettävissä, rahoittajilta ei välttämättä saa tietoa. Muiden kokemuksista voi olla hyötyä. Pienet kulut kannattaa usein jättää pois, koska laskeminen ja jyvittäminen vievät enemmän aikaa kuin itse kustannus on. Kiinteiden ja yleiskustannusten todistaminen on vaikeaa. Ne on saatettu hyväksyä budjettiin, mutta maksatuksessa niitä ei hyväksytäkään. Rahoittaja ei hyväksy tapaa jyvittää niitä tai laskemistapaa. Koska osan kustannuksista erittelemisen, laskemisen ja todistaminen on hankalaa, ne jätetään pois, vaikka ne ovat projektin aiheuttamia. Omarahoituksen laatu hämmentää: mitä käsitteillä tarkoitetaan, mitä ovat kova raha, laskennallinen, erikseen raportoitavat, kuntaraha, muu julkinen tai yksityinen?

Hankkeen budjetin ja toteuman suhteeseen kiinnitettiin huomioita. Rahaa jää ehkä useammin käyttämättä kuin että budjetti ylitetään. Tähän oli monia syitä: projekti alkaa myöhemmin, kuin on haettu, esim. päätös tulee myöhään, projektin olisi jo pitänyt alkaa. Kesken lukukauden alkavaan hankkeeseen on hankala saada tekijöitä, koska työaikasunnitelmissa ei ole väljyyttä. Ilman tekijöitä kustannuksiakaan ei synny. Hankkeeseen voi yrittää saada lisää aikaa, mutta perusteluna pitää kuitenkin olla jokin muu kuin, että rahaa on käyttämättä.

Hankekokonaisuutta Laurea- tai yksikkötasolla on hankala seurata. Lähetetyistä maksatushakemuksista tietoja ei ole keskitetysti eikä kirjanpidossa, joten ei voida ennakoida tulevia rahoja. Tieto saadaan vasta kun rahat tosiasiallisesti maksetaan, mikä voi tapahtua vuodenkin myöhässä. Usein rahat tulevat Laurean tilille ilman tietoa siitä, mille hankkeelle ne kuuluvat. Tilille tulevassa summassa ei ole tietoa projektinumerosta ja maksajaorganisaatio saattaa olla harhaanjohtava. Talouspalvelut tarvitsisivat tiedon tai kopion lähetetyistä maksatushakemuksista, jotta summia voidaan verrata. Tosin, jos kustannuksia hylätään, summat eivät ole täsmälleen samat, mutta antavat kuitenkin suuntaa. Todellinen summa on rahoituspäätöksessä, joka tulee usein muutaman päivän viiveellä siitä, kun raha on saapunut. Tulevaan rahan saattaa sisältyä Laurealle kuulumatonta rahaa eli rahaa, joka kuuluu osatoteuttajalle ja Laurean ollessa päätoteuttaja vain kulkee Laurean kautta. Saapunut raha pitää pystyä tarkasta-

maan ja analysoimaan. Tiedonkulkua projektin ja talouspalveluiden välillä pitää tässä parantaa.

3.4.5 Muita huomioita, hyviä käytänteitä ja kehittämissuhteita

Hankesalkun seuraaminen ja johtaminen nähtiin tärkeänä, samoin arviointi ja tulosten hyödyntäminen. Projektissa tehdään jo monenlaista arviointia mm. rahoittajien vaatimuksesta, mutta hyödyntäminen Laurea-tasolla ei ole riittävää. Hankkeen hallinnollisen ja sisällöllisen vastuun jakaminen eri henkilöille nähtiin hyvänä käytäntönä. Aalto-yliopiston sopimusapua pidettiin erinomaisena.

Kehittämissuhteiksiakin tuli runsaasti. Kaivattiin esimerkiksi työohjeita ja linkkejä, kuten projektipäällikön ohjetta maksatushakemuksen tekemiseen. Ohjeistuksen päivittämistä muutenkin ja siitä tiedottamista toivottiin. Hankekoulutuksen tai tarvittavan opastuksen järjestäminen ja osaamisen varmistaminen nähtiin tärkeänä. Kaivattiin myös tietoa siitä mitkä ovat Laurean omat käytännöt hakuvaiheen päätettävistä asioista (tuntipalkan laskentatavat, kustannusten budjetoitavat, kustannuskertoimet). Hanketoimijoiden yhteisiä tilaisuuksia toivottiin.

3.5 Esitys hankehallinnan kehittämiseksi

Haastattelut hoitanut työryhmä teki työnsä tuloksena esityksen johtoryhmälle 28.2.2011 hankehallinnan kehittämiseksi Laureassa. Esityksessä huomioitiin haastattelujen ohella myös työryhmän omat kokemukset sekä havaintoja matkan varrelta useamman vuoden ajalta. Kokemusten ja havaintojen piiriin lukeutuvat esimerkiksi rahoittajien ohjeiden ja määräysten noudattamisen haasteet yleisesti sekä monenlaiset rahoitus- ja maksatushakemusten tekemiseen liittyvät pienet yksityiskohdat. Havaintoja on kertynyt myös erilaisista tilaisuuksista kuten Repo-koulutuksista, muista tk- kehittämistilaisuuksista, International Review-tilaisuudesta ja raportista sekä Laurean laatujärjestelmän auditoinnin päätöstilaisuudesta.

Esityksessä tuotiin esille seuraavat kehittämiskohteet:

Ensimmäinen näistä oli hankehallintajärjestelmä Repo. Sitä on pilotoitu ja sillä voidaan ratkaista monia esille tulleista ongelmista. Sen käyttöönottamiseksi tarvitaan käyttöönottoprojekti, jossa saatetaan Repon yksityiskohdat kuntoon, luodaan käyttöperiaatteet ja pelisäännöt. Repo yhdistetään taloushallintoon, ja sitä varten tehdään tarvittavat muutokset prosessissa ja toimintatavoissa. Käyttäjät koulutetaan ja sitoutetaan. Käyttäjät ovat muun muassa projektihenkilöstö, talouspalvelut, hallinto ja johto. Panostetaan ohjelman täyteen hyödyntämiseen. Luodaan ja työstetään Repon tarvittavat raportit toimittajan kanssa.

Toisena kehittämiskohteena tuotiin esiin hankehallintaprosessin ja siihen liittyvien roolien selventäminen:

Prosessi kuvataan Laurea-tasolla. Kuvaamista voi tarkentaa yksikötasolla. Toimijoiden roolit prosessissa selvennetään: mitkä ovat Laurea-tason roolit ja, mitkä ovat alue- ja yksikötason roolit. Projektipäälliköllä on vastuu hankkeen johtamisesta, joten erityisesti projektipäällikön roolin korostaminen ja vastuun vastaanotto on tärkeää. Lisäksi tarvitaan roolin tarvitsema valtuuttaminen toimintasäännön antamien mahdollisuuksien puitteissa. Täsmennetään myös tukihenkilöstön roolit. Uusitaan hankekäsikirja ja laitetaan ohjeet Intraan. Lisäksi ratkaistaan työajan seurannan ongelmat.

Jokaiselle projektille pitäisi nimetä vähintään kaksi henkilöä, jotka ovat perillä projektin asioista. Työnjako ja nimikkeet voivat vaihdella riippuen hankkeesta ja sen koosta. Projektipäällikkö nimetään aina. Lisäksi nimetään projektin talousvastaava, joka voi olla myös projektipäällikkö. Tarvittaessa nimetään lisäksi projektisihteeri ja tieteellinen johtaja. Jokaiselle projektille nimetään talouspalveluiden taloussihteeri, jonka ei tarvitse olla yksikön taloussihteeri. Hankkeiden määrän lisääntyessä voisi osaamista tiettyjen rahoittajien hoitamiseen keskittää tietyille taloussihteereille.

Luodaan projektin aloittamisen yhtenäinen käytäntö Laureaan. Kaikissa projekteissa järjestetään aloittamiskokous, jossa projektitoimijoiden kanssa käydään läpi keskeiset asiat (talous, työajan seuranta, kilpailuttaminen, resurssit, työnjako, vastuut).

Projektien taloushallintoon tarvitaan selkeä työnjako. Talouden seuraamista pitää tehdä säännöllisesti, ei vain maksatushakemuksen yhteydessä. On saatava tarvittava määrä lisensoijia, jotta hankkeiden laskut voidaan kierrättää projektipäällikön kautta. Budjetointiin tarvitaan apua, miten lasketaan ja, mitä budjettiin kannattaa laittaa.

Prosessiin pitää saada mukaan myös tiedottaminen projekteista (Repon kautta Internetiin), tiedonkulku yleensä, hankkeen päättäminen, arkistoinnin ohjeistaminen ja arvioinnin kehittäminen

Kolmantena kehittämiskohteena oli hankkeiden tukihenkilöstö:

Uutena henkilönä esitettiin suunnittelijan rekrytointia talouspalveluihin. Yhtenä keskeisenä suunnittelijan tehtävänä olisi tk-hankkeiden talouden suunnittelun ja seurannan kehittäminen. Olemassa olevan tukihenkilöstön kartoittaminen ja tunnetuksi tekeminen on myös tarpeen. Tukihenkilöstön kesken osaamisen jakaminen sekä yhteistyön ja vertaistuen kehittäminen on tärkeää. Varmistetaan talouspalveluiden ja tuki henkilöstön osaaminen. Panostetaan

tukihenkilöstön ja talouspalveluiden osallistumiseen rahoittajien järjestämiin koulutuksiin ja hankkeiden aloituksiin.

Neljäntenä asiana olivat työkalut ja ohjeet:

Hankehallintoon ja hankkeisiin liittyvien tietojen ja työkalujen säilytyspaikaksi esitettiin Intraa ja Repoa. Hankekäsikirja uudistetaan. Luodaan karttuva liitepankki. Tehdään rahoittaja-kohtaiset ohjeet ja kerätään kumuloituvaa tietoa. Jaetaan hyviä käytäntöjä. Kartoitetaan olemassa olevat työkalut ja kootaan ne tai tieto niistä yhteen paikkaan. Kerätään muutkin käytännön tiedot (tai linkki tiedon lähteelle) yhteen paikkaan.

Tarvitaan väline ja menettely työajan seuraamiseen ja hyväksymiseen. Hankkeiden kannalta tämä on välttämätöntä. Useimmiten pitää seurata kokonaistyöaikaa, pelkkä hanketyön merkitseminen ja raportointi eivät riitä rahoittajille. Tähän tarvitaan luotettava väline. Samalla toivotaan lupaa tehdä seuranta vain yhteen paikkaan. Seuranta on muutenkin työlästä, joten usean päällekkäisen seurannan tekeminen ei ole järkevää. Tähän esitettiin Repoa yhtenä vaihtoehtona. Se on käytettävissä jo nyt, työajan seuranta on siinä kehitetty pitkälle ja siinä on mahdollisuus sähköiseen hyväksymiseen.

Työryhmän esitys hyväksyttiin ja monet esitetyistä asioista ovat jo toteutuneet. Esityksen hyväksymisen jälkeen Laureassa päätettiin organisaatiomuutoksesta, joka toteutettiin 1.9.2011. Organisaatiomuutoksella oli vaikutuksensa prosessiin. Muutokset olivat sen verran merkittäviä, että niiden vaikutukset haluttiin huomioida käsikirjankin tekemisessä. Hankekäsikirja onkin hyvä mahdollisuus prosessin avaamiseen, varsinkin tässä muuttuneessa tilanteessa. Käsikirjan tekemisen yhteydessä myös tutkimus ja kehitystyön prosessi (tk-prosessi) ja siihen liittyvä uuden vararehtorin tehtäviin kuuluva menettelytapaohje käytiin läpi kohta kohdalta, jotta ne vastaavat uutta organisaatorakennetta ja, jotta vuosi sitten esitetyt muutokset ja kehittämiskohteet saadaan huomioitua näissä.

4 Hankekäsikirja prosessin avaajana ja toimijoiden tukena

Opinnäytetyön tämä luku sisältää Lauren hankekäsikirjan sellaisena kuin se oli opinnäytetyön tekovaiheessa. Luvussa on selitetty ja perusteltu käsikirjan sisältö ja ratkaisut. Varsinaisen käsikirjan sisältö erottuu perusteluista sisennettynä. Käsikirja julkaistaan pdf-versiona Laurean Intrassa, josta se on sekä henkilöstön että opiskelijoiden saatavilla. Käsikirja julkaistaan Laurean Intrassa myös sisältönä, mikä mahdollistaa verkkosivujen toiminnallisuuden hyödyntämisen. Käsikirjasta ei tehdä painosta, joten sitä on helppo päivittää ja täydentää jatkossa.

Käsikirjan johdannossa esitellään käsikirjan tarkoitus, Laurean hankeprosessi sekä käsikirjan rakenne. Käsikirjalla on kolme tärkeää tarkoitusta. Ensinnäkin tarkoituksena on avata hankeprosessia ja tehdä se henkilöstölle tutuksi. Tähän liittyy myös hanketoimijoiden ja hanketyökalujen tunnetuksi tekeminen. Toinen tärkeä tarkoitus on tukea Laurean henkilöstöä hankehakemusten tekemisessä ja hankkeiden hallinnoinnissa. Kolmantena tarkoituksena on varmistaa rahoittajien vaatimuksiin vastaaminen hankkeiden hallinnoinnissa.

Laurean hankeprosessin taustalla ovat Laurean strategia, säännöt ja toimintatavat. Hankeprosessin sisältämällä menettelytavoilla pyritään varmistamaan hankkeiden strategianmukaisuus, resurssien riittävyys sekä riskienhallinta. Hankeprosessi on tukena yksittäisen projektin hallinnassa, mutta myös hankekokonaisuuden hallinnassa. Hankeprosessissa on huomioitu myös ulkoisen rahoituksen haasteet, mikä on tärkeä osa riskienhallintaa.

Hankekäsikirjan sisällössä on huomioitu toimijoille tehdyssä kyselytutkimuksessa nousseet tarpeet ja toiveet. Yksi tärkeä toive oli toimijoiden roolien avaaminen. Käsikirjassa esitellään myös hanketoimintaan liittyvät työkalut. Käsikirjassa on lisäksi avattu toimintaan liittyviä käsitteitä. Niitä on pääasiassa avattu asianmukaisessa kohdassa. Käsikirjan johdantoluvussa on kuitenkin pohdittu projektin ja hankkeen välisiä eroja. Toive näiden käsitteiden määrittelemisestä nousi esiin tutkimuksessa ja on usein tullut esiin myös erilaisissa koulutuksissa.

4.1 Käsikirjan tarkoitus ja rakenne

Ammattikorkeakoulujen perusrahoitus perustuu opiskelijamääriin ja suoritettuihin tukintoihin (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010a; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010b), mutta ammattikorkeakouluilla on tavoite myös rahoittaa toimintaansa muilla tavoilla esimerkiksi ulkoisella palvelutoiminnalla ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan ulkopuolisella rahoituksella.

Ukoista palvelutoimintaa ovat esimerkiksi maksullisen lisä- ja täydennyskoulutuksen järjestäminen sekä muu palvelujen myynti. Näissä hinta määritellään ja sovitaan pakettina ja maksaminen perustuu laskutukseen. Kustannusten toteutumista ei yleensä tarvitse eritellä ostajalle. Ulkoisen palvelutoiminnan ohjeistaminen onkin jätetty käsikirjan ulkopuolelle, mutta toki käsikirjaa ja sen ajatuksia voi hyödyntää soveltuvin osin siinäkin.

Erilaiset EU- ja kansalliset rahoitusohjelmat ovat tärkeä rahoituslähde tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Rahoitusohjelmien takana ovat EU:n ja kansallisen tason politiikat. Rahoitusta haetaan rahoittajan hakukuulutuksen perusteella tai jatkuvan haun periaatteella. Jaettavan rahoituksen määrä on rajallinen ja kilpailu rahoituksen saamisesta on tiukkaa. Rahoituksia haetaan yleensä rahoittajan lomakkeilla ja mukaan tarvitaan erinäinen määrä liitteitä. Rahoituksen käyttö ja toteutuneet kustannukset raportoidaan rahoittajalle, mikä edellyttää hank-

keen kustannusten erottamista omaksi kustannuspaikakseen organisaation kirjanpidossa. Näihin rahoituksiin sisältyy erilaisia riskejä, jotka liittyvät kustannusten oikeanlaiseen kohdentamiseen, kustannusten hyväksyttävyyteen, kilpailuttamiseen, dokumentointiin, seurantaan sekä raportteihin ja niiden liitteisiin. Rahoittajien ohjeet ja menettelytavat eroavat toisistaan ja näiden soveltaminen oman organisaation toimintaan ei aina ole yksinkertaista. Tämän vuoksi tarvitaan koko organisaatiota koskevat menettelytavat ja ohjeet.

Käsikirja on työkalu ulkoista rahoitusta saavien tk-hankkeiden hallinnointiin; rahoitushakemuksen valmistelusta hankkeen päättämiseen. Käsikirja sisältää tiedot hanketoimijoiden rooleista, hankemenettelyistä ja -käytänteistä Laureassa sekä muita hyödyllisiä tietoja ja ohjeita. Käsikirjaa täydentävät tk-tiimin Intrasivut. Käsikirjan ulkopuolelle on jätetty yksiköiden sisäiset menettelyt, hankkeiden integrointi opetukseen sekä innovaatiot.

Ulkoista rahoitusta saavilla hankkeilla tarkoitetaan tässä käsikirjassa hankkeita, joiden rahojen käytöstä pitää raportoida rahoittajalle. Käsikirjaa voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös ulkoiseen palvelutoimintaan.

Käsikirjassa ei ole tarkoitus toistaa rahoittajien ohjeita ja aika mahdotonta se olisikin, sen verran ne eroavat toisistaan. Ohjeistus onkin tehty Laurean näkökulmasta. Samalla on pyritty yhtenäistämään Laurean hankkeiden hallinnointiin liittyviä toimintoja. Lisäksi on pyritty tekemään uusia tai löytämään olemassa olevista dokumenteista ne, joilla voidaan selittää ratkaisut ja vastata rahoittajien kysymyksiin. Esimerkiksi allekirjoitusoikeus voidaan todistaa kaupparekisteriotteella ja osakeyhtiön toimintasäännöllä, eikä rahoittajaa varten tarvitse laatia erillistä dokumenttia. Joissain tilanteissa taas tarvitaan erikseen laadittu selitys, jotta voidaan noudattaa Laurean käytäntöjä sen sijaan, että olisi erilaisia rahoittajakohtaisia käytäntöjä. Esimerkkeinä rahoittajien toisistaan poikkeavista käytännöistä ovat tapa laskea palkkoja projektille ja työajanseurantakäytänteet.

Rahoittajilla on omat toisistaan joskus huomattavasti poikkeavat ohjeensa, jotka muuttuvat kaiken aikaa. Kattavaa yhdenmukaista ohjeistoa on siksi mahdotonta tehdä. Käsikirjaan onkin koottu Laurean ohjeet, hanketoimintaan liittyviä käsitteitä, matkanvarrella opittuja asioita ja esimerkkejä, joista toivottavasti on hyötyä toimijoille. Käsikirjaa on kokemuksen karttuessa tarkoitus täydentää toimijoiden avulla. Jos et löydä tarvitsemaasi tietoa tästä käsikirjasta tai Intra-sivuiltamme, ota yhteyttä tk-tiimiin.

Käsikirjan nimi on nyt ja on myös aiemmin ollut hankekäsikirja. Laureassa ei ole varsinaisesti tehty eroa termien hanke ja projekti välille. Eikä ero ole tarkoitus nytkään tehdä. Toisaalta asia nousi haastatteluissa esille ja asiaa on pohdittu myös Laurean hanketoimijoille järjeste-

tyissä koulutuksissa. Asiasta tuntui myös olevan erilaisia käsityksiä ja, jotta ainakaan turhia virheellisiä käsityksiä ei olisi, käsitteitä pohditaan lyhyesti käsikirjan alussa. Opinnäytetyössä käsitettä on pohdittu jo aiemmin toisessa kappaleessa.

Rahoittajat yleensä puhuvat projekteista, ja ulkoisen rahoituksen kattamalta ajalta projektin määritelmän edellytykset selkeästi täyttyvät; on määritelty alku ja loppu, tietty budjetti ja siinä on tarkoitus saavuttaa ennalta määritelty tavoite. Projektista on myös helppo puhua silloin, kun kyseessä on ulkopuoliselle organisaatiolle tehtävä tilausprojekti. Esimerkkinä tästä voivat olla opiskelijoiden Ibd:nä (Laurean strategia 2010-2015 2009) tekemät toimeksiannot.

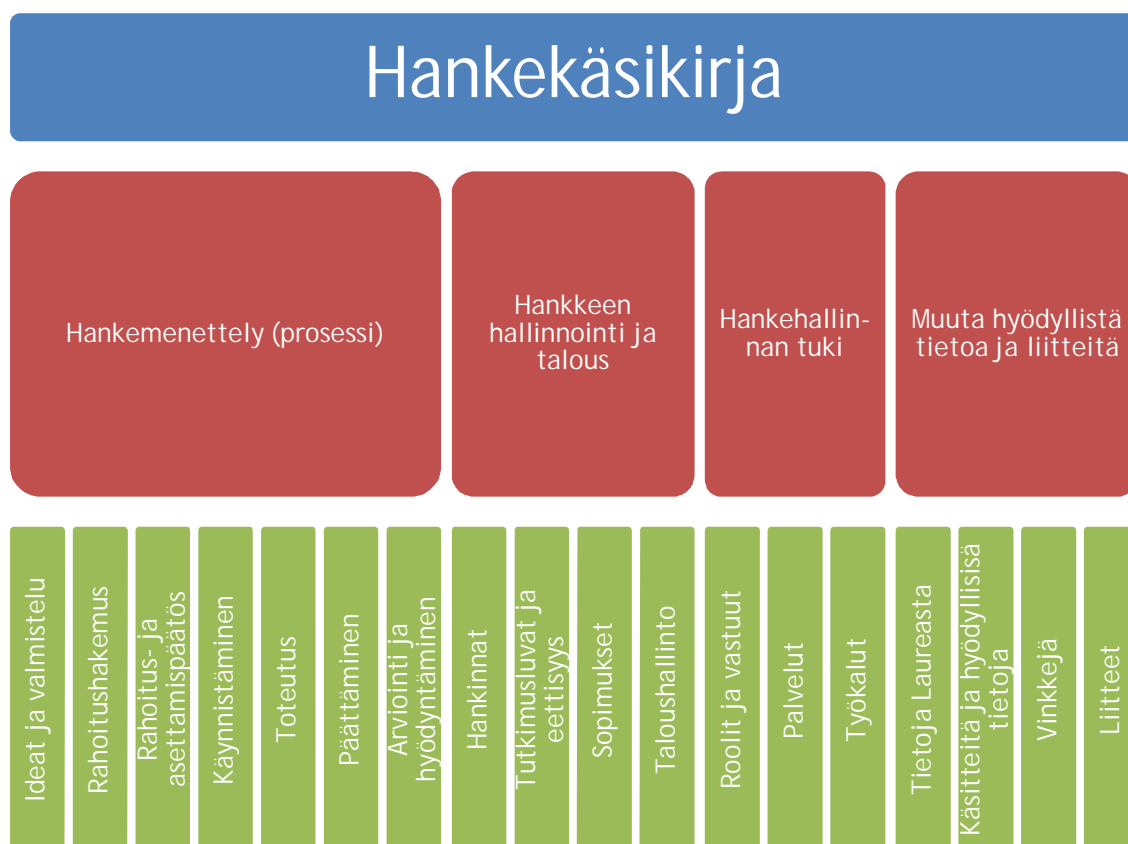
Laurean tutkimus- ja kehittämistyössä on luontevaa puhua hankkeista. Kyse on yleensä aina pidempiaikaisesta ja varsinaista rahoituksen kattamaa aikaa laajemmasta työstä. Ennen rahoituksen varmistumista on jo tehty paljon, esimerkiksi erilaisia esiselvityksiä ja suunnitelmia. Siinä vaiheessa ei vielä välttämättä tiedetä tarkkaan, mitä ja, milloin tehdään, mutta voidaan määritellä mikä on tavoiteltu lopputulos tai mikä asia halutaan ratkaista. Myös tavoitteen saavuttamisella on pidempiaikainen ja laajempi merkitys kuin pelkästään tehdyn tuloksen luovuttaminen. Tuloksilla on myös vaikutuksia ja mahdollisesti vaikuttavuutta, jotka tulevat esiin vasta pidemmällä aikavälillä. Kyseessä voi olla myös kokonaisuudessaan laajempi tutkimus ja kehittämistyö, johon voi kuulua useita rinnakkaisia tai peräkkäisiä projekteja. Projekti-käsite tuntuu siten liian suppealta kattamaan sitä kokonaisuutta, jota ollaan tekemässä.

Tämä ohje on nimeltään hankekäsikirja, koska se kattaa koko Laurean hankeprosessin aikajanan. Muutenkin Laurean tutkimus- ja kehittämistyössä on luontevaa puhua hankkeista. Kyseessä on yleensä aina varsinaista rahoituksen kattamaa "projektiä" pidempiaikaisesta ja laajemmasta työstä. Toisaalta, kun rahoitushakemukseen saadaan myönteinen päätös, nimetään hankkeelle ulkoisen rahoituksen kattamaksi ajaksi "projektipäällikkö". Projekteista on tarkoituksenmukaista puhua myös silloin, kun kyse on ulkoisen toimeksiantajan määrittelemästä työstä (esim. Ibd-projekti). Varsinaisesti Laureassa ei ole tehty selkeää eroa termien välille eikä sitä tehdä tässä käsikirjassakaan.

Käsikirjan rakenteessa on huomioitu toimijoiden haastattelututkimus sekä toiminnassa esille nousseet tarpeet. Ensimmäinen kappale on johdanto, jossa on kerrottu käsikirjan tarkoitus ja rakenne. Toisessa kappaleessa käydään läpi hankeprosessi ja siihen liittyvät menettelytavat. Kolmannessa kappaleessa on muut menettelyohjeet kuten esimerkiksi sopimukset ja neljännessä hankkeiden taloushallinto. Viidennessä kappaleessa on esitelty toimijoiden roolit ja vastuut sekä muu hanketoiminnan tuki ja työkalut. Kuudenteen kappaleeseen on koottu hanketoiminnassa tarvittavia tietoja, esimerkiksi erilaisia faktoja Laureasta, hanketoimintaan liittyviä käsitteitä ja erilaisia vinkkejä ja matkan varrella opittuja asioita.

Toimijakyselyssä tuli esille erityisesti toive hankeprosessin avaamisesta paremmin. Varsinkin uusien toimijoiden kannalta on tärkeää tutustua koko hankeprosessiin. Siksi käsikirjassa hankeprosessi ja samalla menettelytavat käydään läpi vaiheittain. Menettelytavat ja -ohjeet asioissa, jotka liittyvät useampaan vaiheeseen on koottu omaksi kappaleekseen. Näitä ovat esimerkiksi hankkeen sopimukset ja taloushallinto.

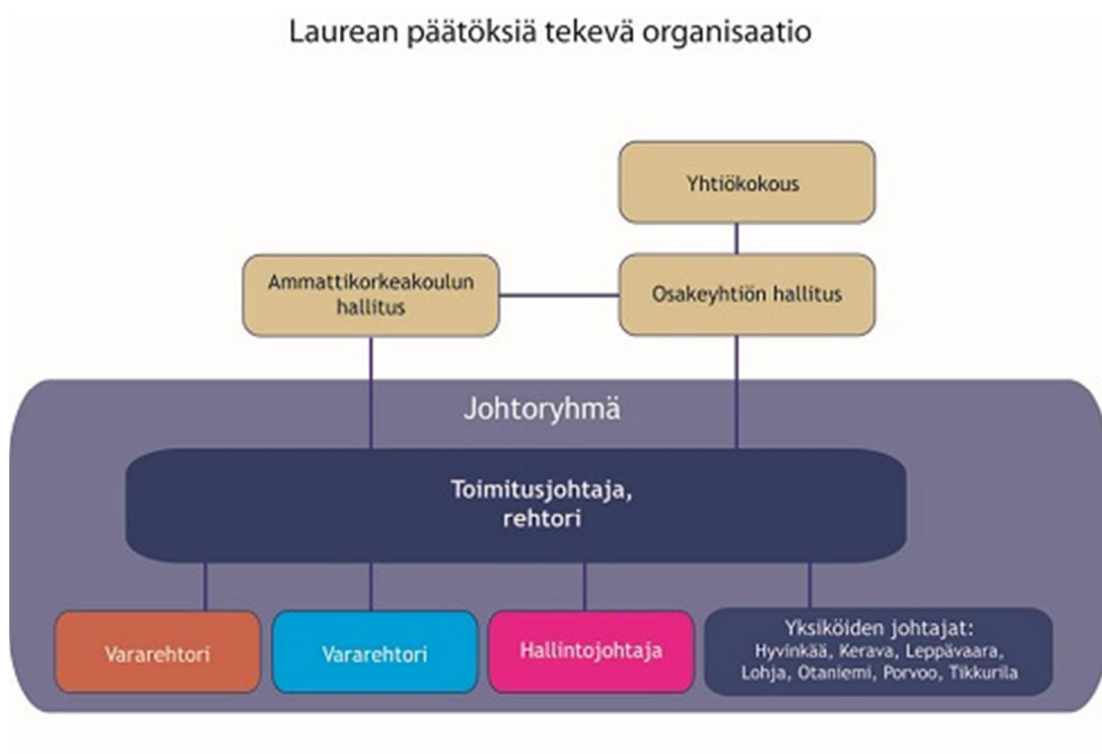
Toinen tärkeä usein esille noussut asia oli toimijoiden roolit ja vastuut. Laureassa on viime vuosina tapahtunut erilaisia organisaatiomuutoksia, joista viimeisin ja suurin syksyllä 2011 rehtori Rauhalan jäädessä eläkkeelle. Näihin muutoksiin on liittynyt toimenkuva- ja vastuualuemuutoksia, ja myös täysin uusia rooleja on syntynyt muuttuneisiin tarpeisiin. Tutkimuksen perusteella roolit ja vastuut olivat jo ennen viimeisintä muutosta jääneet epäselviksi. Oman yksikön henkilöt ja toiminta vielä tunnetaan, mutta hallinnon henkilöstö jo aika paljon huonommin. Toimijat eivät aina tiedä, keneltä mitäkin asiaa voi kysyä, tai löytykö vastaus ja tietämystä omasta organisaatiosta. Palveluihin, niistä vastaaviin henkilöihin sekä työnjakoon on tullut organisaatiomuutoksen myötä useita muutoksia, joita on nyt syytä selventää. Hanke-toimintaan on olemassa lisäksi erilaisia työkaluja, joista keskeisimmät ovat Repo ja Intra, näitäkään ei tutkimuksen perusteella vielä tunnettu tarpeeksi hyvin. Hankekäsikirja onkin hyvä paikka koota kaikki hanketoimintaa tukevat palvelut ja työkalut yhteen.



Kuvio 2 Käsikirja on jaettu neljään kokonaisuuteen:

4.2 Hankeprosessi

Hankeprosessiin sisältyvät menettelytavat ja ohjeet perustuvat Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntöön (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy 2011) ja Laurea-ammattikorkeakoulun sääntöihin (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011) sekä vararehtorin menettelytapaohjeeseen (Fränti 2012). Toimintasäännöstä päättää Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus ja ammattikorkeakoulun säännöistä päättää Laurea-ammattikorkeakoulun hallitus. Osakeyhtiön hallitus koostuu omistajien edustajista. Osakeyhtiön toimialana on ammattikorkeakoulun, jonka nimi on Laurea-ammattikorkeakoulu, ylläpitäminen. Toimintasäännössä määritellään yhtiön toimielimet, hallinto sekä johdon tehtävät ja valtuudet. Ammattikorkeakoulun hallituksen kokoonpanosta määrätään ammattikorkeakoululaissa (2003/351). Lain mukaan valintamenettelystä määrätään ammattikorkeakoulun säännöissä ja hallituksen jäsenet nimittää osakeyhtiön hallitus. Edelleen kyseisen lain mukaan ammattikorkeakoulun säännöissä määrätään ammattikorkeakoulun sisäisestä hallinnosta. Ammattikorkeakoulun sääntöjen perusteella tki-alueesta vastaava vararehtori päättää alueensa toimintaohjeista. Hankekäsikirjan tekemisen yhteydessä päivitettiin myös edellisen rehtorin antama menettelytapaohje ulkoisen rahoituksen hankkeiden valmistelusta ja toteuttamisesta vararehtorin ohjeeksi. Vararehtori tekee päätöksen myös hankekäsikirjan hyväksymisestä ja julkaisemisesta. Nämä tulevat voimaan samaan aikaan. Menettelytapaohjeen on tarkoitus olla pysyvämpi, kun taas hankekäsikirjaa on tarkoitus päivittää ja täydentää säännöllisesti.

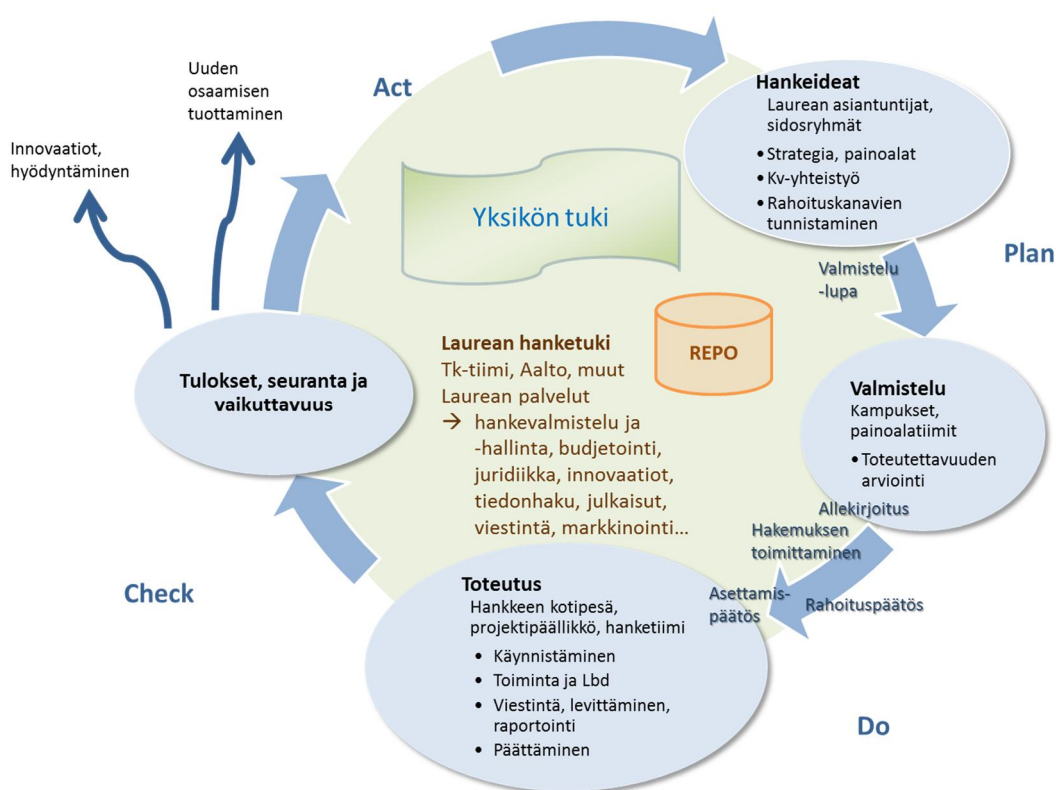


Kuvio 3 Laurean päätöksiä tekevä organisaatio (tietoa Laureasta 2012a)

Hankkeiden hallinnoinnissa noudatetaan Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintäsääntöä ja Laurea-ammattikorkeakoulun sääntöä sekä vararehtori Maarit Fräntin päätöstä ulkoista rahoitusta saavien tutkimus- ja kehityshankkeiden valmistelun ja toteuttamisen menettelyä.

Samaa menettelyä ja ohjeistusta noudatetaan sekä Laurean hallinnoimissa että muiden organisaatioiden hallinnoimissa hankkeissa, joissa Laurea on osatoteuttajana mukana.

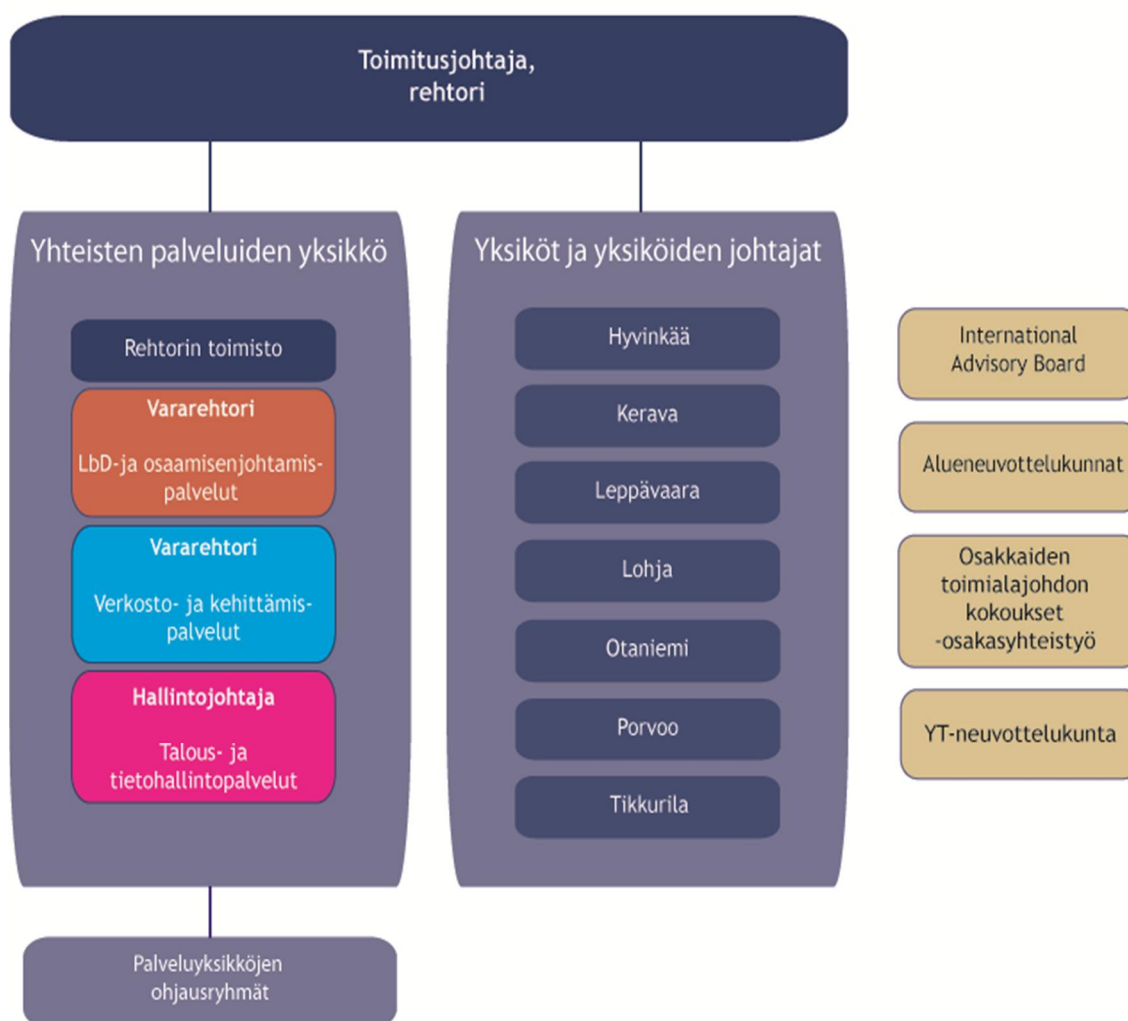
Menettelytapaohjeen lähtökohtina ovat Laurean strategia ja siinä määritellyt painoalat sekä Laurean laadunvarmistusjärjestelmä.



Kuvio 4: Laurean hankevalmistelu ja hankkeen toteuttaminen

Laurean toiminnallinen organisaatio muodostuu yhteisten palveluiden yksiköstä, joka jakaantuu neljään tulosalueeseen sekä seitsemästä koulutusyksiköstä (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy 2011, 4).

Laurean toiminnallinen organisaatio



Kuvio 5. Laurean toiminnallinen tekevä organisaation (Tietoa Laureasta 2012b)

Yksiköt eroavat toisistaan niin kooltaan kuin koulutusaloiltaan ja koulutusohjelmiltaan. Suurimmassa yksikössä on neljä koulutusala, 15 koulutusohjelmaa, opiskelijoita reilusti yli 2000 ja henkilöstöäkin n. 90. Pienimmässä on yksi koulutusala ja koulutusohjelma, opiskelijoita n. 300 ja henkilöstöä kymmenkunta. Yksiköillä on suuri toimintavapaus, mutta myös osaltaan velvollisuus toteuttaa Laurean strategiaa käytännössä. Suuren toimintavapauden ja yksiköiden erilaisuuden vuoksi toimintatavat ja yksiköiden sisäinen päätöksenteko voivat erota huomattavastikin. Yksiköiden sisäiseen päätöksentekoon kuuluvista toiminnoista ei ole käsikirjassa annettu yksityiskohtaisia ohjeita, ainoastaan viittaus yksikön omaan menettelyyn. Toisaalta myöskään yksittäisen hankkeen etenemiseen ei ole mahdollista antaa tiukkoja ohjeita tai tiettyä projektimallia noudatettavaksi. Ensinnäkin yleensä hankkeisiin osallistuu useita toteuttajaorganisaatioita ja toiseksi hankkeet ovat sisällöltään ja tavoitteiltaan hyvin monimuotoisia.

Laurean kannalta on tärkeää, että Laureaan ja muihin Laurean toimijoihin vaikuttavat asiat hoidetaan Laurean menettelytavan mukaisesti ja että rahoittajien vaatimukset tulevat täytettyä, muuten hankkeita voidaan viedä eteenpäin yksiköiden toimintaohjeita noudattaen hankenkilöstön haluamalla tavalla.

Hanketoiminnassa, silloin kun hankkeen budjetti ylittää 30 000 euroa, päättävalta rahoituksen hakemisessa on toimitusjohtajalla (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy 2011, 6). Näiden hankkeiden osalta päätöksenteon ja toiminnan vastuista ja menettelyistä on annettu ohjeet vararehtorin menettelytapaohjeessa. Menettelytapaohjeessa on otettu huomioon myös yksiköiden yhteiset hankkeet. Yhteisissä hankkeissa on tärkeätä, että kaikki mukana olevat yksiköt sitoutuvat hankkeeseen ja että nämä kaikki myös hyötyvät hankkeesta.

4.2.1 Hankeideoiden käsittely ja hankkeen valmistelu

Hanketoiminnan tulisi tukea Laurean strategian toteuttamista valitulla painoalalla. Strategian mukaisia painoaloja on neljä: palveluliiketoiminta, hoitotyön asiantuntijuus ja kotona selviytyminen, turvallisuus ja yhteiskuntavastuu sekä opiskelijayrittäjyys (Laurean strategia 2010-2015 2009, 12).

Hankeideat nousevat sekä sidosryhmäyhteistyön tuloksena että henkilöstön asiantuntemuksen perusteella yksiköissä, yksiköiden yhteistyönä ja painoalojen avaintiimeissä. Ideat etenevät valmisteluun ja rahoitushakemuksen tekemiseen yksikön johtajan suostumuksella ja yksiköiden toimintaohjeita noudattaen. Myös avaintiimeissä syntyneet ideat etenevät rahoitushakemuksen valmisteluun yksikön johtajien suostumuksella. Avaintiimit voivat esittää vastuuyksiköä ja valmistelutiimiä, päätöksen tekevät kuitenkin yksiköiden johtajat.

Hankeideoiden käsittely

Yksiköissä syntyneiden (henkilöstö, sidosryhmät, kumppanit, ympäristö) ideoiden käsittelyssä noudatetaan yksiköiden toimintaohjeita. Painoalojen avaintiimeissä syntyneiden ideoiden käsittelystä sovitaan painoalatiimeissä.

Painoalojen avaintiimit on luotu kehittämään painoalansa osaamista ja hanketoimintaa. Tiimien vetäjät ovat Lbd- ja osaamisen kehittämisen vararehtorin palveluyksikön alaisuudessa toimivia henkilöitä. Muut painoalojen henkilöt tulevat yksiköistä.

Yksiköt nimeävät asiantuntijansa valitsemiensa painoalojen avaintiimien jäseneksi. Avaintiimin tehtävänä on painoalan osaamisen kehittäminen, lbd:n sekä tutkimus ja kehittämistoiminnan edistäminen koko Laurean tasolla sekä yksiköissä.

Hankkeen kotipesällä tarkoitetaan hankkeen ensisijaista vastuuyksikköä. Tällä on merkitystä esimerkiksi projektipäällikön valinnan ja hankkeen asettamisen kannalta. Kotipesäyksiköksi tulee ensisijaisesti se, joka on hankkeen idean takana, mutta prosessiin haluttiin mukaan myös kotipesäyksikön nimeäminen silloin, kun idea on syntynyt yhteistyössä esimerkiksi avaintiimissä.

Hankerahoittajiin ja muutoinkin ulospäin Laurea esiintyy yhtenä kokonaisuutena. Hankkeella on kuitenkin aina oltava ns. kotipesä jossakin Laurean yksikössä.

Avaintiimiin tuodun idean tuojan yksiköllä on ensisijainen oikeus vastata hankevalmistelusta ja hallinnoida hanketta. Yksikkö voi halutessaan luopua valmistelun tai hallinnoinnin vastuusta. Tällöin avaintiimi esittää kotipesäyksikköä.

Avaintiimissä syntyneiden ideoiden osalta avaintiimi tekee esityksen kotipesäyksiköstä. Avaintiimi voi esittää myös vastuuvalmistelijaa ja valmistelutiimiä.

Valmistelun vastuuhenkilön ja valmistelutiimin nimeäminen perustuvat siihen, että hankevalmisteluun tarvitaan yksikön johtajan lupa, koska se sitoo resursseja. Käytännöt yksiköissä voivat vaihdella eikä valinnan ja nimeämisen tarvitse olla virallinen tai kirjallinen prosessi. Valmistelun vastuuhenkilöllä on valmisteluvaiheessa tiettyjä vastuita, joten organisaatiossa pitää tietää, kuka toimii valmisteilla olevan hankkeen yhteyshenkilönä. Tieto valmistelun vastuuhenkilöstä ja valmistelutiimistä viedään Repoon. Tämä on myös osaltaan henkilöiden työn näkyväksi tekemistä.

Kotipesäyksikön johtaja nimeää hankevalmistelijan, joka toimii valmistelun vastuuhenkilönä, sekä valtuuttaa muun valmistelutiimin. Yksiköiden yhteishankkeissa kukin yksikkö antaa valtuutuksen oman henkilöstönsä osalta.

Joskus voimavarojen yhdistäminen voi olla tarpeen, jos hanke esimerkiksi on laaja tai siinä tarvitaan osaamista yli yksikön rajojen. Hankkeita voi olla hyvä tehdä yhteistyönä myös, jos samaan rahoitushakuun ei ole järkevää lähettää Laureasta kilpailevia hankkeita. Yksiköt voivat yhdessä päättää, lähtevätkö valmistelemaan ja toteuttamaan hanketta yhdessä.

Valmistelu ja rahoitushakemuksen tekeminen tapahtuvat yksiköissä, yksiköiden yhteistyönä tai avaintiimeissä. Yksiköt voivat viedä tiedon painoalatiimin edustajansa kautta myös avaintiimiin, jos haluavat avaintiimin tukea hankevalmisteluun, yhteistyökumppaneita muista yksiköistä tai haluavat luovuttaa ideansa muiden käyttöön.

Hankkeen valmistelu tapahtuu yksikössä yksikön johtajan johdolla tai painoalan avaintiimissä.

Muiden organisaatioiden hallinnoimiin hankkeisiin mukaan lähdettäessä noudatetaan samoja periaatteita.

Valmisteilla olevat hankkeet viedään Laurean hankehallintajärjestelmään Repoon, josta toimijat voivat hakea tietoja. Tähän asti hankkeet on pitänyt viedä Repoon vasta, kun rahoitushakemus on lähdössä. Nyt tieto viedään viimeistään siinä vaiheessa, kun valmistelulle on lupa ja on tiedossa mistä rahaa tullaan hakemaan. On myös hyvä, että sinne kertyy informaatiota valmistelluista hankkeista ja niiden valmistelijoista. Myös tutkimuksessa toivottiin avoimempaa tietoa siitä, mitä Laureassa tehdään. Tämä nähtiin myös mahdollisuutena osaamisen jakamiseen ja konsultointiin.

Hankkeille voidaan Repossa antaa erilaisia luokittelutekijöitä, kuten mihin Laurean painoalaan hanke kuuluu, joten painoalatiimit pystyvät paremmin seuraamaan oman painoalansa hankekokonaisuutta. Tiedolla on merkitystä myös strategian toteutumisen kannalta. Painoalojen kokonaisuuden lisäksi voidaan seurata niiden keskinäistä tasapainoa. Laurean pitää pystyä osoittamaan, että sillä on merkityksellistä toimintaa kaikilla sen valitsemilla strategisilla painoaloilla (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011).

Valmisteltavat hankkeet viedään Repoon, josta voidaan seurata valmistelussa olevia hankkeita ja tarvittaessa yhdistää voimavaroja tilanteissa jossa useammassa yksikössä ollaan valmistelemassa samantyyppistä hanketta.

Vastuuvalmistelija huolehtii, että Repoon tallennetaan ainakin seuraavat tiedot:

Perustiedot:	Nimi, Projektin tilaksi valmistelussa, Projektityyppi, Rahasto josta rahoitusta haetaan, salaustilaksi Julkinen
Luokitukset:	Vastuullinen yksikkö (kotipesäyksikkö), 2.1 Hankkeeseen osallistuvat Laurean yksiköt
Sisältö:	Hanke lyhyesti, mielellään myös Project in brief
Osapuolet:	Ainakin hankkeen vastuuvaimistelijä (roolina Repossa projektipäällikkö, Tehtäväselitteeseen vastuuvaimistelijä)

4.2.2 Rahoitushakemus

Vararehtorin menettelytapaohjeessa on määritelty ennen rahoitushakemuksen lähettämistä tehtävät toimet sekä rahoitushakemuksen käsittely Laureassa. Menettelytapaohjeen noudattaminen on selvää hankkeissa, joissa Laurea on hankehakemuksen tekijäorganisaatio ja hankehakemukseen tarvitaan toimitusjohtajan allekirjoitus. Yhtä selvää se ei ole ollut silloin, kun allekirjoitusta ei tarvita esimerkiksi sähköisissä hakemuksissa tai kun hakijana on joku muu organisaatio ja Laurea on vain osatoteuttaja. Kuitenkin myös silloin pitää hankkeen toteutettavuudesta olla samanlainen varmuus. Näitä hankkeita koskevat samanlaiset juridiset kysymykset, taloudelliset sitoumukset, resurssien sitoutuminen sekä strategianmukaisuuden toteutuminen. Tämän vuoksi ohjeissa on haluttu korostaa menettelytavan noudattamista myös näissä hakemuksissa ja hankkeissa. Valmisteluun liittyy myös vastuita, jotka haluttiin tuoda selkeästi esille.

Samaa menettelytapaa noudatetaan sekä Laurean tekemissä rahoitushakemuksissa että muiden organisaatioiden tekemissä hakemuksissa, joissa Laurea on osatoteuttajana.

Vastuuvalmistelija huolehtii ja yksikön johtaja vastaa, että kaikki rahoitushakemukseen liittyvät vaiheet tulevat hoidettua:

- rahoittajan vaatimien lomakkeiden, asiakirjojen, sekä sitoumusten täyttäminen ja hankkiminen
- toteutettavuuden arviointi
- hankkeen tietojen tallentaminen Repoon
- rahoitushakemuksen hyväksyminen (allekirjoitus tai suostumus toimitusjohtajalta tai yksikön johtajalta)
- rahoitushakemuksen toimittaminen rahoittajalle tai tarvittavien Laurean dokumenttien ja sitoumusten toimittaminen hakijaorganisaatiolle.

4.2.2.1 Toteutettavuuden arviointi

Hankkeiden toteutettavuuden arviointi on jo ollut mukana ulkoisen rahoituksen hankkeiden menettelytapaohjeessa aikaisemminkin. Tieto alkaa olla aika hyvin hallussa ja vastuu sen tekemisestä on selkeä. Toteutettavuuden arvioinnin ei tarvitse olla pitkä, ennemminkin toivotaan, että se on tiivis ja selkeä.

Ennen rahoitushakemuksen allekirjoittamista (tai suostumusta) ja lähettämistä on hankkeelle tehtävä toteutettavuuden arviointi (vapaamuotoinen, 1-2 sivua). Arvioinnin tekee kotipesäyksikön johtaja ja sen valmistelusta vastaa vastuuvaimistelijä. Hankkeen toteutettavuuden arviointi käsittää kohdat 1-5:

1. Juridiset kysymykset, sitoumukset ja kilpailutus

Hankkeisiin liittyvät juridiset kysymykset ovat ensimmäinen osa toteutettavuuden arviointia. Koska nämä voivat olla tavalliselle hanketoimijalle vieraita, käsikirjaan on laitettu esimerkkejä ja pohdittavista kysymyksistä, jotta ainakin tärkeimmät tulevat huomioiduksi. Tähän on saatavissa myös tukea sekä Laurean omalta lakiasianjohtajalta että Aallon lakimieheltä ja tutkimusasiamieheltä. Juridisia kysymyksiä on syytä pohtia jo ennen hakemuksen lähettämistä ja näistä on hyvä keskustella myös hankekumppaneiden kanssa, jotta myöhemmin ei tule ongelmia esimerkiksi oikeuksista hankkeeseen tuotuun tietoon, siinä syntyneeseen tietoon tai hankkeen tuloksiin. Sopimusten ja kilpailutusten tekemiseen, sitten kun ne rahoituspäätöksen saamisen myötä ovat ajankohtaisia, saattaa mennä yllättävän paljon aikaa, joten niiden valmisteluun varautuminen on tarpeen jo hankkeen hakuvaiheessa.

Asiantuntijana Laurean lakiasianjohtaja sekä Aalto-yliopiston tutkimusasiamies ja lakimies. Erityisesti kansainvälisissä ja yritysysteistyötä sisältävissä hankkeissa konsultointi on välttämätön. Hankkeissa tarvittavat oikeuksiensuosi sopimukset tulee olla allekirjoitettu projektipäällikön osalta ennen asettamispäätöstä ja muun henkilöstön osalta ennen hankkeessa aloittamista.

Pohdittavia kysymyksiä esimerkiksi:

- onko hankkeella kumppaneihin tai rahoittajiin liittyviä riskejä
- millaisista asioista pitää sopia ja tehdä sopimuksia
- mitä sitoumuksia Laurealta edellytetään
- millaisia omistusoikeuskysymyksiä hankkeeseen voi liittyä. Esim. hankkeen käyttöön luovutettu aineisto, hankkeessa syntyvät tuotokset ja tulokset
- onko suunnitteilla hankintoja, jotka ylittävät hankintalain kynnyksarvot? Onko niihin varauduttu ajallisesti.

2. Taloudelliset vaikutukset

Toinen osa hankkeen toteutettavuutta on hankkeen taloudelliset vaikutukset sekä yksikön talouteen että koko Laurean talouteen. Myös talouteen liittyvät velvoitteet ovat tärkeitä selvittää, kuten onko Laurealla velvollisuus hankkia muuta rahoitusta ja miten se käytännössä tehdään. Toisaalta olisi myös tärkeää ymmärtää hankkeen aiheuttamat kustannukset kokonaisuudessaan, eikä pelkästään ne kustannukset joihin on mahdollista saada rahoitusta. Varsinkin suurissa hankkeissa, on hyvä tietää miten rahoitus maksetaan, etukäteen kokonaan tai erissä vai jälkikäteen toteutuneiden kustannusten perusteella.

Selvitetään hankkeen koko budjetti ja sen vaikutukset Laurean talouteen. Selvityksestä on käytävä ilmi hankkeen kulut, ulkoinen rahoitus ja lähteet ja Laurean omarahoitus vuositasolla sekä vaikutus kassavirtaan eli tuleeko rahoitus etukäteen vai jälkikäteen maksatushakemusten tai kustannustilitysten perusteella. Yksiköiden yhteishankkeissa ilmoitetaan jokaisen mukana olevan yksikön osuus. Lisäksi tarvittaessa tulee selvittää kumppanien vakavaraisuus ja julkisten maksujen hoito.

Hankkeen budjetin suunnittelussa tulee olla yhteistyössä Laurean talouspalveluiden laskentapäällikön, tk-tiimin tai yksikön hankesuunnittelijoiden kanssa.

Pohdittavia kysymyksiä esimerkiksi

- mikä on hankkeen koko budjetti ja Laurean osuus siitä
- mille ajalle budjetti jakautuu ja mahdollinen painotus eri vuosina
- mikä on Laurean kokonaisbudjetti, kustannukset, haettava rahoitus, omarahoitus ja muu ulkoinen rahoitus
- tuleeko rahoitus etukäteen vai jälkikäteen toteutuneiden kustannusten perusteella.
- onko suuria investointeja, hankkeen investointisuunnitelma pitää sisällyttää Laurean talousarvioon. Yli 20 000 euron investoinneista päättää toimitusjohtaja Jaakko Tarkkanen ja siihen asti hallintojohtaja Kimmo Hannonen.

3. Hankkeen henkilö- ja muut resurssit

Kolmas kohta toteutettavuuden arviointia liittyy hankkeen resursseihin. Oleellista tässä on onko osaaminen olemassa ja irrotettavissa hankkeelle vai tarvitaanko ulkopuolisia. Arvioinnin kannalta haasteellista on se, että hakemusten läpimenoprosentti on suhteellisen pieni, joten etukäteen ei ole varmaa, sitoutuvatko resurssit todellisuudessa vai eivät.

Ennen hakemuksen lähettämistä on varmistettava, että hankkeen toteuttamisen edellyttämä osaaminen ja henkilöresurssit sekä muut tarvittavat resurssit ovat käytettävissä. Tästä päättää yksikön johtaja. Hankkeelle tulee tehdä henkilöstösuunnitelma, josta käy ilmi kuinka paljon työstä tehdään Laurean olemassa olevan henkilöstön voimin, ja mitkä ovat rekryointitarpeet. Yksiköiden yhteishankkeissa sitoutuminen tarvitaan kaikkien mukana olevien yksiköiden johtajilta.

Pohdittavia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- henkilöstösuunnitelma koko hankkeen ajaksi
- millaista osaamista ja kuinka paljon hankkeessa tarvitaan
- missä määrin toiminta on integroitu opetukseen
- kuinka paljon työstä tehdään Laurean olemassa olevan henkilöstön voimin.

- tarvitaanko hankkeen johdosta lisää henkilökuntaa
- miten hankkeen päättäminen hoidetaan, sitoutuuko resursseja vielä rahoituskauden päättymisen jälkeen.

4. Strateginen arviointi

Neljäntenä kohtana on hankkeen liittyminen Laurean strategiaan ja tahtotilaan. Laurean tahtotila on ”vuonna 2015 Laurea on kansainvälisesti tunnustettu tulevaisuuden osaamisen ja metropolikehityksen ammattikorkeakoulu”. Strategiassa on määritelty Laurean profiilit, painoalat ja tehtävät. Laurean profiiliin kuuluvat 1. palveluinnovaatiot ja arvoverkostot, 2. kansainvälinen tki ja 3. työelämän kehittämistä edistävä oppiminen sekä tutkimus- ja kehitystyön yhdistävä toimintamalli Learning by Developig, Lbd. Painoaloja ovat 1. palveluliiketoiminta, 2. hoitotyön asiantuntijuus ja kotona selviytyminen, 3. turvallisuus ja yhteiskuntavastuu sekä 4, opiskelijajäyrittäjyys. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2010, 5.)

Selvitetään hankkeen suhde Laurean tahtotilaan ja painoalaan sekä tulevaisuusorientaatio. Arvioinnin tekee kotipesäyksikön johtaja.

Pohdittavia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- mikä on hankkeen suhde Laurean tahtotilaan ja painoalaan sekä tulevaisuusorientaatio
- hankkeen taloudelliset vaikutukset suhteessa strategiaan
- toteutuuko hankkeessa lbd.

5. Tietojen syöttäminen Repoon

Viidentenä kohtana on hanketietojen syöttäminen Laurean hankehallintajärjestelmään. Tämä haluttiin mukaan toteutettavuuden arviointiin, vaikkei se itsessään olekaan arviointia. Hankehallintajärjestelmä kuitenkin mahdollistaa Laurean ja yksiköiden hankekokonaisuuden seurannan ja arvioinnin, joten on tärkeää, että hanke on järjestelmässä jo hakuvaiheessa.

Hankevalmistelija vastaa tietojen syöttämisestä Repoon. Tietojen tulee olla syötettynä Repoon viikkoa ennen rahoitushakemuksen allekirjoittamista. Järjestelmään tallennetaan vähintään hankkeen perustiedot, kuvaus rahoituksesta, lyhyt kuvaus hankkeen sisällöstä, mukaan tulevat kumppanit, kustannusarvio, rahoitussuunnitelma ja hankevalmistelijan nimi. Lisäksi Repoon tallennetaan hankkeen dokumentteihin toteutettavuuden arviointi ja koko rahoitushakemus liitteineen. Pääkäyttäjät opastavat tässä.

4.2.2.2 Rahoitushakemuksen allekirjoitus

Laurean puolesta 30 000 euroa ylittävien hankkeiden rahoitushakemukset allekirjoittaa toimitusjohtaja ja toimitusjohtajan ollessa poissa hänen sijaisenaan hallintojohtaja. Laurean toimintasäännössä on määritelty, että yksikön johtaja voi päättää oman yksikkönsä hanketoiminnasta, jos hankkeen budjetti ei ylitä 30 000 euroa. (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy 2011, 3-4, 6.) Yksikön johtaja voi allekirjoittaa rahoitushakemukset tähän rajaan asti, jollei rahoittaja edellytä allekirjoittajaksi virallista nimenkirjoittajaa. Pelkästään sähköisenä lähetettävissä hakemuksissa (kuten Tekes) ei hakemuksia varsinaisesti allekirjoiteta. Rahoitushakemukset pitää joka tapauksessa hyväksyttävä edellisten rajojen mukaisesti joko toimitusjohtajalla tai yksikön johtajalla.

Budjetti enintään 30000

Jos hankkeen kustannusarvio on enintään 30 000 euroa, hakemuksen voi allekirjoittaa yksikön johtaja, jollei rahoittaja muuta edellytä. Allekirjoitusmenettelystä sovitaan yksikössä.

Budjetti yli 30000

Kun hankkeen kustannusarvio ylittää 30 000 euroa tai rahoittaja edellyttää nimenkirjoitusoikeuden omaavan henkilön allekirjoitusta, toimitusjohtaja allekirjoittaa hakemuksen tai antaa Laurean puolesta suostumuksen hakemuksen tekemiseksi. Allekirjoituksen ja suostumuksen hakemisessa noudatetaan seuraavaa menettelytapaa:

Allekirjoituksesta sovitaan tilanteen mukaan joko toimitusjohtajan assistentin, suoraan toimitusjohtajan tai hallintojohtajan kanssa. Käytännössä järkevintä on useimmiten ottaa ensin yhteyttä toimitusjohtajan assistenttiin. Allekirjoitus voidaan hakea henkilökohtaisesti tai toimittamalla paperit allekirjoitettavaksi. Tästä voidaan sopia samalla, kun allekirjoituksesta sovitaan.

Tavoitteena on, että kaikki hankedokumentit löytyvät Reposta. Rahoitushakemus liitteineen pitäisi löytyä sieltä hyvissä ajoin ennen allekirjoitusta, jotta niihin tutustumiseen jää riittävästi aikaa. Vastuu tietojen tallentamisesta on hankevalmistelijalla ja kotipesäyksikön johtajalla. Toteutettavuuden arvioinnissa ilmoitetaan, kuka tietojen tallentamisesta on huolehtinut. Tieto hakemuksen valmistumisesta dokumenttien tallentamisesta ilmoitetaan myös tktiiimille. On tärkeää, että keskitetysti löytyy tieto siitä, mitä hakemuksia on lähtenyt ja että tilanteen kehittymistä ja keskeneräisiä hakemuksia voidaan seurata.

- Allekirjoituksesta tai suostumuksen hakemisesta sovitaan hyvissä ajoin.
- Tieto rahoitushakemuksen valmistumisesta, toteutettavuuden arvioinnin tekemisestä sekä hanketietojen ja dokumenttien viennistä Repoon tulee ilmoittaa tk-tiimille tk-tiimi@laurea.fi.
- Hankevalmistelija toimittaa rahoitushakemuksen liitteineen toimitusjohtajalle. Asiakirjojen mukana tulee olla toteutettavuuden arviointi, josta ilmenevät päivämäärä ja henkilöt, jotka ovat hoitaneet kohtien 1-5 mukaisen valmistelun.
- Toimitusjohtaja allekirjoittaa rahoitushakemuksen tai antaa suostumuksen saatuaan kaikki tarvittavat asiakirjat.

4.2.2.3 Rahoitushakemuksen toimittaminen rahoittajalle

Rahoitushakemuksen tekemisessä ja toimittamisessa noudatetaan rahoittajan ohjeita ja aikatauluja. Jos Laurea ei itse ole varsinainen hakijaorganisaatio, toimitaan lisäksi hakijaorganisaation ohjeiden mukaan. Rahoitushakemuksen tekemistä ja toimittamista on vaikea laittaa prosessiin tämän tarkemmin, koska toimintatavat ovat niin rahoittajakohtaisia. Näitä erilaisia tapoja on pohdittu ja avattu käsikirjan kuudennessa "Hyödyllistä tietoa" kappaleessa.

Hankevalmistelija huolehtii rahoitushakemuksen ja sen liitteiden toimittamisesta rahoittajalle tai, jos Laurea on osatoteuttaja, tarpeellisten tietojen ja dokumenttien toimittamisesta hakijaorganisaatiolle.

Hakemuksen toimittamisen dokumentoinnista voi joskus olla hyötyä, esimerkiksi hakemuksen kadotessa voidaan todistaa sen ajoissa lähettäminen. Lähinnä tämä ehkä kuitenkin on varoimenpide, mutta voi antaa toimittajalle mielenrauhan.

Hakemuksen jättäminen tai toimittaminen tulee dokumentoida tilanteen mukaisesti (miten, mihin ja, kuka sen on toimittanut sekä mahdollisesti rahoittajan vastaanottoilmoitus tai kuittaus).

4.2.3 Rahoitus- ja asettamispäätös

4.2.3.1 Rahoituspäätös

Rahoittaja tekee rahoituspäätöksensä hakukuulutuksessa mainittujen kriteerien mukaan. Kielteisen päätöksen mukana yleensä tulee rahoittajan palaute ja perusteet hylkäämiselle. Myönteisen päätöksen tekemistä saattaa edeltää neuvotteluvaihe, jossa rahoittaja edellyttää muutoksia projektisuunnitelmaan ja budjettiin. Kirjallinen rahoituspäätös lähetetään hakemuksessa ilmoitettuun osoitteeseen ja usein lisäksi sähköpostilla hakemuksessa mainitulle yhteys-

henkilölle. Aina päätöksessä ei kuitenkaan ole selkeästi yhteyshenkilöitä, ja niin toimijoiden haastatteluissa kuin käytännössäkin on tullut esiin tilanteita, joissa hakemuksen tekijää on ollut vaikea jäljittää. Päätösten tiedonkulku oikeille henkilöille on kuitenkin tärkeää. Hakemuksen tietojen ja yhteyshenkilöiden tallentaminen Repoon helpottaa tätä tiedonkulkua. Lisäksi on tärkeää, että alkuperäiset ovat helposti löydettävissä, jos niitä tarvitaan, joten niiden säilyttäminen keskitetysti yhdessä paikassa on perusteltua.

Ohje päätösten käsittelystä pitää saattaa yksiköissä myös postien käsittelijöiden tietoon. Heidän kannaltaan tämä ohje on selkeä, eikä tarvitse miettiä, kuka hakemuksen on lähettänyt, kun kaikki päätökset voidaan toimittaa yksikössä samaan paikkaan.

Toimitusjohtajan allekirjoittamien hakemusten rahoituspäätökset toimitetaan aina rehtorin toimistoon. Yksikön johtajien allekirjoittamien hakemusten päätökset toimitetaan kyseiseen yksikköön.

Päätöksestä ja sen liitteistä on tähän asti otettu kopio ainakin vastaanottavalle yksikölle, jossa ne on taas kopioitu asianosaisille henkilöille. Tieto ei kuitenkaan ole aina kulkenut kaikille tarvitsijoille, eikä esimerkiksi talouspalveluille aina muisteta toimittaa kopiota. Jatkossa tarkoitus on parantaa päätöksen saatavuutta kaikille, jotka sitä tarvitsevat. Turhien paperikopioiden sijasta on parempi saada sähköinen versio kaikkien ulottuville. Skannattujen dokumenttien lähettäminen sähköpostin liitteenä kuormittaa sähköpostia, joten järkevintä on tallentaa ne suoraan Repoon. Sen on määrä joka tapauksessa toimia hanketiedon ja hankkeen dokumenttien kopioiden säilytyspaikkana. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksen vastaanottaja skannaa päätöksen tiedot ja tallentaa ne Repon projektikohtaiseen dokumenttikansioon sekä tiedottaa asianomaisia tietojen tallentamisesta.

Rehtorin toimistossa tai yksikössä päätökset skannataan ja tallennetaan Repoon. Tieto päätöksen saapumisesta toimitetaan asianomaisille: rehtorille, yksikönjohtajalle, hankevalmistelijalle, tk-tiimille ja talouspalveluihin. Huom. tiedoksiannossa on käytettävä hankkeen virallista nimeä ja virallista lyhennettä.

Alkuperäisten asiakirjojen säilyttämiseen haluttiin selkeä ohje. Käytännössä esimerkiksi säilyttämispaikka tai arkisto on yksikkökohtainen. Pääasia kuitenkin on, että tieto säilytyspaikasta on olemassa ja että asiakirjat löytyvät yksikössä samasta paikasta.

Alkuperäiset asiakirjat säilytetään allekirjoittajan arkistossa. Jos hakemuksen allekirjoittajana on osakeyhtiön puolesta toimitusjohtaja tai hänen sijaisensa, alkuperäiset säilytetään rehtorin arkistossa. Silloin, kun muut niemenkirjoitusoikeuden omaavat tai

yksikön johtajat allekirjoittavat hankehakemuksen oman yksikkönsä nimissä, säilytetään alkuperäiset allekirjoittajan omassa yksikössä.

Päätöksen tiedot pitää muutenkin tallentaa Repoan. Koska projektipäällikköä ei ole vielä tässä vaiheessa valittu, valmistelun vastuuhenkilö huolehtii tietojen ajantasaisuudesta Repoan ja tarvittaessa korjaa tiedot. Hankkeen tila pitää myös muuttaa käynnissä olevaksi, jotta se tulee oikeille seurantalistoille sekä Laurean Internet-sivuille. Myös kielteisen päätöksen tiedot pitää viedä Repoan, jotta hakemusta ei tulkita enää keskeneräiseksi.

→myönteinen päätös: valmistelun vastuuhenkilö tarkistaa, korjaa ja tarkentaa tarvittaessa suunnitelman, kustannukset ja rahoituksen sekä muuttaa hankkeen tilan käynnissä olevaksi.

→kielteinen päätös: valmistelun vastuuhenkilö muuttaa hankkeen tilaksi "hakemus hylätty", ja kirjaa sisältö osioon Projektin hylkäämisestä-välilehdelle päätöksen perustelut ja mahdolliset jatkosuunnitelmat.

4.2.3.2 Asettamispäätös

Hankkeen aloittaminen edellyttää sille tehtävää asettamispäätöstä. Asettamispäätös voidaan tehdä myös ennen rahoituspäätöstä, eli hanke voidaan aloittaa omalla riskillä. Asettamispäätös on tehtävä, kun hankkeen kustannuksia varten tarvitaan kirjanpitoon oma kustannuspaikka. Asettamispäätöksessä määritellään projektin vastuutahot kuten kotipesäyksikkö ja hankkeen vastuuhenkilöt. Tarkoituksena on, että asettamispäätös on myös sitoutuminen hankkeen toteuttamiseen ja toteuttamista varten osoitettuihin resursseihin. Tämän vuoksi asettamispäätökseen tarvitaan kaikkien vastuutahojen hyväksyminen. Asettamispäätöksen allekirjoittavat mukana olevien yksiköiden johtajat ja projektipäällikkö.

Kotipesäyksikön johtaja tekee hankkeelle kirjallisen asettamispäätöksen ja kierrättää asettamispäätöksen tarvittaessa muiden yksiköiden johtajilla.

Asettamispäätöksessä tulee käyttää hankkeen virallista nimeä ja virallista lyhennettä. Joskus hankkeilla voi olla erilaisia työnimiä ja nämä saattavat mennä keskenään sekaisin. Virallisen nimen käytöllä voidaan välttää sekaannukset. Kirjanpitoon perustamista varten tarvitaan nimen lyhenne, koska merkkimäärä kirjanpitojärjestelmässä on rajallinen.

Asettamispäätöksessä käytetään hankkeen virallista nimeä. Jos nimi on pitkä, kirjanpitoa varten hankkeelle annetaan tarvittaessa lyhenne (enintään 30 merkkiä)

Asettamispäätöksessä ilmoitetaan mistä hanke saa rahoituksensa, rahoituksen määrä ja päätöksen tilanne.

Rahoituksesta laitetaan vain Laurean osuus koko hankkeesta, päärahoituksen tiedot ensimmäiseksi. Päätöksen tilannetietoina ilmoitetaan, onko saatu päätös virallinen vai epävirallinen, miten se on saatu ja, milloin lopullinen päätös on odotettavissa.

Tiedoissa ilmoitetaan myös, kuka on rahoittaja ja mistä rahoitusohjemaasta on kyse. Tämä tieto auttaa hahmottamaan, mitä hankkeen hallinnoinnissa on huomioitava.

Ilmoita mikä rahoituksen myöntänyt organisaatio ja rahoitusohjelma (esim. Uudenmaan Ely-keskus, ESR).

Rahoituspäätös tulee usein ensin epävirallisena. Rahoittajalta voidaan saada aloittamislupa ja kustannuksia voidaan alkaa kerryttämään, mutta virallista päätöstä voidaan joutua odottelemaan esimerkiksi suunnitelman hiomisen takia. Asettamispäätöksessä on hyvä olla tieto siitä missä vaiheessa ollaan virallisen päätöksen suhteen.

Miten päätös on saatu (puhelimitse, sähköpostilla, kirjallisesti) onko virallinen päätös olemassa tai, milloin se tulee. Rahoittajan hankkeelle antamat tunnistetiedot (pätösnumero, hankenumero, dnro tms).

Yksiköissä vastuu resursseista ja niiden käytöstä on yksikön johtajalla. Hankkeet kilpailevat samoista resursseista kuin muukin toiminta ja näiden tarpeiden yhteensovittaminen edellyttää tietämystä kokonaistilanteesta. Vaikka tavoitteena on, että hankkeisiin osallistuu Laurean olemassa olevaa henkilöstöä ja hankkeiden opetukseen integroinnin kannalta se onkin oleellista, myös uusien henkilöiden rekrytointeja saatetaan tarvita. Uuden henkilöstön palkkaamisen vastuut ja oikeudet on määritelty Laurean säännöissä. (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy 2011; Laurea-ammattikorkeakoulu 2011).

Yksikön johtaja vastaa hankkeen resursoinnista, yhteishankkeissa jokainen yksikön johtaja omalta osaltaan. Uuden henkilöstön palkkaamisessa noudatetaan Laurean ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntöä ja Laurean ammattikorkeakoulun sääntöjä.

Laurean ulkopuolelta palkattava henkilöstö: enintään kahden vuoden määräaikaisen henkilöstön osalta yksikön johtaja palkkaa henkilön saatuaan täyttöluvan vararehtori [...] ja sitä pidemmäksi ajaksi palkattavan henkilöstön osalta täyttöluvan myöntää toimitusjohtaja [...].

Asettamispäätöksessä nimetään hankkeen vastuuhenkilöt. Projektipäällikkö on koko hankkeen toteuttamisen kannalta keskeinen henkilö. Projektipäällikön vastuita on korostettu menettelytapaohjeessa ja hankekäsikirjassa. Yksinkertaisimmillaan voi sanoa, että projektipäälliköllä on kokonaisvastuu hankkeen toteuttamisesta. Tätä vastuuta ei voi delegoida toisille, mutta tehtäviä voidaan tuki jakaa. Riskienhallinnan kannalta on oleellista, että hankkeen asioista on tietoa jollakin muullakin kuin projektipäälliköllä. Lisäksi tarvitaan henkilö, joka toimii yhteyshenkilönä hankkeen talousasioissa sekä rahoittajan että Laurean talouspalveluiden suuntaan. Talousvastaavan tehtävänä on myös pitää hankkeen talous Repossa ajan tasalla. Ajan tasainen tieto mahdollistaa Laurean hankekokonaisuuden seurannan myös hankkeiden talouden kannalta.

Asettamispäätöksessä nimetään hankkeelle vähintään projektipäällikkö ja toinen yhteyshenkilö, joka on sisällä projektin asioissa. Tämän toisen rooli ja nimike voivat vaihdella hankkeen työnjaosta riippuen. Lisäksi hankkeelle nimetään talousvastaava.

Projektipäällikkö vastaa hankkeen toiminnallisesta johtamisesta ja hankkeen taloudesta hankesuunnitelman mukaisesti sekä rahoittajille tehtävistä raporteista rahoittajan ja Laurean ohjeita noudattaen. Nimeämisen yhteydessä on huomioitava, että myös hankkeen rahoituskauden päättymisen jälkeiset toimenpiteet, maksatushakemus tai kustannustilitys ja raportointi tulevat hoidettua. Projektipäällikkö sitoutuu allekirjoituksellaan asettamispäätökseen sekä noudattamaan vararehtorin menettelytapaohjeen projektipäälliköille määrittämiä velvoitteita.

Projektin talousvastaava toimii hankkeen talousyhdyshenkilönä Laurean talouspalveluihin ja rahoittajaan. Hän päivittää hankkeen taloustiedot Repoon sekä valmistelee hankkeen talousraportoinnin rahoittajalle. Talousvastaavaksi voidaan nimetä joku hankkeeseen muutenkin osallistuva esim. projektipäällikkö tai projektisihteeri tai talousvastaavaksi voidaan nimetä esimerkiksi yksikön hankesuunnittelija.

Asettamispäätöksessä konkretisoidaan muutenkin hakemuksen henkilöstösuunnitelma.

Asettamispäätöksessä nimetään hankkeeseen osallistuvat henkilöt, heidän tehtävänsä hankkeessa ja heidän käytettävissään oleva aika. Henkilöiden, joiden nimiä ei ole vielä tiedossa, osalta täytetään tehtävät hankkeessa ja niihin käytettävissä oleva aika.

Laurean käytännön mukaisesti talousvastuu yksikössä kuuluu yksikönjohtajalle, joten hän hyväksyy kaikki laskut, myös hankkeille kuuluvat. Hankkeen laskujen pitää kuitenkin käydä projektipäälliköllä tarkastettavana, jotta hän voi vastata hankkeesta ja sen taloudesta rahoittajan ja Laurean ohjeiden mukaisesti. Rahoittajat myös usein edellyttävät, että hankkeelle

osoitetuissa kustannuksissa on projektipäällikön merkinnät siitä miten kustannus kuuluu hankkeelle. Jotta kustannukset ohjautuvat kirjanpidossa oikealle projektille, on Laurean projektinumeron käyttäminen tärkeää. Rahoittaja saattaa ohjeistaa käyttämään myös heidän antamaansa projektin tunnustetta. Sitä voi käyttää laskuissa lisäviitteinä tai osana kustannuksen selitystä, mutta Laurean projektinnumero on se, jolla kustannus ohjataan kirjanpidossa oikein. Rahoittajalle voidaan ilmoittaa kustannusraportoinnin yhteydessä kirjanpidossa käytetty tunnus, ja usein tätä kysytäänkin raportoinnin lomakkeella.

Laskujen hyväksyjänä on yksikön johtaja ja tarkastajana projektipäällikkö. Yksiköissä tai talouspalveluissa on varmistettava, että hankkeille kuuluvat laskut käyvät projektipäälliköllä tarkastettavana ja, että laskuun tulee sekä rahoittajan että kirjanpitolain edellyttämät merkinnät. Tämä koskee sekä Laurean ulkopuolelta tulevia laskuja (ostolaskujen IP-kierto), matkalaskuja että Laurean sisäisiä kulusiirtoja projektille (muisti-laskut). Jos projektilla on paljon ostolaskuja, talouspalvelut antaa tarvittaessa projektipäällikölle IP-Client-lisenssin.

Kaikissa hankkeelle osoitetuissa laskuissa tulee käyttää Laurean hankkeelle antamaa projektinumeroa. Tämä koskee sekä ulkoisia laskuja (laskuttajaa pyydettyä ilmoittamaan projektinumeron laskussa) että sisäisiä laskuja, kuten matkalaskut, muistiopyyntöt ym.

Hankeäskirjassa on kerrattu myös tiliöintitiedot- ja tunnukset. Laureassa näitä ovat projektinumeron lisäksi kaksinumeroinen tulosityksikön tunnus, kaksinumeroinen toiminnon tunnus (toimintoja ovat esimerkiksi koulutus, tutkimus- ja kehittämistoiminta). Kun on kyse koulutusyksiköstä, ilmoitetaan vielä kolmenumeroinen tutkintotunnus.

Tulosityksikkö: [...]

Toiminto: [...]

Tutkinto: [...]

ESR-hankkeiden osalta rahoitusta välittävilta viranomaisilta on tullut vaatimus, että hankkeen pääkirjalla ei saa näkyä flat rate -kustannuksiin kuuluvia kustannuksia. Yleiskustannusten osalta tämä ei ole ongelma, koska näitä ei muissakaan hankkeissa tiliöidä hankkeille erikseen, jos ne sisältyvät kertoimen perusteella laskettaviin kustannuksiin. ESR-hankkeissa kuitenkin flat rate'iin kuuluu myös hankkeen suoraan aiheuttamia kustannuksia, kuten matkakustannukset. Laurean kannalta olisi tärkeää pystyä seuraamaan näitä osana hankkeen kustannuksia. Näitä varten ei ole mielekästä perustaa omaa kustannuspaikkaa kirjanpitoon, joten Laurean talouspalveluissa luotiin erilainen menettely, joka koskee vain näitä flat rate -hankkeita.

Lisäksi ESR- ja EAKR-hankkeista ilmoitetaan onko kyseessä flat rate -hanke, koska se edellyttää kirjanpidossa erilaista menettelyä.

Talouspalvelut täydentää lomakkeelle projektinumeron (kustannuspaikka kirjanpidossa) ja nimeää hankkeen taloussihteerin. Tämän vuoksi alkuperäinen asettamispäätös toimitetaan talouspalveluihin, josta se palautetaan kotipesäyksikköön. Kopio asettamispäätöksestä voidaan laittaa hankkeen mappiin, ja se tulee tallentaa myös Repoön.

Allekirjoitettu asettamispäätös toimitetaan talouspalveluihin, josta hankkeelle annetaan projektinnumero. Laurean projektinumeroa käytetään kaikissa hankkeelle kuuluvissa laskuissa.

Talouspalvelut täydentää asettamispäätökseen projektinumeron ja hankkeelle nimetyn taloussihteerin, sekä toimittaa asettamispäätöksen projektipäällikölle.

4.2.4 Hankkeen käynnistäminen

4.2.4.1 Hankeorganisaation muodostaminen

Rahoittajia varten tarvitaan usein allekirjoitettu toimenkuvaluettelo, jossa on nimetty henkilöt, jotka työskentelevät hankkeessa sekä heidän tehtävänsä siinä. Tätä henkilöluetteloä ylläpidetään ja päivitetään koko hankkeen ajan. Tähän toimenkuvaluetteloön voi lisätä muitakin rahoittajan tarvitsemia, ja nimenomaan vain rahoittajan tarvitsemia (HTL 523/1999, 6) tietoja.

Hankeorganisaatio muodostetaan hankkeelle asettamispäätöksen mukaisesti rekrytoitavasta ja resursoidusta henkilöstöstä. Projektihenkilöstö sopii keskinäisestä työnjaosta projektipäällikön johdolla. Projektihenkilöstöstä tehdään tarvittaessa rahoittajaa varten kirjallinen kuvaus henkilöiden tehtävistä ja resursseista hankkeessa.

4.2.4.2 Hankkeen integrointi opetukseen

Hankkeen integroinnin suunnittelu aloitetaan usein jo hyvissä ajoin ennen hankkeen käynnistymistä. Seuraavan lukuvuoden suunnittelu aloitetaan jo edellisenä keväänä, joten silloin pitäisi olla jo alustavia tietoja, mitä hankkeita voidaan yhdistää opetukseen. Integrointi tapahtuu yksiköissä niiden sisäisiä ohjeita noudattaen. Integrointi voi olla myös hyvin koulutusala, koulutusohjelma ja jopa opintojaksokohtaista. Siksi käsikirjaan ei ole otettu mukaan niihin liittyvää ohjeistusta ainakaan tässä ensimmäisessä versiossa.

Kaikki hankkeet pyritään integroimaan opetukseen. Integroinnissa toimitaan yksikön ohjeiden mukaisesti.

4.2.4.3 Laurean sisäinen hankkeen aloituskokous

Hankkeen aloitusvaiheessa voidaan luoda pohja hankkeen hyvälle hallinnoinnille. Projektipäälliköllä on vastuu hankkeen johtamisesta ja sen toteuttamisesta hankkeen suunnitelman mukaisesti. Ulkoisen rahoituksen hankkeisiin liittyy kuitenkin niin paljon byrokratiaa ja vaatimuksia, että nämä seikat on hyvä käydä läpi kaikkien hankkeeseen osallistuvan henkilöiden kanssa. Rahoittajien ohjeet saattavat vaatia myös tulkintaa ja sovittamista Laurean käytänteisiin. Tämän vuoksi hankkeille on päätetty ottaa käytännöksi hankkeen aloituskokous. Tarve tällaisen kokouksen pitämiselle on ollut pitkään tiedossa.

Hallinnointi ja rahoittajan ohjeiden noudattaminen on tärkeää rahoituksen toteutumisen kannalta. Esimerkiksi Ammattikorkeakoulujen t&k-päivillä Kuopiossa paljon kokemusta EU-hankkeista omaava italialainen projektijohtaja Bert d'Arragon (2009) toi esiin hankkeen talouden hoidon merkityksen. Hänen mielestään rahoittajan antamaa projektin taloushallinnon käsikirjaa kannattaa kunnioittaa ja noudattaa, muuten voivat jäädä rahat saamatta, vaikka hankkeen muussa toteuttamisessa ei olisi ongelmia. Hän piti myös tärkeänä organisaation taloushallinnon ottamista mukaan jo projektin alusta lähtien. Heitä kannattaa myös kuunnella. Tämän vuoksi hankkeen aloituskokouksen osallistujalistalla on myös hankkeen taloussihteeri.

Projektipäällikkö kutsuu aloituskokouksen koolle. Paikalle kutsutaan kaikki hankkeeseen ja sen hallinnointiin osallistuvat Laurean henkilöt (hankehenkilöstö, yksikön johtaja, kehittäjäpäällikkö, johdon assistentti, talouspalveluiden edustaja, tk-tiimin edustaja ja yksikön hankesuunnittelija).

Kokouksen tarkoituksena on käydä läpi hankkeen hallinnoinnin kannalta oleelliset asiat ja käytännöt Laureassa. Myös rahoittajan ohjeet ja määräykset sekä miten niiden toteuttaminen käytännössä hoidetaan, käydään läpi. Tätä kokousta ei pidä sotkea rahoittajan pitämään aloituskokoukseen, jossa asiat käydään läpi rahoittajan kannalta. Aloituskokous pidetään huolimatta siitä, onko hanke Laurean hallinnoima vai onko Laurea mukana osatoteuttajana jonkun muun hallinnoimassa hankkeessa. Tavoitteena on hallita riskejä ja välttää turhia virheitä. Tavoitteena on myös helpottaa ja tehostaa hankkeen hallinnointia, jotta varsinaiseen toteuttamiseen jää enemmän aikaa.

Kokouksessa käsitellään hankkeen hallinnoinnin kannalta oleelliset asiat ja käydään läpi rahoittajan ohjeistus ja hankkeen hallinta suhteessa Laurean käytänteisiin. Käsiteltäviä asioita ovat mm. raportointiaikataulut, työajan seurantakäytännöt, matkat, laskut,

hankinnat, tapahtumat, viestintä sekä näihin liittyvät henkilöiden oikeudet ja velvoitteet, ohjausryhmän rooli ja integrointi opetukseen. Lisäksi kokouksessa voidaan käsitellä sisältöön ja toteutukseen liittyviä asioita.

4.2.5 Hankkeen toteuttaminen ja tietojen päivittäminen Repoön

4.2.5.1 Hankkeen toteuttaminen ja seuranta

Rahoittajan tekemä päätös ei välttämättä ole täysin hakemuksen mukainen. Suunnitelmaan ja rahoitukseen on voinut tulla muutoksia. Suunnitelma on myös usein ollut vielä yleisellä tasolla, joten se saattaa vaatia tarkentamista toimenpide tasolle ja aikatauluttamiseen. Vastuu on tietenkin projektipäälliköllä.

Projektipäällikkö vastaa hankkeen toteuttamissuunnitelman tarkentamisesta ja hankkeen toteutumisesta annetun rahoituspäätöksen mukaisesti.

Rahoittaja toimittaa rahoituspäätöksen mukana ohjeet hankkeen hallinnoimiseen ja raportointiin. Nämä käydään läpi aloituskokouksessa. Ohjeet ja menettelyt voivat myös muuttua ja tarkentua hankkeen aikana. Ohjeita on siis syytä kerrata ja päivittää tarvittaessa.

Hankkeen hallinnoinnissa noudatetaan kunkin rahoittajan rahoituspäätöksissä erikseen määrittelemiä menettelytapoja ja ohjeita, joihin on syytä tutustua huolellisesti. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään rahoituksen piiriin hyväksyttäviin kustannuksiin sekä hankintojen kilpailuttamiseen.

Riittävän tiheä seuranta on tarpeen, jotta muutostarpeet havaitaan ajoissa. Muutokset suunnitelmiin ja budjetteihin edellyttävät yleensä rahoittajan päätöstä etukäteen. Myös Laurean kannalta on hyvä olla selvillä, eteneekö hanke suunnitellussa aikataulussa ja toteutuuko hanke muutenkin suunnitelman mukaisesti. Projektipäällikkö usein sekä johtaa projektia että osallistuu projektin tehtävien hoitamiseen. Jos poikkeamia suunniteltuun ei havaita ajoissa, voi riskinä olla, että tämä aiheuttaa projektipäällikölle ristiriidan, tehdäkö oma osuus vai johtaa projektia. (Lewis 2002, 6).

Projektipäällikkö vastaa hankkeen johtamisesta ja seuraa hankkeen etenemistä ja tavoitteiden toteutumista suhteessa tehtyyn työhön ja hankkeen kustannuksiin. Seuranta pitää tehdä riittävän usein (vähintään kuukausittain), jotta mahdolliset korjaavat toimenpiteet voidaan tehdä heti. Jos korjaavat toimenpiteet eivät riitä ja tarvitaan muutoksia projektisuunnitelmaan tai budjettiin, sovitaan muutoksista yksikön johtajan ja

rahoittajan kanssa etukäteen. Usein rahoittaja edellyttää muutoshakemuksen tekemistä ja tekee muutoksesta virallisen päätöksen.

Muutokset tallennetaan Repoön. Muutoksista budjettiin, henkilöihin tai projektiaikaan ilmoitetaan talouspalveluille.

4.2.5.2 Rahoittajalle tehtävät raportit

Rahoittaja saattaa määritellä kenet kelpuutetaan minkäkin raportin tai lomakkeen allekirjoittajaksi. Hankkeiden kannalta on helpointa ja sujuvinta, jos allekirjoittajat ovat mahdollisimman lähellä hanketta. Laurean ohjeet allekirjoittajista eri tilanteissa käydään läpi hankekäsikirjassa myöhemmin, joten tästä kohdasta on linkki kyseisiin kappaleisiin.

Projektipäällikkö vastaa raporttien tekemisestä rahoittajalle. Allekirjoituksissa noudatetaan rahoittajan määräyksiä. Jos rahoittaja ei ole määritellyt allekirjoittajaa, noudatetaan Laurean sääntöjä ja ohjeita.

Lisätietoja allekirjoituskäytännöistä löytyy kappaleista keskeiset roolit ja vastuut sekä allekirjoittajat eri tilanteissa.

4.2.5.3 Hankkeen tiedot, dokumentointi ja aineistot

Vastuu hankkeen tietojen ja dokumenttien tallentamisesta Repoön on projektipäälliköllä, mutta hankkeen sisällä tehtäviä voidaan jakaa. Repo:n käyttöä on haluttu tuoda käsikirjassa esille, jotta sen käyttö ei unohtuisi. Repo on Laureassa käyttöönottoaiheessa, mikä onkin hankekäsikirjan tekemisen jälkeen seuraava haaste. Jotta järjestelmästä olisi hyötyä, pitää tietojen siellä olla ajan tasalla ja siihen tulevaisuudessa keskitytään. Tietojen tallentamiseen toki menee jonkin verran aikaa, mutta tietojen saaminen keskitetysti yhdestä paikasta taas säästää huomattavasti aikaa toisaalla.

Projektipäällikkö vastaa tietojen päivittämisestä ja dokumenttien tallentamisesta hankkeiden järjestelmään koko hankkeen ajan.

Järjestelmästä voidaan seurata hankkeiden osallistujia sekä henkilöitä että organisaatioita. Esimerkiksi henkilön tietojen kautta voidaan katsoa mihin kaikkiin hankkeisiin tämä osallistuu tai hankkeen tietojen kautta voidaan tarkastella keitä kaikkia siinä on mukana. Voidaan myös tarkastella mistä organisaatioista hankkeisiin on saatu rahoitusta tai, mitä kaikkia hankkeita jokin yksittäinen ELY-keskus on Laureassa rahoittanut.

Repon osapuolel-välilehdellä ylläpidetään tiedot hankkeen henkilöstöstä ja hankkeeseen osallistuvista muista tahoista. Vähintään siellä pitää olla tiedot Laurean henkilöstöstä, rahoittajista, päätoteuttajasta ja Laurean hallinnoimissa hankkeissa osatoteuttajista.

Hankkeen sisältötietojen tallentaminen Repon ratkaisee yhden ikuisuusongelman, kun kaikkien Repon tallennettujen hankkeiden tiedot julkaistaan Laurean internetsivulla. Tiedot julkaistaan toistaiseksi vain suomeksi, mutta toivon mukaan pian myös englanniksi.

Tiedot nostetaan Reposta. Tämä edellyttää sisältötietojen pitämistä ajan tasalla. Projektipäällikkö antaa luvan julkaisemiselle Repon luokittelu-välilehdellä.

Hankkeen talouden tapahtumat saadaan jatkossa suoraan Laurean kirjanpitojärjestelmästä Repon. Kirjanpitojärjestelmän ja Repon yhdistämisestä on parhaillaan projekti meneillään. Kirjanpidon tietojen lisäksi Repon laitetaan myös myönnetty tuleva rahoitus ja kustannussuunnitelma. Repon kautta on siten mahdollista seurata myös Laurean hankekokonaisuutta eteenpäin, eikä pelkästään taaksepäin jo toteutunutta.

Hankkeen taloutta on seurattava vähintään kuukausittain. Hankkeen talousvastaava huolehtii hankkeen taloustietojen ajantasaisuudesta Repossa.

Alkuperäisten asiakirjojen säilyttämiseen haluttiin yhtenäisyyttä ja selkeyttä. Tämä helpottaa myös joidenkin rahoittajien haluaman hankkeen asiakirjojen säilytysuunnitelman tekemistä.

Hankkeissa syntyneiden sopimusten, rahoituspäätösten tms. originaalit jotka toimitusjohtaja on allekirjoittanut, säilytetään rehtorin arkistossa. Hankkeen kirjanpitoon kuuluvan aineiston säilyttää talouspalvelut. Muut hankkeen asiakirjat säilytetään hanketta hallinnoivassa yksikössä.

Repon on tarkoitus olla tulevaisuudessa paikka, josta kaikki hanketta koskeva tieto löytyy keskitetysti. Tämä helpottaa tulevia rahoittajien tekemiä hanketarkastuksia. Säilytysajat ovat pitkiä, joten hankehenkilöstö ei välttämättä ole enää Laurean palveluksessa, kun mahdollinen tarkastus tulee.

Kaikesta muusta kuin kirjanpitoaineistosta tallennetaan kopiot (skannattuna tai linkkinä) Repon ajantasaisesti. Lisäksi Repon laitetaan tieto, mistä löytyy sellainen aineisto, joka ei ole tallennettavissa sähköisesti.

Hankkeen aikana asiakirjat voidaan säilyttää hankkeen hallussa, lukuun ottamatta esimerkiksi kirjanpitoaineistoa tai johdon allekirjoittamia asiakirjoja tai päätöksiä, joista on annettu erikseen ohjeet. Säilyttämistapaan ja paikkaan on kiinnitettävä huomiota, jotta luottamuksellisuus säilyy ja esimerkiksi täytetään sopimusten salassapitoehdot.

Projektipäällikkö huolehtii, että hänen hallussaan olevat hankkeen asiakirjat ja muu aineisto säilytetään turvallisesti.

Hankkeen tapahtumien ja tilaisuuksien dokumentoinnin sekä rahoittajan logojen tai muiden rahoittajan vaatimien tunnusten käytön tärkeyttä on hyvä korostaa, sillä kustannusten hyväksyminen voi olla kiinni tästä. Tietoja osallistujista voidaan myös joutua raportoimaan esimerkiksi indikaattoriseurantaa varten.

Hankkeen tapahtumat ja osallistajat dokumentoidaan rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Myös näissä dokumenteissa pitää muistaa rahoittajan edellyttämien logojen käyttö. Hankkeen järjestämien tilaisuuksien ja tapahtumien ilmoitukset, kutsut ja ohjelmat säilytetään hankkeen asiakirjoissa. Tilaisuuksissa ja tapahtumissa, joiden osallistujat pitää raportoida rahoittajalle, kierrätetään osallistujalista, johon läsnäolijat laittavat nimensä ja allekirjoituksensa sekä muita tarvittavia tietoja. Henkilökohtaiset tiedot (ikä, työmarkkina-asema tms.) kerätään muulla tavalla. Kannattaa tutustua raportoinnin ohjeisiin ja lomakkeisiin jo ennen tilaisuuksia, jotta kaikki tarvittava tieto tulee kerättyä.

Kokouksista tehdään pöytäkirja tai muistio. Pöytäkirjat allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja ja sihteeri sekä pöytäkirjan tarkastajat tai pöytäkirja tarkastetaan ja hyväksytään seuraavassa kokouksessa. Muistiot voi allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja tai sihteeri. Pöytäkirjassa tai muistiossa on todettava läsnäolijat. Rahoittaja saattaa edellyttää myös henkilökohtaisesti allekirjoitettuja läsnäololistoja. Pöytäkirjasta ja muistiosta on myös käytävä ilmi kokouspaikka ja aika (alkaminen ja päättyminen), sekä käsitellyt ja päätetyt asiat. Osaksi dokumentoitavaa pöytäkirjaa tai muistiota kuuluvat myös siinä mainitut liitteet.

4.2.5.4 Hankkeen sopimukset

Sopimukset mainitaan hankeprosessissa tärkeytensä vuoksi. Vastuu niistä huolehtimisesta on projektipäälliköllä, mutta sopimukset allekirjoittaa tilanteen mukaan joko yksikön johtaja tai virallinen nimenkirjoittaja. Sopimuksista ja allekirjoittajista on enemmän tietoa käsikirjassa toisaalla.

Projektipäällikkö huolehtii, että hankkeen sopimukset ovat ajan tasalla ja että sopimukset tehdään hankkeeseen tulevien uusien organisaatioiden ja henkilöiden kanssa. Projektipäällikkö myös huolehtii sopimusten kopioiden tallentamisesta Repon dokumenttikansioon.

4.2.6 Hankkeen päättäminen

Hankkeen päättämiseen liittyy useita hallinnollisia toimenpiteitä rahoittajalle tehtävien raporttien lisäksi. Kirjanpitoa varten tarvitaan tieto miten mahdollisesti hankkeen päättymisen jälkeen syntyvät kustannukset tiliöidään jatkossa. Hankkeelle voi syntyä kustannuksia esimerkiksi jälkikäteen tehtävistä raporteista, joita rahoittaja ei enää rahoita. Hankkeelle on myös voinut mennä automaattisesti erilaisia kustannuksia, kuten palkkoja, puhelin-, atk-, tietoliikenne- ja vuokratuluja. Yksikön johtaja vastaa budjetista yksikössään, joten kustannusten tiliöintien muutosten pitää tulla hänen hyväksyminään.

Projektipäällikkö huolehtii, että tieto projektin päättymisestä ilmoitetaan talouspalveluihin sähköpostilla (tai Repon muistutusten kautta), jotta projektin kirjanpito voidaan päättää.

Projektipäällikkö huolehtii, että tieto projektin päättymisestä kulkee myös yksikönjohtajalle.

Yksikönjohtaja huolehtii, että projektille suoraan menevien kustannusten tiliöinnit tarvittaessa muutetaan projektin päättyessä.

Projekti pitää päättää myös Repon ja samalla huolehtia, että projektin aineiston arkistointi on kunnossa.

Projektipäällikkö huolehtii projektin tilan muuttamisen päättyneeksi.

Projektin päättyessä varmistetaan, että kaikki projektia koskeva aineisto löytyy Repon, paitsi kirjanpitoaineisto. Jos aineistoa ei ole mahdollista tallentaa hankkeen dokumenttikansioihin Repon, sinne laitetaan tieto missä tällainen aineisto säilytetään. Päättämisen yhteydessä varmistetaan linkkien takana olevan tiedon säilyminen tai tuodaan se dokumentteina Repon.

Selvitys dokumenttien säilytyksestä (arkistoinnista) tallennetaan Repon (mitä, missä, mihin asti).

4.2.7 Hankkeen arviointi

Yleensä rahoittaja edellyttää hankkeen arviointia sekä hankkeen aikana että hankkeen päätymisen jälkeen. Laureaa varten arviointeja tehdään seurattaessa strategian toteutumista ja esimerkiksi ulkoista arviointia varten. Hankkeiden vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi tulee tehdä Tekesin mallin mukaisesti. Tämän arvioinnin tekeminen on yksiköiden vastuulla.

Prosessiin on laitettu myös hankkeen toteutumisen arviointi, joka noudattaa ennen rahoitushakemuksen lähettämistä tehtävää toteutettavuuden arviointia. Tämän tiedon keräämisestä on hyötyä uusien hankkeiden suunnittelun kannalta.

Projektipäällikkö vastaa hankkeen arvioinnin toteuttamisesta hankkeen arviointisuunnitelman mukaisesti. Lisäksi Laureaa varten tehdään lyhyt arviointi hankkeen toteutumisesta suhteessa toteutettavuuden arviointiin.

Projektia hallinnoivan yksikön johtaja vastaa hankkeen päättymisen jälkeen tehtävistä vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointien toteuttamisesta.

Päätyneiden hankkeiden vaikuttavuus arvioidaan Tekesin hankkeiden vaikuttavuutta koskevan mallin mukaisesti. Tuloksellisuutta mitataan Laurean laadunvarmistusjärjestelmän mukaisesti suhteessa strategian toteuttamissuunnitelmassa ilmaistuihin tavoitteisiin ja arvioimalla lbd-pohjaisesta tk-työstä syntyneitä tuloksia suhteessa toimintaympäristön kehityshaasteisiin.

4.3 Hankkeen hallinnointi

4.3.1 Hankinnat

Julkisena organisaationa Laureaa koskee laki julkisista hankinnoista (JulkHankL 2007/348, 6) mutta hankkeissa lakia tulisi joka tapauksessa soveltaa, koska ne ovat julkisin varoin rahoitettuja. Lakia sovelletaan hankintoihin, jotka ylittävät määritellyt kynnysarvot. Alimmillaan kynnysarvo on 30 000 euroa. Kynnysarvot löytyvät esimerkiksi hankintailmoitukset.fi-sivustolta, jossa hankintailmoitukset tulee julkaista.

Laureassa vastuu hankintalain noudattamisesta on tulosyksiköiden johtajilla. Kilpailuttamiseen liittyy paljon yksityiskohtia, jotka edellyttävät alueen hyvää osaamista ja perehtyneisyyttä hankintalakiin. Tämän vuoksi kilpailuttamiseen halutaan tarjota apua ja ennen julkaisua ilmoitus- ja tarjouspyyntöasiakirjat olisi hyvä tarkistuttaa Laurean lakiasiaintoimikolla.

Hankkeiden osalta apua saa myös tk-timiltä. Kilpailuttamisen tukena on myös Laurean hankintasääntö, josta vastaa Laurean hallintojohtaja (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy 2011, 4-6).

Kynnysarvot alittavissa hankinnoissa noudatetaan rahoittajien määräyksiä sekä Laurean hankintasääntöä. Esimerkiksi rakennerahastoja koskevassa valtioneuvoston asetuksessa on sanottu, että kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on vaadittaessa osoitettava, että kustannus on kohtuullinen (Tukika 2011, 6). Käytännössä rahoittajat antavat eurorajat ja ohjeet miten kilpailutus tai hintavertailu pitää tehdä tietyn eurorajan ylittävissä hankinnoissa, sekä miten hankinta pitää dokumentoida. Erot eri rahoittajien välillä ovat huomattavat, joten jokaisen rahoittajan ohjeisiin on syytä perehtyä huolella. Laurean oma hankintasääntö koskee yli 10 000 euron hankintoja. Myös rajat alittavissa hankinnoissa pitäisi ottaa huomioon Laurean jo kilpailuttamat hankinnat, koska vaikka yksittäinen hankinta olisi pienempi, Laurean hankinnat kokonaisuudessaan voivat olla yli kynnysarvojen. Laurean jo kilpailuttamia hankintoja ei pääsääntöisesti tarvitse rahoittajaa varten enää erikseen kilpailuttaa.

Yksikön johtaja päättää yksikössään hankinnoista sekä vastaa hankintalainsäädännön noudattamisesta.

Hankkeelle tehtävien hankintojen valmistelu on hyvä aloittaa heti, kun tieto rahoituspäätöksestä on saatu. Hankinnat toteutetaan rahoituspäätöksen puitteissa kilpailuttamissäädöksiä, rahoittajan ohjeita ja Laurean ohjeita noudattaen. Hankintojen suunnittelussa ja toteuttamisessa on huomioitava Laurean jo kilpailuttamat tavarat ja palvelut.

Tarjouspyyntöjen laadinnassa asiantuntija-apua saa tarvittaessa tk-tiimiltä ja hankintasopimusten laadinnassa lakiasiaintohtajalta. Hankintalain kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa tarjouspyynnöt tarkistutetaan lakiasiaintohtajalla.

Kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa noudatetaan hankintalainsäädäntöä. Kynnysarvot, hankintailmoituslomake sekä ohjeet löytyvät osoitteesta:

<http://www.hankintailmoitukset.fi> (katso "Tutustu julkisiin hankintoihin" ja "Täytä ilmoitus")

Kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa noudatetaan rahoittajan määräyksiä ja Laurean hankintaohjetta. Laurean hankintaohje löytyy L-asemalta: [...]

4.3.2 Tutkimusluvut ja eettisen toimikunnan lausunto

Laurea myöntää vain Laureaan kohdistuvat tutkimusluvut.

Laureaan kohdistuvat tutkimusluvut myöntää [...]. Tutkimuslupa tarvitaan, kun tutkimus kohdistuu Laurean opiskelijoihin, Laurean henkilökuntaan tai Laureaan organisaationa. Muihin organisaatioihin kohdistuvat tutkimusluvut myöntää kyseinen organisaatio.

Laurealla oli aikaisemmin oma eettisen toimikunta, jolta voitiin pyytää lausuntoa. Keväällä 2012 perustettiin Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurean (FUAS eli Federation of Universities of Applied Sciences) yhteinen eettinen toimikunta, jolta lausunnot jatkossa haetaan.

FUAS ammattikorkeakouluilla on yhteinen eettinen toimikunta. Eettisen toimikunnan puheenjohtajana toimii [...] HAMKista ja sihteerinä [...] Laureasta. Laurean muut jäsenet ovat [...].

Eettiseltä toimikunnalta haetaan lausunto esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen toteuttaminen voi aiheuttaa tutkittaville fyysisiä, psyykkisiä tai oikeusturvaan liittyviä haittoja. Lausuntoa voivat hakea Laurean omat tutkijat ja Laureaan kiinteässä yhteistyösuhteessa olevat tutkijat sekä tutkijaryhmät.

Tutkimuseettisiä kysymyksiä käsittelevää informaatiota löytyy Tutkimuseettisen toimikunnan (<http://www.tenk.fi>) verkkosivulta.

4.3.3 Sopimukset

Hankeyhteistyöhön liittyy monenlaisia velvoitteita ja oikeuksia. Näistä olisi hyvä käydä keskustelua jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Oleellista on esimerkiksi millaiset ovat hankkeen käyttöön luovutetun tiedon käyttöoikeudet hankkeen aikana ja hyödyntämisen rajat hankkeen päättymisen jälkeen sekä, kuka omistaa hankkeen tulokset, miten niitä saa käyttää ja mihin hyödyntää. Kannattaa keskustella myös kumppaneiden työnjaosta: millaisella budjetilla ja rahoituksilla kukin on valmis lähtemään mukaan. Etukäteen on hyvä sopia miten maksuliikenne on ajateltu hoidettavaksi kumppaneiden kesken, esimerkiksi jos rahoittaja maksaa rahoituksen tai osan siitä etukäteen pääkoordinaattorille, miten ja milloin tämä jakaa rahan kumppaneille.

Kannattaa miettiä myös tarvitaanko sopimusta jo hankkeen valmistelusta. Esimerkiksi kumppanin viime hetkellä ennen rahoitushakemuksen lähettämistä tapahtuva vetäytyminen hank-

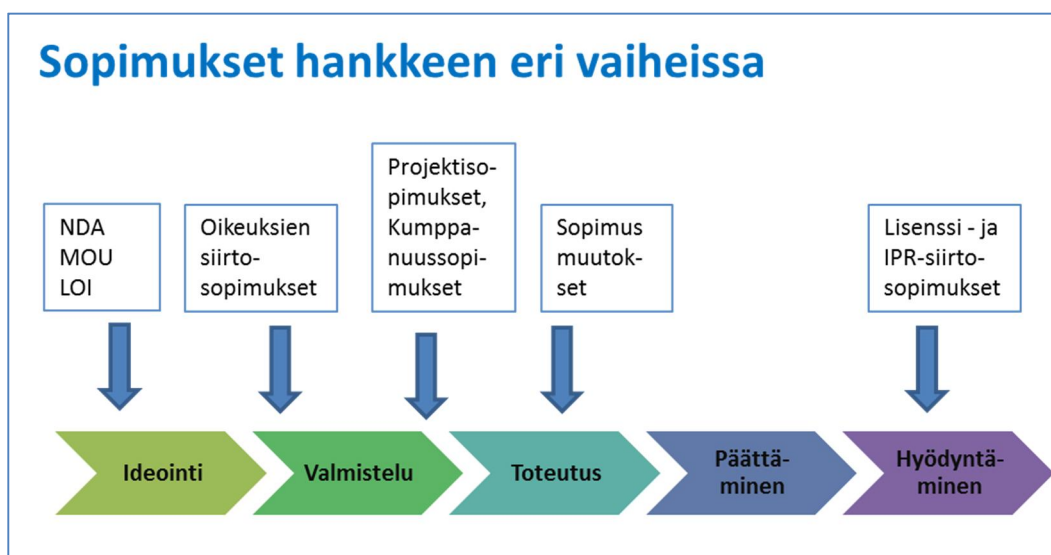
keesta voi pahimmillaan tarkoittaa, että koko hankkeesta joudutaan sillä hakukierroksella luopumaan, ja valmisteluun käytetyt panokset menevät hukkaan. Sopimusasiat ja niiden tekstit on syytä suunnitella huolella. Tärkeää on myös ymmärtää muiden tekemien sopimusten sisältö ja sitovuus. Koska asiat ovat usein monimutkaisia ja edellyttävät asiantuntemusta, on Laureassa tarjolla tähän asiantuntevaa tukea.

Hankkeessa tarvittavia sopimuksia kannattaa pohtia ja keskustella niistä kumppaneiden kanssa jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Hankkeessa tarvittavia sopimuksia rahoitus- sopimusten sekä kumppanuussopimusten ja konsortiosopimusten lisäksi ovat esimerkiksi: sopimukset oikeudensiirroista, salassapidosta, aineistojen käyttöoikeuksista, tulosten omistus- ja käyttöoikeuksista sekä tulosten jatkohyödyntämisestä.

Hankkeiden sopimusasioissa kannattaa konsultoida Aallon ja Laurean yhteistä sopimuslakimiestä, ja erityisen tärkeää tämä on kv-hankkeiden sopimuksissa. Tärkeitä tarkasteltavia asioita ovat esimerkiksi eri osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä sopimuksen sitovuus.

Laurean valmiita sopimusmalleja löytyy Intrasta:

https://intra.laurea.fi/intra/fi/03_tutkimus_ja_kehitys/02_tk_osio2/01_tutkimuspalvelut/01_sopimukset/index.jsp



Kuvio 6: Sopimukset Laureassa Eromäen kuviosta mukailtuna (Eromäki 2010)

Oikeuksiensuunnittelu tehdään kaikissa hankkeissa. Sopimuksella turvataan ammattikorkeakoululle riittävät käyttöoikeudet tuloksiin, jotta niitä voidaan hyödyntää. Opiskelijoiden ei

tarvitsisi allekirjoittaa tällaista sopimusta, koska he eivät ole henkilökuntaa. Käytännössä sopimuksesta kieltäytyminen kuitenkin saattaa estää osallistumisen hankkeeseen. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2012, 7-8)

Sopimus oikeuksien luovuttamisesta hankkeessa on tehtävä Laurean ja kaikkien hankkeeseen osallistuvien henkilöiden välillä (vähintään Laurean henkilöstö ja opiskelijat, muut tarpeen mukaan). Projektipäällikön oikeuksiensiirtosopimus tehdään ennen asetuspäätöstä. Projektipäällikkö vastaa, että sopimukset muiden projektiin osallistuvien kanssa tulee tehtyä ennen projektissa aloittamista.

Sopimusten sisältö saattaa vaihdella paljonkin. Toisessa ääripäässä ovat täysin vapaamuotoiset sopimukset ja toisessa ääripäässä rahoittajalta tuleva valmis sopimusteksti, jota ei voi lainkaan muokata. Hankekäsikirjassa esitellään joukko tyypillisimpiä sopimuksia, joita hankkeissa tehdään. Myös Laurean Intrassa on valmiita sopimus pohjia. Sopimukset on kuitenkin aina katsottava hanke- ja tapauskohtaisesti.

Aiesopimukset: Yleensä yksi organisaatio vastaa hakemuksen toimittamisesta rahoittajalle, ja muilta tarvitaan aiesopimukset. Aiesopimukset tehdään joko vapaamuotoisina tai rahoittajan valmiille lomakkeelle. Joskus riittää myös pelkkä sähköposti-ilmoitus hankkeeseen mukaan lähtemisestä.

Ilmoitus osallistumisesta: Tekesin hankkeissa tarvitaan mukaan tulevilta organisaatioilta ilmoitusta osallistumisesta. Tekesillä on tähän valmis lomake, mutta sovittaessa saattavat riittää sähköposti-ilmoitukset.

Letter of Intent, Memorandum of Understanding (MOU): Sitoutuminen mahdollista tulevaan rahoitusta varten ja velvoite tehdä varsinainen pääsopimus, jos esisopimuksen edellytykset täyttyvät.

Hakemusvaiheessa saattaa kopio riittää, mutta, jos rahoitus myönnetään, hakijaorganisaatiolla pitää olla nämä alkuperäisenä ennen rahoitussopimuksen tekemistä.

Letter of Interest: Ilmoitus kiinnostuksesta hankkeeseen, mutta tämä ei yleensä vielä sido. Sopimukseen pitää kuitenkin tutustua huolellisesti.

Mandate letter: Organisaatio valtuuttaa toisen organisaation hakemaan rahoitusta puolestaan.

Salassapitosopimus (NDA): Salassapidosta sovitaan usein jo valmisteluvaiheessa ja salassapito on mukana oikeudensiirtosopimuksessa. Se on myös yleensä mukana yhteistyösopimuksissa. Tarvittaessa voidaan käyttää erillistä salassapitosopimusta.

Rahoitussopimus: Rahoittajan kanssa sopimus tehdään tarvittaessa. Yleensä rahoitushakemus ja rahoittajan rahoituspäätös riittävät. Jos rahoittaja haluaa sopimuksen, aloite ja sopimus pohja tulevat rahoittajalta. Kansainvälisissä hankkeissa sopimus solmitaan tavallisesti päärahoittajan ja hakijaorganisaation kesken, ei kaikkien osatoteuttajien välillä.

Sopimukset hankkeen osapuolten ja kumppaneiden kanssa (Projektisopimus tai Konsortiosopimus): Hankkeessa tehdään eritasoisia yhteistyö- ja kumppanuussopimuksia, riippuen siitä mitkä ovat kumppaneiden roolit ja velvollisuudet ja liittyykö kumppanuuteen taloudellisia velvoitteita tai mitkä ovat rahoittajien ohjeet ja vaatimukset. Yhteistyösopimus voi olla projektisopimus tai esimerkiksi EU:n 7. puiteohjelman hankkeissa solmitaan partnerien kesken konsortiosopimus. Yleisin sopimusmalli on ns. DESCA. Malli löytyy Laurean intrasta. Sopimusten tekemisessä on konsultoitava Laurean lakimiespalveluita.

Sopimuksen sisältö voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- o Sopimusosapuolet
- o Sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet
- o Voimassaolo
- o Osapuolten tehtävät hankkeessa
- o Talous ja siitä tehtävät raportit sekä maksuliikenne
- o Muu hankkeen raportointi
- o Projektin hallinto
- o Salassapito
- o Oikeudet tuloksiin ja aineistoihin
- o Julkaiseminen
- o Vastuut
- o Sopimuksen irtisanominen tai purkaminen kesken sopimuskauden
- o Sovellettava laki ja riitojen ratkaisu
- o Sopimuksen liitteet
- o Allekirjoitukset

Kumppanuussopimus: Hankkeeseen voi osallistua myös tahoja, jotka sitoutuvat hankkeeseen työ- tai muulla panoksella ilman, että raha kumppaneiden välillä liikkuu. Yh-

teistyöhön saattaa kuitenkin liittyä kustannusten raportointivelvollisuus, jos rahoittaja on hyväksynyt tämän osaksi omarahoitusta (laskennallinen panos, talkootyö).

Kumppanuussopimus voi syntyä myös hyvin kevyesti, esimerkiksi siten, että yritys ilmoittaa sähköpostilla olevansa hankkeessa mukana.

Alihankintasopimus: Jos Laurea ostaa jotain tki-työtä alihankintana on tästä tehtävä sopimus, jossa muiden ehtojen esim. maksun, ohella huomioidaan tulosten omistusoikeudet.

Hankintasopimus: Rahoittaja saattaa edellyttää, että kaikista muistakin hankinnoista tehdään hankintasopimus.

4.4 Hankkeen talous

4.4.1 Budjetointi

Hankkeen talous pohjustetaan hakemusvaiheessa. Kustannusarvion laatiminen on kuitenkin hakemuksen kohdista ehkä se, joka hakemuksen tekijöistä tuntuu vieraimmalta ja johon siksi tarvitaan tukea. Uudessa organisaatorakenteessa on parannettu tämän tuen saamisen mahdollisuuksia tk-yksikön perustamisen myötä. Myös Laurean talouspalveluilla on lisävoimien johdosta enemmän resursseja antaa myös tämän kaltaista palvelua. Osassa yksiköitä on omia hankesuunnittelijoita, joilta saa apua budjetoinnissa.

Budjetin suunnittelu ei periaatteessa ole niin hankalaa, kuin kuvitellaan. Mitä paremmin hanke on onnistuttu purkamaan jo hakuvaiheessa toiminnan tasolle, sitä helpompaa kustannusarvion laatiminen on. Käsikirjassa pyritään antamaan yleisiä ohjeita tai muistilistoja, jotta kustannukset tulisivat huomioiduksi mahdollisimman kattavasti. Koska hyväksyttävät kustannukset ja niiden luokittelu vaihtelevat rahoittajasta ja rahoitusohjelmasta riippuen, budjetin suunnittelun lähtökohtana ovat rahoittajan ohjeet. Rahoitushakemuksen kustannusten lisäksi on hyvä pitää mielessä myös ne kustannukset, joita rahoittaja ei rahoita, jotta hankkeen kokonaiskustannuksista olisi mahdollisimman oikea kuva.

Rahoitushakemuksen kustannusten tulee perustua rahoittajan hyväksymiin kustannuksiin eikä rahoittajan mahdollisesti määrittelemiä maksimibudjetteja voi ylittää (ylitys voi olla hylkäysperuste). Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma tehdään rahoittajan määrittelemällä tavalla yleensä rahoittajan lomakkeille. Kustannusarvion ja rahoitussuunnitelman laatimisessa asiantuntija-apua saa talouspalveluilta, tk-tiimiltä ja yksiköiden hankesuunnittelijoilta.

Kustannusten luokittelu rahoitushakemuksessa perustuu rahoittajan ohjeisiin. Erot eri rahoittajien ja rahoitusohjelmien välillä voivat olla huomattavia. Erot voivat myös olla hankekohtaisia, joten yksiselitteisiä luokitteluohjeita ei ole mahdollista antaa. Hakemuksen tekemisen kannalta on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että kustannukset raportoidaan siinä luokassa mihin ne on rahoituspäätöksessä hyväksytty, ja että kustannuksia ei voi rahoituspäätöksen neuvotteluvaiheessa siirtää tai toteutuksen aikana raportoida luokkiin, jotka on rahoitushakemuksessa jätetty tyhjäksi. Muutoshakemuksilla joitakin muutoksia voi tehdä, mutta esimerkiksi ESR-hankkeissa on oltu hyvinkin ehdottomia kustannusluokkien lisäämisessä edes tätä kautta.

Rahoittajan kustannusten luokittelu ja hyväksyttävät kustannukset riippuvat rahoitusohjelmasta, rahoittajasta ja rahoituksen käyttötarkoituksesta.

Hakemuksessa kustannukset luokitellaan rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Hankkeen aikana ne raportoidaan siinä luokassa mihin ne on hyväksytty. Kustannusten jaottelua ja luokittelua voi joidenkin rahoittajien kanssa tarkistaa ja täsmentää ennen lopullista rahoituspäätöstä ja jaotteluun voi myös yrittää hakea muutosta hankkeen kuluessa, mutta esimerkiksi rakenerahasto hankkeissa (varsinkin ESR) kustannuksia ei ole saanut lisättyä luokkaan jälkikäteen, jos kustannusluokka on hakemuksessa jätetty tyhjäksi.

Ohjeessa haluttiin nostaa esiin yleisimmin rahoitettavia kustannuksia, vaikka näidenkin suhteen on rahoittajien ja rahoitusohjelmien välisiä huomattavia eroja. Esiin haluttiin tuoda myös näiden kustannusten arviointiin vaikuttavia periaatteita.

Laurean näkökulmasta kustannukset voidaan periaatteessa jakaa kolmeen kategoriaan: hankkeen erikseen aiheuttamiin suoriin kustannuksiin, epäsuoriin kustannuksiin sekä välillisiin kustannuksiin. Hankkeen erikseen aiheuttamia kustannuksia ovat esimerkiksi hankehenkilöstön palkat ja niihin liittyvät sivukulu- ja loma-ajan kustannukset. Tehty työ voidaan katsoa hankkeen erikseen aiheuttamaksi kustannukseksi, vaikka sen tekisikin hankkeessa osa-aikaisesti työskentelevä Laurean päätoimisen henkilökunnan jäsen. Erikseen hankkeen aiheuttamia kustannuksia ovat myös hankkeen tarvitsemat aineet, tarvikkeet ja laitteet, hankkeeseen liittyvien matkojen kustannukset, hankkeelle ostettavien palveluiden kustannukset sekä hankkeelle erikseen vuokrattavat tilat. Näitä kustannuksia syntyy hankkeen toteuttamisesta, hankkeen tilaisuuksista ja kokouksista sekä hankkeen tiedon ja tulosten levittämisestä.

Epäsuorasti hankkeelle kuuluvia ovat kustannukset, jotka kohdennetaan hankkeelle esimerkiksi tehdyn työn tai tarvitun tilan perusteella. Tällaisia ovat esimerkiksi hankehenkilöstön tietokone- ja puhelinkustannukset sekä tilavuokrat.

Välillisiä kustannuksia syntyy muista Laurean yhteisistä palveluista ja niiden käytössä olevista laitteista, ohjelmistoista ja tiloista. Kustannusten laskeminen voi olla hankalaa. Esimerkiksi hanke aiheuttaa aina kustannuksia talouspalveluissa. Hankkeelle tehty työ olisi vielä suhteellisen helppoa laskea työajan seurannan perusteella, mutta talouspalveluiden käytössä olevan ohjelmisto- ja laitekannan kustannusten jyvittäminen onkin jo hankalampaa. Välilliset kustannukset syntyvät periaatteessa joka tapauksessa. Toisaalta, vaikka olemassa oleva infra tarvitaan, niin ilman hankkeita vähemmälläkin saattaisi pärjätä. Siksi myös näiden välillisten kustannusten kohdentaminen hankkeelle on perusteltua, jos se vain on mahdollista. Hankkeen aiheuttamat erilliskustannukset sekä suorat, että epäsuorat pitäisi joka tapauksessa saada katettua mahdollisimman pitkälle. Hankkeen toteuttaminen voi kuitenkin olla kannattavaa siitä huolimatta, että kaikkia kustannuksia ei saadakaan katettua.

Yleisimmin rahoitettavia kustannuksia ovat henkilöstökustannukset, matkat, aineet ja tarvikkeet, laitteet, yleiskustannukset ja palvelujen ostot. Rahoitettavissa kustannuksissa voi olla suuriakin eroja, esimerkiksi kansainvälistä liikkuvuutta edistävissä hankkeissa ei aina rahoiteta palkkakustannuksia lainkaan vaan ainoastaan matka- ja elinkustannuksia (mm. FP7 Marie Curie).

4.4.1.1 Henkilöstökustannukset

Henkilöstökustannuksiin yleensä hyväksytään todelliset palkkakustannukset, lakisääteiset sivukulut ja lomakorvaukset (lomakorvaus tai loma-ajan palkka ja lomarahat). Myös työterveyshuollon kustannukset lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisen osalta voisivat olla hyväksyttävä kustannus (Tukika 1079/2007, 4.1), mutta tätä ei ole Laureassa yleensä kohdennettu hankkeille muissa kuin Tekes- ja FP7-hankkeissa, joissa se on laskettu osaksi henkilösivukuluprosenttia.

Budjetointivaiheessa ei vielä tiedetä varmasti ketkä hankkeeseen osallistuvat, joten kustannukset lasketaan usein työehtosopimuksen mukaisista palkoista vuotuiset palkan korotukset huomioiden. Joillakin rahoittajilla, kuten Life Long Learning Programmessa (LLP Guide 2011 Part 1, 43-45), saattaa olla maksimipalkkoja, joita ei voi ylittää budjetoinnissa. Niitä ei voi ylittää myöskään toiminnan aikana, ja valitettavasti esimerkiksi lehtoreiden palkat ovat yleensä enemmän kuin hyväksytyt maksimit.

Koska henkilöstökustannukset ovat yleensä se suurin kustannuserä, niiden arvioinnissa pitää olla huolellinen. Henkilöstökustannusten arviointiin liittyy monta muuttujaa, jotka vaikuttavat laskemiseen. Esimerkiksi Tekesin hankkeissa ja ESR-hankkeissa ne lasketaan täysin eri tavalla varsinkin opetushenkilöstön osalta. Palkkojen lisäksi pitää osata huomioida myös muun henkilöstön lomakorvaukset, joiden suuruuteen vaikuttavat esimerkiksi palvelusvuodet (sitä

enemmän lomapäiviä, mitä pidempi palvelussuhde) tai määräaikaisella henkilöstöllä työsuhteen kesto (2,5 kuukaudesta voi kertyä sama määrä lomapäiviä kuin kolmesta kuukaudesta). Jos näitä periaatteita ei tunne, palkat tulee helposti arvioitua joko liian pieneksi, jolloin ne eivät riitä kattamaan hankkeen toimintaa, tai liian suureksi, millä voi olla merkitystä rahoituksen myöntämiseen. Suuren muuttujamäärän vuoksi käsikirjassa ei ole ohjeistettu henkilöstökustannusten laskemista. Siihen lisättiin kuitenkin vinkkejä siitä, mitä kannattaa ottaa huomioon työmäärää arvioitaessa.

Henkilöstökustannukset ovat yleensä suurin kustannuserä. Henkilöstökustannukset hyväksytään pääsääntöisesti todellisiin kustannuksiin perustuen. Palkkojen tulee olla työehtosopimuksen ja organisaation normaalikäytännön mukaisia. Rahoittajilla (esim. LLP) saattaa olla päiväkohtaisia maksimeja, jotka eivät välttämättä kata todellisia palkkoja. Silloin maksimipalkan ylittävä palkka jää Laurean katettavaksi (huomioi toteutettavuuden arvioinnissa).

Laskettaessa tarvittavaa työaika kannattaa huomioida:

Mitä hankkeessa tehdään ja kuinka paljon aikaa tarvitaan?

- Toiminta ja sisällön tuottaminen
- Tilaisuuksien järjestäminen, kokoukset
- Hallinnointi: aikaa menee enemmän, jos on paljon ulkopuolisia osatoteuttajia, hankkeeseen osallistuu useita henkilöitä, maksuliikennettä on paljon, matkustetaan paljon
- Hankkeeseen osallistuvien henkilöiden perehdyttäminen
- Raportit ja mitä hankkeen raportoinnilta edellytetään
- Viestintä, tiedottaminen, tulosten levittäminen
- Projektin päättäminen ja loppuraportointi pitää suunnitella tehtäväksi jo hankkeen rahoituskauden aikana

Millaisia henkilöitä hankkeessa tarvitaan ja mitä tehtäviä kannattaa jakaa eri henkilöryhmille?

- Esimerkkejä kustannuksista (sisältävät lakisääteiset sivukulut, vapaajaksot ja loma-korvaukset):
yliopettaja n. 50 €/h
lehtori n. 43 €/h
muu henkilöstö 20-30 €/h
opiskelija-assistentti 15 €/h
- Palkkoja arvioitaessa hankkeelle kannattaa olla yhteydessä talouspalveluihin, tktiimiin tai hankesuunnittelijoihin.

4.4.1.2 Matkakustannukset

Matkakustannuksia syntyy lähes kaikissa hankkeissa. Pitkissä hankkeissa niiden arvioiminen etukäteen voi olla hankalaa, esimerkiksi etukäteen ei vielä ole tiedossa missä parin kolmen vuoden päästä järjestetään aiheeseen liittyviä seminaareja, joissa hanketta voitaisiin esitellä ja levittää tuloksia. Nämä pitäisi kuitenkin huomioida ja kuvata hankesuunnitelmassa jollain tasolla. Jos hankkeessa on suunnitteilla ulkomaanmatkoja tai seminaareja, ainakin näiden pitäisi näkyä myös hankekuvauksessa. Yleensä matkakustannuksiksi hyväksytään vain hankehenkilöstön matkat, mutta myös kumppaneiden tai hankkeeseen osallistuvien opiskelijoiden matkat voivat joskus olla hyväksyttäviä.

Rakennerahastohankkeissa (ESR ja EAKR) flat raten käyttö sulkee pois matkakustannusten hyväksymisen välittöminä kustannuksina, eli näissä matkakustannusten luokkaan ei voi laittaa erikseen edes ulkomaan matkakustannuksia. Koska flat rate ei ole kovin suuri, sen käyttäminen, helppoudesta huolimatta, ei aina välttämättä kannata. Flat rate on selitetty hankekäsikirjassa toisaalla vähän tarkemmin, mutta myös tähän kohtaan haluttiin asiasta muistutus.

Matkakustannuksina hyväksytään yleensä hankkeeseen osallistuvan henkilöstön matkat, majoitus ja päivärahat. Huomioithan, että rakennerahastojen (ESR, EAKR) flat rate -hankkeissa matkakustannuksia ei voi laittaa.

Hankehenkilöstön matkat hyväksytään halvimman kulkuneuvon mukaan. Huomaa, että, matkakorttia ei välttämättä hyväksytä, joten siihen ei kannata perustaa budjetointia. Hankkeen hallinnointiin liittyvät Laurean toimipisteiden väliset matkat eivät yleensä ole hyväksyttäviä. Muun kuin julkisen käyttö (esim. oma auto, taksi) pitää perustella matkakohtaisesti. Pysäköintimaksuja ei yleensä hyväksytä. Lento- tai rautatiepysäköinti voi tietyin edellytyksin tehdä poikkeuksen.

Muun kuin hankehenkilöstön kustannusten korvaaminen ei ole itsestään selvää, joten se kannattaa laittaa jo suunnitelmaan.

Esimerkiksi opiskelijoiden matkakustannukset voivat olla hankkeessa hyväksyttävä kustannus, jos siitä on erikseen ja etukäteen sovittu.

Laurean ulkopuolisille henkilöille Laureasta maksettaviin verovapaisiin matkakulujen korvauksiin (km-korvaukset, päivärahat) voi liittyä verotuskysymyksiä. Näistä kannattaa kysyä talouspalveluista.

Rakennerahastoja koskevassa valtioneuvoston tukikelpoisuusasetuksessa on sanottu, että ulkomaille suuntautuvien matkojen matkasuunnitelmalle, matkaan liittyville kustannuksille sekä matkan perustelulle on saatava tuen myöntäneen viranomaisen hyväksyntä etukäteen. Ulkomaan matkat pitää laittaa jo hankkeen suunnitelmaan ja tämän lisäksi ne on vielä pitänyt hyväksyttää erikseen ennen matkaa. Uudessa 2011 annetussa tukikelpoisuusasetuksessa tätä on hieman lievennetty, mutta asia kannattaa silti varmistaa rahoittajalta. (Tukika 2011. 5.2.)

Kansainvälisissä EU-rahoitteisissa hankkeissa saattaa olla maksimikustannuksia tai maakohtaisesti määriteltyjä standardikustannuksia tai niin sanottuja lump summia. Esimerkiksi tietyissä Life Long Learning Programmen hankkeissa on määritelty maakohtaiset "subsistence costit", joilla katetaan oleskelukustannukset, kuten majoitus, ruokailut ja paikalliset matkat.

Ulkomaan matkakustannukset pitää sisällyttää jo suunnitelmaan. Myös ulkomaan matkoissa kustannuksiksi voi laskea lennot, paikalliset kuljetukset, yöpymiset ja päivärahat. Suoraan EU:sta haettavissa hankkeissa kustannusten laskemista saattaa helpottaa valmiit taulukot hyväksyttävistä maksimikustannuksista (esim. daily subsistence, joka pitää sisällään muut matkaan liittyvät kustannukset paitsi varsinaisen matkan alkupisteestä kohteeseen).

4.4.1.3 Ulkopuolelta ostettavat palvelut

Ohjausryhmän jäsenelle voidaan esimerkiksi rakennerahastohankkeissa maksaa kohtuullinen palkkio ja kustannuskorvauksia, jos ohjausryhmään osallistuminen ei kuulu hänen normaalin työnsä piiriin (Tukika 1079/2007, 3,2). Usein ohjausryhmän jäsenet ovat mukana virkansa tai tehtävänsä puolesta, joten kovin usein palkkioita ei ole käytännössä maksettu. Yksityishenkilöille maksetut luentokorvaukset ja muut työkorvaukset maksetaan aina palkkioina. Laskun perusteella voidaan maksaa ainoastaan yritykselle. Yksityishenkilölle, jolla on toiminimi, voidaan maksaa laskulla, jos tehty työ liittyy toiminimen toimialaan. Nämä katsotaan aina tapauskohtaisesti. Hankkeen budjetoinnissa tämä voi joskus aiheuttaa ongelmia, koska etukäteen ei aina voi tietää hankitaanko palvelu tai luento yksityishenkilöltä vai yritykseltä.

Rakennerahastojen flat rate -hankkeissa rahoittaja on erityisen tarkka palkkioiden luokittelusta. Henkilöstökuluihin saa laittaa ainoastaan hankkeen toteuttamiseen liittyvät työt eli vain varsinaisen hankehenkilöstön palkat. Kaikki muut palkkiot tulee laittaa palvelujen ostoihin, vaikka niitä ei maksettaisi laskulla. Muissa kuin flat rate -hankkeissa palkkiot taas on pitänyt laittaa henkilöstökuluihin, vaikka ne olisivatkin luonteeltaan ostopalveluja.

Asiantuntijapalvelut: Ulkopuolisilta organisaatioilta hankittavat asiantuntijapalvelut, koulutuksen ostopalvelut, käännöstyöt, tulkkaus, painatus, ilmoitukset.

Yksityiseltä henkilöltä hankittavat asiantuntijapalvelut maksetaan aina palkkioina, joten ne näkyvät hankkeen pääkirjalla palkkioina. Niiden luokittelu rahoitushakemuksessa joko henkilöstökustannuksiin tai palvelujen ostoihin riippuu rahoittajasta ja hankittavasta palvelusta.

4.4.1.4 Tilintarkastus, kansallisen valvojan tarkastus

Osa rahoittajista edellyttää hankkeelle tehtävää tilintarkastusta, joko hankkeen päättyessä, tai vuosittain tai jopa maksatuskausittain. Esimerkiksi Interreg IVA -hankkeissa edellytetään kansallisen valvojan tarkastusta jokaiseen maksatushakemukseen. Tarkastus on samantyyppinen kuin tilintarkastus mutta tarkempi. Käytäntö sen suhteen, kuka tai mikä taho voi toimia kansallisena valvojana, on eri maissa erilainen. Suomessa hanke esittää työ- ja elinkeinoministeriölle haluamaansa kansallista valvojaa. Tämän täytyy olla hyväksytty tilintarkastaja. Laurean hankkeissa kansallisena valvojana on toiminut Laurean tilintarkastaja.

Jos rahoittaja edellyttää tilintarkastusta tai kansallisen valvojan tarkastusta, kustannukset ovat yleensä hyväksyttäviä. Tilintarkastuksen kustannukset ovat suhteellisen suuret n. 2000- 7000 euroa tarkastukselta. Tarkastuksen kustannuksiin vaikuttaa tarkastettavan materiaalin määrä ja monimutkaisuus sekä kuinka usein tarkastukset pitää tehdä. Rahoittaja määrää tehdäänkö tarkastus maksatuskausittain, kerran vuodessa vai hankkeen päätyttyä. Tilintarkastusvelvollisuus voi myös liittyä hankkeen budjetin suuruuteen, esimerkiksi FP7-hankkeissa kaikki vähintään 375 000 euron suuruisissa hankkeissa tilintarkastus pitää tehdä, alle sen tilintarkastus on vapaaehtoinen.

Tilintarkastuksen kustannukset pitää huomioida hankkeen budjetoinnissa, jotta ne saadaan osaksi hankkeen kustannuksia.

Rahoittajan budjetointiohjeissa on tilintarkastus yleensä mainittu hyväksyttävänä kustannuksena, mutta esimerkiksi Uudenmaan liiton maakunnankehittämissuunnitelmissa edellytetään tilintarkastusta, eikä siitä ole mainintaa suunnitteluohjeissa. Myös niissä tilintarkastus pitää kuitenkin huomioida jo budjetissa, jotta sen saa hankkeelle hyväksyttäväksi kustannukseksi.

4.4.1.5 Toimisto- ja tietotekniikka-kulut

Toimisto- ja tietotekniikkakulut ovat osa hankkeen kustannuksia, vaikka näitä ei aina ole hankkeelle laitettu niiden osoittamisen hankaluudesta johtuen. Kokonaiskustannusmallin hankkeissa (Tekes, FP7) nämä on huomioitu yleiskustannuksina, mutta muissakin hankkeissa

niiden olemassaolo tulee ainakin tiedostaa. Niitä voidaan käsitellä eri tavalla, riippuen siitä, liittyvätkö ne hankehenkilöstöön, toteutukseen tai kohderyhmään.

Hankehenkilöstön käyttöön tarkoitetut tilat, laitteet, toimistotarvikkeet ja muut toimistokulut ovat hankkeen kustannuksia. Näiden kohdentaminen hankkeelle vaatii usein niiden erottamista Laurean kustannuksista tietyllä laskentaperusteella esim. tehdyn työajan suhteessa. Laskentaperusteet pitää yleensä esittää rahoittajalle jo ennen rahoituspäätöstä. Jos käytössä on flat rate, yleiskustannuslisä, indirect costs, tms. näitä ei voi laittaa hankkeelle erikseen, vaan ne sisältyvät siihen. Hankkeen toteuttamista varten tai kohderyhmän käyttöön tarkoitettuina ne saattavat silti olla hyväksyttäviä.

Hankehenkilöstön toimistokulut: Toimistotarvikkeet, kopiot ja tulosteet ja pienhankinnat.

Toimitilakustannukset: Vuokrat, sähkö, lämmitys, vesi, ulkopuolelta ostetut palvelut (siivous, korjaus- ja kunnossapito, vartiointi, ympäristöhuolto). Käytännössä muita kuin vuokria on vaikea kohdentaa hankkeelle.

Kone- ja laitekustannukset: Tietokoneet, puhelimet, yleiset toimistolaitteet, hankkeessa tarvittavat erikoislaitteet. Koneet ja laitteet voidaan yleensä laskea hankkeelle vain hankkeen keston ajalta, mutta kuitenkin vasta siitä alkaen, kun hankinta on tehty. Hankintahinta pitää jakaa laitteen oletetuilla käyttökuukausilla (yleensä 3 v eli 36 kk) ja laittaa hankkeelle vain hankkeen aikaiset kuukaudet.

4.4.1.6 Viestintä, markkinointi ja tilaisuudet

Hankkeen raportointi, tiedon levittäminen, julkistaminen ja tilaisuuksien järjestämisen kustannuksetkin pitää huomioida. Monet näihin liittyvistä palveluista ja hankinnoista on kilpailutettu Laurea tasolla, ja näitä kilpailutettuja palveluita pitäisi myös käyttää.

Kustannuksia syntyy suunnittelusta, tekemisestä, domainmaksusta, palvelintilasta ja ylläpidosta. Nettisivut voi myös perustaa Laurean osoitteeseen (<http://hanke.laurea.fi>), jolloin sivustolla on kiinteä hinta. Tästä saa lisätietoja Laurean markkinoinnista (markkinointi@laurea.fi).

Laurean markkinointi- ja viestintämateriaalit tuotetaan pääosin keskitetysti. Laurealla on sopimus painotalon kanssa ja viestintä toimii yhteystahona painotalon suuntaan.

Esimerkkejä kustannuksista:

- Raportit ja julkaisut

- Markkinointimateriaali esim. esitteet, roll-upit, posterit

Tilavuokrat ja tilapalvelut, tarjoilut, kutsut, luennoitsijat (palkkiot ja matkat), jaettava materiaali. Huomioi myös tilaisuuksien suunnitteluun ja järjestämiseen kuluva ajankäyttö henkilöstökustannuksina.

4.4.1.7 Yleiskustannuserroin, flat rate, Indirect costs

Osa rahoittajista on ottanut käyttöönsä mahdollisuuden sisällyttää kustannuksiin kertoimeen (HSK-kerroin, YK-kerroin, flat rate, indirect costs) perustuvia kustannuksia, joita ei tarvitse erikseen perustella eikä eritellä. Kertoimen käyttäminen sulkee tietyt kustannukset erikseen hyväksyttävistä kustannuksista pois (esim. hankehenkilöstön tietokoneet ja tilat sekä toimistokulut).

TEKES

Tekesin hankkeissa käytetään organisaation kanssa määriteltyä henkilösivukuluprosenttia (HSK %), joka lasketaan palkkakustannuksista ja yleiskustannusprosenttia (YK %), joka lasketaan henkilöstökustannuksista (palkat+HSK).

Tällä hetkellä (26.4.2012) Laurealle määritellyt prosentit ovat:

- HSK on 63 %
- YK on 72 %.

HSK pitää sisällään lakisääteisten henkilösivukulujen lisäksi mm. työterveyshuollon ja henkilöstökoulutuksen kustannuksia.

YK pitää sisällään mm. toimitilakustannukset, henkilöstön it-kulut, puhelin- ja tietoliikennekulut, toimistokulut ja Laurean yhteiset palvelut. Hankkeelle voidaan kuitenkin laittaa hankkeen suoraan aiheuttamia kuluja, kuten ulkopuoliset tilavuokrat tai hankkeelle hankittavat välineet.

FP7

HSK 63 %. Flat rate riippuu hankemuodosta ja voi olla maksimissaan 60 %. Ohjeet löytyvät hakukuulutuksesta (Guide for applicants).

ESR ja EAKR

ESR ja EAKR hankkeissa on otettu 1.6.2011 käyttöön flat rate -kustannukset, jotka lasketaan hankkeen henkilöstökustannuksista (ilman palkkioita). ESR-hankkeissa flat rate on 17 % ja EAKR-hankkeissa se on 20 %. Hankkeessa voidaan valita otetaanko flat rate käyttöön vai ei.

Flat rate -hankkeelle ei voi laittaa kustannuksia lainkaan aineet ja tarvikkeet - luokkaan, eikä matkakustannuksiin, ja välillisiin kustannuksiin voi tulla ainoastaan flat rate. Suurin muutos on matkakustannusten pois jättäminen, joten jos hankkeessa on tarpeen matkustaa paljon, ei flat rate -mallia kannata käyttää. Flat rate -mallissa jäävät myös pois kokouskulut sekä henkilöstön toimisto-, toimitila-, laite- ja tietoliikennekustannukset. Kohderyhmään kohdistuvia muita kuin matkakustannuksia voidaan edelleen laittaa muiden kustannusten luokkaan.

LLP-hankkeet

Indirect Costs on enintään 7 % hankkeen välittömistä (direct costs) kustannuksista. Välittömiin kustannuksiin ei voi laittaa yleiskustannuksiin luokiteltavia kustannuksia eikä yleensä kotimaisia matkoja.

4.4.1.8 Laurean alv-käytäntö hankkeissa

Laurea on arvonlisäverovelvollinen ainoastaan liiketoiminnastaan. Suurin osa Laurean toiminnasta ei kuulu arvonlisäverovelvollisuuden piiriin. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että Laurea ei myöskään voi vähentää arvonlisäveroa, vaan on tässä loppukäyttäjä, joten myös hankkeissa tehdyt hankinnat sisältävät arvonlisäveron. Yleensä rahoittajat tällöin hyväksyvät arvonlisäveron hankkeen kustannuksiksi.

Laurea on arvonlisäveron kannalta loppukäyttäjä. Arvonlisävero tulee hankkeissa sisällyttää kustannuksiin, jos rahoittaja tämän hyväksyy. Myös budjetoinnissa käytetään silloin arvonlisäverollisia hintoja.

FP7-hankkeissa arvonlisävero ei ole hyväksyttävä kustannus, eikä sitä myöskään budjetoida hankkeelle. Arvonlisävero jää näissä Laurean maksettavaksi, mikä kannattaa huomioida, erityisesti jos hankkeessa on paljon ulkopuolelta ostettavia palveluita tai tarvikkeita.

4.4.2 Rahoituksen budjetointi

Rahoitukseen liittyvät käsitteet voivat joskus olla hämmentäviä. Niitä voidaan myös ajatella sekä rahoittajan budjetoinnin että Laurean käytännön kannalta. Periaatteessa hankkeen rahoitus jakaantuu rahoittajan myöntämään rahoitukseen (päärahoitus) ja muuhun rahoitukseen. Muu rahoitus voi olla Laurean omaa rahoitusta ja muilta tahoilta saatavaa rahoitusta. Käsitteet on hyvä tunnistaa, sillä esimerkiksi tulot vähentävät rahoitettavia kustannuksia, eivätkä muuta rahoitusosuutta. Usein myös pohditaan onko muu rahoitus rahallista panosta vai onko se esimerkiksi työtä. Laurean oman rahoituksen kannalta tällä ei ole varsinaisesti merkitystä, sillä työllä on joka tapauksessa rahallinen arvo. Muilta tahoilta saatavassa panoksessa tällä taas voi olla merkitystä. Heidän kannaltaan voi olla oleellista antavatko he hankkeelle suoraa rahaa vai luovuttavatko he hankkeen käyttöön tiloja, työtä tai muita panoksia. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten rahoitus dokumentoidaan ja raportoidaan.

Päärahoittajan rahoitusprosentti vaihtelee yleensä viidenkymmenen ja sadan prosentin välillä. Rahoitusprosentti voi myös vaihdella hankkeen sisällä toiminnan tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi hallinnoinnin rahoitus voi joissain hankkeissa olla 100 prosenttia, vaikka hanketta muuten rahoitetaan pienemmällä osuudella. Rahoitusprosentti on usein kerrottu, mutta esimerkiksi ESR-hankkeissa tarkkaa prosenttia ei yleensä ilmoiteta etukäteen. Parhaimmillaan rahoitusprosentti on näissä ollut 85, silloin kun muu (oma) rahoitus on kokonaan kuntarahoitusta.

Omarahoitus lasketaan yleensä tiettyinä osuutena kustannuksista, mutta voi joskus olla myös erikseen määritelty panos. Laurean omarahoitus katsotaan ainakin rakennerahastohankkeissa kuntarahoitukseksi, koska Laurea on kuntaomisteinen organisaatio, ja Laurean päärahoitus tulee kunnilta valtionosuuksina. Rahoittajakohtaisesti Laurean rahoitus voidaan joskus katsoa yksityiseksi rahoitukseksi tai muuksi julkiseksi rahoitukseksi.

Rahoitushakemuksessa ilmoitetun Laurean omarahoituksen lisäksi tulee huomioida myös muu hankkeeseen sitoutuva panos, esim. kustannukset, joita rahoittaja ei rahoita. Hankkeen kokonaisrasituksen voi laskea esimerkiksi käyttämällä Tekesin kertoimia: Henkilöstökustannukset x 1,72 + hankkeen muut suoraan aiheuttamat kustannukset.

Muulla rahoituksella voidaan pienentää Laurean omarahoitusosuutta. Rahoitus voi olla suoraan rahana maksettavaa tukea tai rahoittajan hyväksyessä myös hankkeelle luovutettuja tiloja, välineitä, työpanosta eli ns. laskennallista rahaa.

Rahoituslähteellä voi olla merkitystä. Esimerkiksi Tekes hankkeissa arvostetaan yrityksiltä tulevaa rahaa ja ESR-hankkeissa taas tavoitteena on kuntien osallistuminen hanke-rahoitukseen.

Interreg IVA -hankkeissa voi Varsinais-Suomen liitolta hakea kansallista rahoitusta, joka pienentää omarahoitusosuutta. Tätä rahoitusta pitää hakea määrättyyn aikaan ennen varsinaisen hakemuksen jättämistä.

Tulot käsitellään kustannuksia vähentävänä eränä, joten niitä ei lasketa omarahoitukseksi. Ulkopuolinen rahoitus pyritään mieluummin käsittelemään hankkeen rahoituksena eikä tulona, jolloin se voidaan vähentää Laurean omarahoitusosuudesta.

De minimis -säännön mukaan julkisen sektorin yritykselle kolmen vuoden kuluessa myöntämä tuki, joka jää alle 200 000 euron, on vähämerkityksellistä. Yritys-käsite ei ole määräävä de minimis -tukea selvittäessä, vaan se onko kyseessä organisaation harjoittama taloudellinen toiminta. Laurea hanketoiminta ei ole taloudellista toimintaa, joten se ei kuulu de minimis -tuen piiriin, mutta hankkeisiin osallistuviin yrityksiin sääntöä voidaan joutua soveltamaan. Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut oppaan de minimis -tuesta, jossa on ohjeet tuen laskemisesta ja menettelyistä sen ilmoittamiseksi. (Opas de minimis -tuista 2011.)

De minimis -säännön tarkoituksena on estää yritysten välisen kilpailun vääristyminen. Hanketoiminnassa sääntöä ei tarvitse soveltaa Laurean saamaan tukeen. De minimis -sääntöä voidaan kuitenkin joutua soveltamaan hankkeeseen osatoteuttajina osallistuviin tai kohderyhmänä oleviin yrityksiin.

4.4.3 Talouden kuukausittainen seuranta

Hankkeen talouden säännölliseen seurantaan ja ohjeistukseen haluttiin kiinnittää erityistä huomiota. Samalla avataan käsitteitä.

Laskujen tarkastuksessa on tärkeää, että ne käyvät jollakin tavalla projektipäällikön kautta. Ulkoa tulevat laskut kiertävät sähköisessä järjestelmässä, jossa kierto on mahdollista liittää projektipäällikkö. Tarveselvityksen jälkeen lähdettiin ensin siitä, että projektipäälliköllä tulisi olla lisenssi tätä varten. Hankkeilla ei kuitenkaan ole laskuja välttämättä kovinkaan monta ja toisaalta kaikki laskut eivät kuitenkaan kierrä erikseen jokaisella hyväksyttävänä. Esimerkiksi puhelinlaskut ovat usean numeron yhdistelmä-laskuja, ja niiden kierrättäminen kaikilla estäisi niiden maksamisen ajoissa. Tämän kierron ulkopuolelle jää joka tapauksessa paljon muitakin laskuja, kuten matkalaskut ja hankkeen muistiopyyntöt. Siksi tarkastaminen päätettiin hoitaa ja ohjeistaa muulla tavalla.

Laskujen hyväksyjänä on yksikön johtaja ja tarkastajana projektipäällikkö. Hankkeelle kuuluvien laskujen osalta on yksiköissä tai talouspalveluissa varmistettava, että ne käyvät projektipäälliköllä tarkastettavana. Kaikkiin laskuihin pitää saada kirjanpitoon riittävä selvitys rahoittajan ohjeiden ja kirjanpitolain mukaisesti kustannuksen perusteista: esimerkiksi ostolaskuissa tieto laitetaan kommenttikenttään ja matkalaskuissa jo matkalaskun tekijän tulee laittaa se matkan selitykseen.

Projektipäällikkö varmistaa, että lasku kuuluu hankkeelle ja että se on oikein, tai tarvittaessa pyytää korjausta laskuun. Korjauspyynnöt on tehtävä mahdollisuuksien mukaan jo ennen kuin lasku on maksettu. Jos kustannus on jo ehtinyt pääkirjalle, korjauspyyntö on tehtävä viimeistään seuraavan kuukauden 15. päivään mennessä.

Hankkeelta maksettavat ulkoiset laskut (ostolaskut) kiertävät Laurean sähköisessä järjestelmässä. Sähköisen laskun tarkastaja varmistaa projektipäälliköltä laskun oikeellisuuden. Jos projektilla on paljon ostolaskuja, talouspalvelut voi antaa projektipäällikölle IP-Client-lisenssin.

Laurealaiset tekevät matkojensa laskut TEMmiin. Hankkeen matkalaskut tehdään erikseen muista matkalaskuista. Matkalaskudokumentilla "kohteeksi" poimitaan projektinumero. Matkalaskuun laitetaan matkan peruste ja miten matka liittyy projektiin, sekä erikseen perustelut muun kuin julkisen kulkuneuvon käyttämiseen (oma auto, taksi). Ulkomaan matkoista pitää tehdä matkakertomus.

Matkalaskut tarkastetaan talouspalveluissa ja ne hyväksyy yksikön johtaja tai kirjallisen delegoinnin perusteella määritelty henkilö. Matkalaskun tarkistuttaminen projektipäälliköllä voidaan hoitaa esimerkiksi niin, että matkalaskun tekijä toimittaa matkalaskusta kopion projektipäällikölle samalla, kun lähettää sen talouspalveluihin.

Muistiolla tarkoitetaan Laurean kirjanpidossa tehtäviä sisäisiä siirtoja, kuten projektipalkat, ja muut hankkeelle kohdennettavat kulut, jotka Laurea on jo maksanut ja, joita ei ole voinut suoraan osoittaa hankkeelle. Näitä ovat esimerkiksi tehdyn työajan mukaan kohdennettavat tietotekniikkakulut tai Laurean tiloista hankkeen käytössä olevan neliömäärän mukaan kohdennettavat vuokrat, otetut kopiot, Laurean varastosta otetut tarvikkeet tai kirjekuoret.

Hankkeen muistiopyynnöt tehdään kerralla kustannusten aiheutumista seuraavan kuukauden 15 päivään mennessä. Pienehköistä summista (esim. monisteet, kirjekuoret tms.) muistioiden tekeminen voidaan tehdä esimerkiksi maksatuskausittain.

Hankkeen muistiopyynnöt talouspalveluille tekee hankkeessa sovitusta työnjaosta riippuen projektipäällikkö tai muu hankkeen tai yksikön talousasioita hoitava henkilö. Jos muistiopyynnön tekijä on muu kuin projektipäällikkö, pyynnöstä lähetetään kopio projektipäällikölle tarkastettavaksi. Muistiopyynnöt voi tehdä sähköpostilla.

Muistiopyynnöstä tulee käydä selville muistion aihe, kirjauksen euromäärä tai peruste millä talouspalvelut laskee euromäärän (esim. Matti Meikäläisen palkka 20h), hankenumero, kirjasajankohta (jotta tapahtumat kohdistuvat oikeaan tilikauteen).

4.4.4 Ohjeita ja aikatauluja

Työajanseurannassa ratkaisuksi on ajateltu Repoa. Periaatepäätös siitä, että riittää, kun seurannan tekee yhteen paikkaan, on olemassa. Tämä on kuitenkin pitänyt tähän asti sopia paikallisesti. Käsikirjassa lähdetään siitä, että vähitellen siirryttäisiin kaikissa hankkeissa Repo-seurantaan. Tästä on monia hyötyjä. Ensinnäkin ilmoitus ja hyväksyminen voidaan tehdä sähköisesti, joten vältytään turhalta paperien kierrättämiseltä. Repoista saa myös pitkä aikavälin seurantakokoomia vaikkapa lomapalkkojen ja korvausten kohdentamiseksi hankkeelle. Näitä ei ole niiden laskemisen hankaluuden vuoksi useinkaan kohdistettu hankkeille, eivätkä ne yksittäisen hankkeen osalta ole välttämättä kovin suuri kustannus. Kaikki hankkeet yhteenlaskettuna niillä kuitenkin on jo merkitystä.

Osa-aikaisesti hankkeella työskentelevä Laurean henkilöstö tekee kokonaistyöajan seurannan Repoan. Myös hankkeen kokoaikaisen henkilöstön osalta voidaan tarvittaessa sopia työajan seurannan tekemisestä Repoan esimerkiksi, jos hankkeella pitää seurata työaikoja workpackageittain.

Työajanseuranta tehdään vähintään kuukausittain, mutta mielellään päivittäin. Työajanseuranta ja työaikailmoitus esimiehelle tulee olla tehtynä seuraavan kuukauden viidenteen päivään mennessä.

Kokoaikaisesti hankkeelle töitä tekevien palkat voidaan palkanlaskennassa kohdentaa suoraan hankkeelle. Tämä koskee sekä koko- ja osa-aikaista kuukausipalkkaa saavaa henkilöstöä että tuntityöntekijöitä. Kriteerinä on, että nämä henkilöt on palkattu hanketta varten eikä tehtäviin kuulu muita Laurean töitä. Niiden palkat, jotka tekevät töitä sekä hankkeelle että muita Laurean töitä, kohdennetaan tehdyn työn mukaan jälkikäteen.

Suoraan hankkeelle tiliöidään vain 100 % työajastaan hankkeelle tekevän projektihenkilöstön palkat ja sivukulut ja työajan seurannassa noudatetaan Laurean ohjeita. Yksikön

henkilöstöasioita hoitava henkilö välittää yksikön johtajan pyynnöstä Web-tallennuksen kautta tiedon palkanlaskentaan.

Hankkeelle osa-aikaisesti töitä tekevän laurealaisen palkat kohdennetaan projektille kuukausittain tehtävällä muistiopyynnöllä (katso ohje muistiopyynnöstä). Projektipäällikkö tai hankkeen talousvastaava saa tiedot hankkeelle tehtyjen tuntien määrästä Re-posta ja välittää tiedot talouspalveluihin.

Talouspalvelut laskee ja kirjaa projektille kohdennettavan palkan. Palkkojen laskemisessa Laureassa on kaksi käytäntöä. Ensimmäinen perustuu työehtosopimuksen mukaisiin työaikoihin ja lakisääteisiin sivukuluihin ja toinen kokonaiskustannusmalliin. Palkkojen laskemisen laurealaisesta käytännöstä on olemassa hallintojohtajan selvitys, jonka voi toimittaa rahoittajalle.

Lakisääteiset henkilösivukulut Laureassa:

Vuoden 2012 lakisääteiset henkilösivukulut ovat [...] % maksetusta palkasta (josta Sosiaaliturva [...] %; Eläkevakuutus [...] %; Työttömyysvakuutus [...] %; Tapaturmavakuutus [...] %; Ryhmähenkivakuutus [...] %). Kokoaikaisen opetushenkilöstön tuntipalkka saadaan jakamalla vuosipalkka 1600 tunnilla, joka sisältää vapaajaksot. Muun henkilöstön osalta loma-ajan palkat, lomarahat tai lomakorvaukset jyvitetään hankkeelle erikseen.

Kokonaiskustannusmallin henkilösivukulut Laureassa:

Tekesin henkilösivukulut ovat [...] %. Kokoaikaisen opetushenkilöstön osalta tuntipalkka saadaan jakamalla vuosipalkka luvulla 2080 eikä 1600 tunnilla, koska vapaajaksot sisältyvät henkilösivukuluprosenttiin. Myös muun henkilöstön loma-ajan palkat, lomarahat tai lomakorvaukset sisältyvät henkilösivukuluihin.

Hankkeen kaikki laskut osoitetaan talouspalveluille. Laskut ohjataan hankkeelle projektinumeron perusteessa. Laskuja ei pitäisi pyytää yksiköihin, koska vastaanottaja saattaa olla pois ja vaarana on, että lasku jää seisomaan vastaanottajan postilokeroon yksikössä ja sen vuoksi maksu viivästy.

Ostolaskut: Laskut tulee pyytää ensisijaisesti verkkolaskutusosoitteeseen: [...]. Jos toimittaja ei pysty käyttämään verkkolaskutusta käytetään Talouspalveluiden postiosoitetta: [...]. Laskuihin on aina pyydettävä merkitsemään Laurean projektinumero ja mielellään myös yhteyshenkilö tai tilaaja Laureassa.

Talouspalvelut hoitaa myös laskujen lähettämisen eli hankkeiden myyntilaskut Laurean normaalilaskutus käytännön mukaisesti. Maksut tulevat kaikki Laureassa samalle tilille, joten

tapahtumia on päivittäin kymmeniä, eikä saapuvissa maksuissa ole riittäviä tunnistetietoja ilman myyntireskontrakäsittelyä. Laskutuksen on myös tapahduttava keskitetysti, jotta tapahtumat saadaan kirjanpitoon ja laskujen maksamista voidaan seurata.

Talouspalvelut hoitaa ulkopuolisten laskuttamisen (myyntilaskut). Laskutuksen tekeminen pyydetään talouspalveluilta e-lomakkeella, johon täytetään tarvittavat tiedot. E-lomake löytyy Intrasta: Hallinto ja johtaminen → Taloushallinto.

Vuoden vaihde on hankkeiden kannalta erityinen. Kun kirjanpito tilivuodelta suljetaan vuodenvaihteessa tilinpäätöksen vuoksi, on selvää, että suljetulle tilivuodelle ei voi enää kirjata hankkeen kustannuksia. Tämä on joskus aiheuttanut yllätyksiä, koska maksatushakemuksen tekeminen ei aina mene samassa tahdissa tilivuoden päättymisen kanssa.

Vuoden vaihteessa on huomioitava kirjanpidon sulkeminen tilinpäätöksen takia. Kaikki hankkeen tilivuodelle kuuluvat tapahtumat (tulot ja menot) on kirjattava hankkeelle ennen kirjanpidon sulkemista tammikuun alussa, huolimatta hankkeen maksatusaikataulusta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiliöintien valmistelu ja pyynnöt on tehtävä ennen joulua. Talouspalvelut lähettää vuosittain tarkan aikataulun, mihin mennessä mikäkin asia on oltava hoidettuna. Näitä aikatauluja on noudatettava. Kirjanpidon sulkemisen jälkeen kirjauksia tai muutoksia ei enää voi tehdä.

4.4.5 Talous- ja muut raportit rahoittajalle

Talousraporttien tekeminen on hyvin rahoittajakohtaista ja niiden tekemisessä on syytä noudattaa rahoittajan ohjeita. Toisaalta joissain kohdin voidaan myös soveltaa suoraan Laurean omia käytänteitä. Hankkeen talousraportointiin ja talouteen muutenkin liittyy myös Laurean edellyttämiä toimintoja. Talousraportteja käsitelläänkin käsikirjassa Laurean toimintatapojen kautta.

Talousraportointi sisältää erilaisia liitteitä rahoittajasta riippuen. Liitteet ovat usein rahoittajakohtaisia, joten niissä ei useinkaan voi käyttää Laurean omia lomakkeita. Vastuu lomakkeiden täyttamisestä on projektipäälliköllä, mutta niissä saatetaan tarvita tietoja, joita hänellä itsellään ei ole. Esimerkiksi hankkeen kirjanpidon pääkirjalta on hankala erottaa, kenen palkoista on kyse ja siksi sivukulujenkaan yhdistäminen oikein eri henkilöille ei onnistu. Sivukulujen laskeminen pelkän prosentin perusteella ei anna aina sentilleen samaa lopputulosta, lopputulokseen vaikuttaa esimerkiksi kuinka monella desimaalilla lasketaan.

Talousraportoinnilla tarkoitetaan rahoittajalle tehtävää raportointia rahojen käytöstä. Raportoinnin nimikkeet vaihtelevat rahoittajittain. Rahoittajasta riippuen raportti voi olla maksatushakemus, kustannustilitys, Payment Claim tai muu vastaava.

Ulkoisen rahoituksen talousraportointi tehdään rahoittajan antamien ohjeiden mukaisesti ja rahoittajan ilmoittamiin määräaikoihin mennessä. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että paperiversionkin pitää olla perillä annettuna ajankohtana.

Suurimmassa osassa hankkeita rahoitus maksetaan jaksoittain jälkikäteen toteutuneiden kustannusten ja maksatushakemusten tai kustannustilitysten perusteella. Joissain hankkeista rahoitus maksetaan jaksoissa esim. 20 % hankkeen alkaessa, 20 % puolivuositain ja viimeiset 20 % hyväksytyin loppuraportin jälkeen. Rahoittaja voi edellyttää myös, että esimerkiksi 70 % maksetusta rahoituksesta on käytetty ennen uuden maksun suorittamista.

Talousraportin laatiminen

Projektipäällikkö vastaa, että hankkeen talousraportointi tulee tehtyä. Talousraportoinnin yleensä käytännössä tekee hankkeen talousvastaava. Allekirjoituksissa noudatetaan rahoittajan ja Laurean ohjeita. Talousraportoinnin laadintaan saa apua yksikön hankesuunnittelijalta ja tk-tiimiltä.

Tilintarkastus ja kansallisen valvojan tarkastus

Jos rahoittaja edellyttää tilintarkastuksia tai kansallisen valvojan tarkastuksia, nämä tekee Laurean tilintarkastusyhteisö Ernst & Young. Tarkastukset sovitaan E&Yn Ari Lehdon kanssa. huomioi että tilintarkastuksissa voi olla ruuhkaa, joten sovi tarkastuksesta hyvissä ajoin. Sovituista tarkastuksista informoidaan hankkeen taloussihteeriä, heti kun tarkastus on sovittu. Taloussihteeri huolehtii, hankkeen mapin valmiiksi tarkastusta varten. Projektipäällikkö vastaa mapin toimittamisesta tarkastajalle.

Aikataulut

Koska talousraportoinnissa tarvittavan informaation kerääminen ja vielä puuttuvien tiliöintien tekeminen on usein aikaa vievää, kannattaa materiaalin kerääminen tarkastusta varten aloittaa hyvissä ajoin. Varsinkin kansallisen valvojan tai tilintarkastajan kautta kulkevien raporttien tekemiseen voi mennä 2-3 kuukautta.

Samoin etukäteän varmistetaan, että tarvittava informaatio on kerättävissä siinä vaiheessa, kun sitä tarvitaan (esim. yhteistyökumppanin taholta tuleva informaatio koskien laskennallisia palkkakustannuksia ja muita hankkeen omarahoitukseen luettavia kustannuksia).

Maksatuksen laadinnan vaiheistus

Jälkikäteen kustannusten perusteella haettavan maksatuksen (maksatushakemus, kustannustilitys, Payment Claim tms.) laadinnassa voi käyttää esimerkiksi seuraavaa vaiheistusta:

- 1) Hankkeen pääkirjan tulostaminen Raindancesta maksatuskaudelta. Jos projektipäälliköllä ei ole Raindance-oikeuksia, raportin saa yksikön hankesuunnittelijalta, yksikön talousasioita hoitavalta henkilöltä (johdon assistentti, yleissihteeri) tai hankkeen taloussihteeriltä.
- 2) Maksatusta koskevan informaation kerääminen (työajanseurannat, laskennalliset kustannukset, tositekopiot jne.) ja tarvittaessa tilintarkastuksesta sopiminen.
- 3) Tapahtumien tarkistaminen ja korjauspyynnöt talouspalveluille tarvittaessa sekä puuttuvien tapahtumien kirjauspyynnöt talouspalveluille.
- 4) Korjatun pääkirjan tulostaminen maksatuskaudelta.
- 5) Maksatuksen raportin täyttäminen rahoittajan järjestelmään tai rahoittajan lomakkeelle.
- 6) Vaadittujen liitteiden laatiminen. Projektipäällikkö tai talousvastaava esitäyttää henkilökustannusraportit, ja talouspalvelut täydentää ja tarkistaa palkka- ja sivukulutiedot.
- 7) Maksatuksen raporttien ja liitteiden allekirjoittaminen. Allekirjoituskäytänteissä noudatetaan rahoittajan ohjeita. Jos rahoittaja ei ole määritellyt allekirjoittajia noudatetaan Laurean ohjeita ja käytänteitä. Tällöin yksikön johtaja allekirjoittaa maksatushakemuksen (tms.), talouspalvelut allekirjoittaa talouteen liittyvät raportit (pääkirja, palkkaselvitys ym.) ja muut raportit asian vastuuhenkilö.
- 8) Tarvittaessa maksatuksen raportin liitteineen ja tarkastettavan materiaalin toimittaminen tilintarkastajalle.
- 9) Maksatuksen raportin ja liitteiden toimittaminen rahoittajalle.
- 10) Maksatushakemuksen tallentaminen Repoon ja tiedon toimittaminen talouspalveluihin.

Talousraportoinnin muita liitteitä

L-aseimalta löytyy rahoittajien yleisimmin pyytämiä muita liitteitä sekä Laurean rahoittajia varten tekemiä selvennyksiä mm. alv-käytänteistä hankkeessa, palkkojen kohdentamisesta, työajanseurannasta ja sen hyväksymisestä:

L:\02 T&K ja ALUEKEHITYS\001 Hankehallinnointi 2012\Laurean ohjeita ja päätöksiä

- Henkilöstökulut: Selvitys Laurean päätoimisen henkilöstön osa-aikaisesti hankkeelle tehdyn työn kustannusten kohdentamisesta.
- Työajanseuranta: Selvitys työajan seurannan käytänteistä sekä sähköisestä allekirjoituksesta työaikailmoituksessa ja ilmoituksen hyväksymisessä.
- Alv: Selvitys alv-käytänteistä hankkeissa.
- Todistus allekirjoitusoikeuksista: Kaupparekisteriote ja Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntö. Kaupparekisteriotteelta löytyy viralliset nimenkirjoittajat ja toimintasäännöstä yksikön johtajan oikeudet.

4.4.6 Taloushallinto hankkeen päättyessä

Hankkeen päättämisen yhteydessä tehdään hankkeen viimeinen talousraportointi, jossa huomioidaan koko hankkeen aikainen talous. Hankkeen päättymiseen liittyy muitakin taloushallintoon liittyviä toimenpiteitä, joita käsiteltiin lyhyesti jo prosessin yhteydessä.

Rahoittajalle tehtävät raportit pitäisi pyrkiä tekemään tai valmistelemaan mahdollisimman pitkälle ennen projektin rahoituksen päättymistä. Rahoittaja on antanut rahoituspäätöksessään ohjeet projektin päättymiseen liittyvien raporttien tekemisestä.

Päättämiseen liittyy myös Laureassa tehtäviä toimenpiteitä:

Projektin päättymisestä ilmoitetaan talouspalveluihin sähköpostilla (tai Repon muistutusten kautta), jotta projektin kirjapito voidaan päättää. Samalla ilmoitetaan miten projektille päättymisen jälkeen tulevat kustannukset tiliöidään. Esimerkiksi miten projektin nettisivukustannukset tiliöidään, jos projektin nettisivut jäävät käyttöön. Muita tällaisia kuluja voivat olla projektille suoraan kohdistetut palkat, it-kulut, puhelin, vuokrat. Projektipäällikkö huolehtii, että tieto projektin päättymisestä kulkee yksikönjohtajalle, jotta tieto kustannusten oikeasta tiliöinnistä tai palvelun irtisanomisesta kulkee oikeille tahoille.

Jos hankkeelle tehdään lopputilintarkastus, siinä noudatetaan samaa ohjetta kuin hankkeen toiminnan aikaisissa tilintarkastuksissa. Siitä kuitenkin haluttiin muistuttaa erikseen myös hankkeen päättämisen yhteydessä.

Mahdollisen tilintarkastuksen valmistelu ja sopiminen hyvissä ajoin.

Viimeisessä maksatushakemuksessa esimerkiksi lasketaan onko omarahoitus ollut oikeassa suhteessa kustannuksiin ja saatavaan rahoitukseen. Etukäteen maksetun rahoituksen osalta tarkistetaan ovatko kustannukset toteutuneet suunnitellusti vai onko rahoitusta maksettu liikaa.

Rahoituksen loppuseuranta:

- Etukäteen saatu rahoitus → joudutaanko rahaa palauttamaan.
- Jälkikäteen haettava rahoitus → omarahoituksen ja haettavan rahoituksen tasaminen viimeisessä maksatushakemuksessa.

4.5 Hankehallinnan tuki Laureassa

4.5.1 Keskeiset roolit ja vastuut

Virallisten vastuiden taustalla ovat esimerkiksi Osakeyhtiölaki (OYL 625/2006) sekä ammattikorkeakoululaki- ja -asetus (AmkL 351/2003; AmkA 252/2003). Osakeyhtiölaissa määritellään toimitusjohtajan vastuut. Näitä on täydennetty Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintäsäännössä (2011). Osakeyhtiön toimintasääntö ja ammattikorkeakoulun säännöt löytyvät Laurean nettisivuilta. Näistä on poimittu hankekäsikirjaan hankeprosessin kannalta oleelliset kohdat henkilöiden vastuista ja rooleista. Menettelytapaohjeen (Fränti 2012b) tarkoituksena on varmistaa näiden vastuiden ja roolien mukainen toiminta sekä hankkeisiin liittyvien riskien ennakointi ja hallinta. Tavoitteena on myös hankeprosessin sujuvuus sekä hankekokonaisuuden hallinnan edistäminen.

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntö ja Laurea-ammattikorkeakoulun säännöt määrittelevät koko Laureaa koskevat viralliset vastuut ja roolit. Näitä täydentävät vararehtori Maarit Fräntin menettelytapaohje sekä henkilöiden toimenkuvien kautta määritellyt roolit. Yksiköillä voi lisäksi olla tarkentavia ohjeita ja toimintatapoja.

Hankkeiden ja prosessin kannalta oleellista on rahoitushakemusten ja sopimusten sekä muiden asiakirjojen mahdolliset allekirjoittajat. Laurean viralliseksi nimenkirjoittajaksi kaupparekisteriin on rekisteröity toimitusjohtaja Jaakko Tarkkanen. Lisäksi hallintojohtajalla ja molemmilla vararehtoreilla on nimenkirjoitusoikeus. Kaikilla on oikeus kirjoittaa nimi yksin. (Laurean kaupparekisteriote 2012.) Toimintäsäännössä yli 30 000 euron hankkeissa toimitusjohtaja on rahoitushakemusten ensisijainen allekirjoittaja ja vasta toimitusjohtajan ollessa estyneenä, hänen sijaisensa. Tämä käytäntö on huomioitu menettelytapaohjeessa. Toimintäsäännössä on mainittu yksikönjohtajan oikeudesta allekirjoittaa enintään 30 000 euron rahoit-

tushakemukset sekä kaikkien hankkeiden maksatushakemukset, jollei rahoittaja muuta edellytä.

Toinen oleellinen asia on henkilöiden rekrytointimenettely. Rahoitussuunnitelma ja rahoituspäätös ovat perusta henkilöstön resursoimiseksi ja rekrytoimiseksi hankkeelle. Hankkeisiin liittyvässä uuden henkilöstön palkkaamisessa noudatetaan kuitenkin aina toimintasäännön määräyksiä. Osakeyhtiön hallitus ottaa toimitusjohtajan, hallintojohtajan ja vararehtorit, sekä määrää heidän sijaisensa. Toimitusjohtaja ottaa suorat alaisensa, yksikönjohtajat ja heidän sijaisensa sekä antaa täyttöluvat toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Henkilöstöasioista vastaava vararehtori antaa täyttöluvat enintään kahden vuoden määräaikaisiin työsuhteisiin. Hallintojohtaja, toinen vararehtori ja yksikönjohtajat voivat tehdä enintään kahden vuoden määräaikaiset työsopimukset täyttöluvan saatuaan. Muut kuin edellä mainitut eivät voi palkata uutta henkilöstöä.

Toimitusjohtaja [...]

Toimitusjohtaja on virallinen nimenkirjoittaja, joka allekirjoittaa sopimukset, esitykset, aloitteet ja muut asiakirjat yhtiön puolesta lukuun ottamatta Oy:n toimintasäännössä mainittuja muiden toimenhaltijoiden ratkaisovaltaan kuuluvia sopimuksia.

Toimitusjohtaja hyväksyy ja allekirjoittaa rahoitushakemukset, aina kun hankkeen budjetti on yli 30 000 €.

Toimitusjohtaja päättää yli 20 000 € investoinneista talousarvion rajoissa

Hallintojohtaja vastaa Laurean hallinnosta ja taloushallinnosta. Hänelle kuuluu myös talouteen liittyvän ohjeistuksen antaminen. Toimintasäännössä on määritelty hankintoihin liittyvät vastuut ja oikeudet. Hankintasäännöistä ja Laurean yhteishankinnoista päättää hallintojohtaja. Jokainen talousvastuullinen vastaa hankintalain noudattamisesta omissa yksikössään.

Hallintojohtaja [...]

Hallintojohtaja toimii toimitusjohtajan sijaisena

Hallintojohtaja vastaa yhtiön hallinnosta, talouden suunnittelusta ja kirjanpidosta ja

- antaa taloushallintoa koskevat ohjeet yhtiön toimintayksiköille
- päättää yhteishankinnoista ja hankintasäännöstä
- päättää alle 20 000 euron investoinneista talousarvion rajoissa
- vastaa hankintalainsäädännön noudattamisesta yksikössään.

Laureassa on kaksi vararehtoria. Näistä toisen vararehtorin vastuualueisiin kuuluu Laurean tutkimus-, kehitys-, ja innovaatiotoiminta. Laurea-ammattikorkeakoulun säännöissä on määritelty Laurean sisäisen hallinnon järjestämisestä. Sen kuudennessa pykälässä on tki-toiminnasta vastaavalle vararehtorille annettu päätös oikeus vastuualueensa käytännön toimintaohjeista.

Vararehtori [...] (Opetus, tki, kirjasto ja kansainvälistyminen (LOJ))

Vararehtori päättää vastuualueidensa käytännön toimintaohjeista, ellei tehtävä kuulu rehtorille tai ammattikorkeakoulun hallitukselle.

Vararehtori vastaa hankintalainsäädännön noudattamisesta yksikössään

Yksikönjohtajilla on laaja vastuu yksiköidensä toiminnasta. Vaikka varsinaisen hakemuksen allekirjoittajana olisi toimitusjohtaja, vastuu hankkeen strategianmukaisuudesta ja toteutettavuudesta on yksiköllä. Menettelytapaohjeessa määritellyt yksikönjohtajan vastuut hanketoiminnassa perustuvat toimintasäännön määräyksiin. Toimintasäännön mukaan yksikön johtaja hyväksyy yksikkönsä henkilökunnan työaikasunnitelmat, joten vastuu hankkeiden henkilöresursoinnista on yksikön johtajalla. Koska yksikön johtaja voi vastata resursoinnista vain oman yksikkönsä osalta, on hankeprosessiin otettu mukaan menettely resursoinnin hyväksymisestä myös muiden mukana olevien yksiköidenjohtajien osalta. Yksikönjohtaja määrittää myös yksikkönsä päälliköiden tehtävät ja vastuut. Projektin johdon (projektipäällikkö, tutkimusjohtaja), talousvastaavan nimeäminen sekä muun henkilöstön osoittaminen hankkeelle kuuluu siten yksikönjohtajalle. Yksikönjohtaja päättää yksikkönsä määrärahojen käytöstä, joten hän päättää myös hankkeen Laurean omarahoituksen järjestämisestä.

Yksikön johtaja:

Vastaa yksikössään ammattikorkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisesta, ammattikorkeakoulun paikallisesta yhteistyöstä alueen elinkeinoelämän ja julkishallinnon kanssa sekä yksikön taloudesta.

Yksikön johtaja päättää yksikkönsä hanketoiminnasta ja voi allekirjoittaa rahoitushakemuksen, jos hankkeen kustannusarvio on enintään 30 000 euroa, jollei rahoittaja edellytä yhtiön virallista nimenkirjoittajaa.

Yksikönjohtaja johtaa hankkeen sisällöllistä valmistelua yksikössään ja nimittää valmistelun vastuuhenkilön ja valtuuttaa valmistelutiimin.

Yksikönjohtaja päättää hankkeen toteutettavuudesta ja kaavailtujen resurssien käytettävyydestä.

Yksikön johtaja hoitaa hankkeen strategisen arvioinnin (hankkeen suhde Laurean tahtotilaan ja tulevaisuusorientaatio).

Yksikön johtaja tekee hankkeen asettamispäätöksen ja nimeää hankkeelle projektipäällikön ja toisen yhteyshenkilön.

Yksikön johtaja palkkaa täyttöluvan saatuaan määräaikaisen (enintään 2 vuotta) henkilöstön hankkeelle.

Yksikön johtaja vastaa hankintalainsäädännön noudattamisesta alueellaan.

Yksikönjohtaja allekirjoittaa yksikön hankkeiden maksatushakemukset, jollei rahoittaja edellytä muuta.

Päätösvallan omaavilla (rehtori, hallintojohtaja, vararehtorit ja yksikönjohtajat) on mahdollisuus delegoida ratkaisovaltaa alaisilleen. Päätös delegoinnista pitää tehdä kirjallisesti.

Hallintojohtaja, vararehtorit ja yksiköiden johtajat voivat kirjallisella päätöksellään delegoida talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvää ratkaisualtaansa operatiivisissa asioissa alaisilleen henkilöille.

Hankeprosessin hallinnan kannalta oli tärkeää pohtia myös toimijoiden roolia rahoitushakemuksen tekemisen kannalta. Projektipäällikkö nimetään vasta hankkeen asettamispäätöksellä. Hankkeeseen liittyy kuitenkin toimenpiteitä, jotka pitää hoitaa jo sitä ennen. Hankkeen vastuuvalmistelijan roolilla on tarkoitus selkeyttää vastuuta näiden tekemisestä. Vastuuhenkilön nimeämiselle ei ole tiettyä menettelytapaa, siinä noudatetaan yksikön omia toimintatapoja. Vastuuhenkilön nimeäminen on myös valtuutus valmistella hanketta. Periaatteessa tarkoituksena on, että jo hyvin varhaisessa vaiheessa tunnistetaan strategian kannalta tärkeät hankkeet ja rajallisten voimavarojen puitteissa keskitytään niiden eteenpäin viemiseen.

Laurean hankehallintajärjestelmästä Repolta odotetaan paljon Laurean hankekokonaisuutta ajatellen. Järjestelmään on tarkoitus viedä kaikki hankkeet sekä niiden budjetit viimeistään rahoitushakemusvaiheessa. Tämä mahdollistaa sisällä olevien rahoitushakemusten kokonaisuuden tarkastelun. Repoon viedään myös kielteisten päätösten tiedot ja päätösten perustelut, joten järjestelmää voidaan käyttää myös oppimisen tukena.

Hankkeen vastuuvastuuvalmistelija vastaa hankevalmistelusta, hankkeen ja rahoitushakemuksen tietojen syöttämisestä Laurean hankehallintajärjestelmä Repoan, rahoitushakemuksen tekemisestä ja lähettämisestä menettelytapaohjeen mukaisesti.

Projektipäällikkö:

- vastaa hankkeen toiminnallisesta johtamisesta rahoittajan ja Laurean ohjeita noudattaen.
- Vastaa hankkeen taloudesta ja budjetin seurannasta.
- Vastaa rahoittajille tehtävistä talous- ja muista raporteista rahoittajan ja hallintojohtajan antamia ohjeita noudattaen.
- Vastaa hankkeen tietojen päivittämisestä ja aineiston tallentamisesta Repoan.

Riskienhallinnan kannalta on tärkeää, että hankkeen asioista on perillä useampi henkilö. Tämän vuoksi menettelytapaohjeeseen on sisällytetty toisen henkilön nimeäminen hankkeelle. Toivottavaa on, että ainakin toinen näistä olisi Laurean päätoimista henkilöstöä. Tämän toisen henkilön roolia ei haluttu määrittää ohjeessa, rooli voi määräytyä hankkeen mukaan ja voi myös olla, että tämä ei edes ole varsinaista hankehenkilöstöä.

Projektin 2. henkilö: Projektipäällikön lisäksi hankkeelle nimetään toinen henkilö, joka on perillä hankkeen asioista.

Yksi hankeprosessin kehittämisen tavoitteita on hankekokonaisuuden hallinnan parantaminen. Laurean hankkeiden sekä lukumäärä että euromäärä on kasvanut moninkertaiseksi viime vuosina. Jatkossa tulee pystyä paremmin seuraamaan ja ennakoimaan hankkeiden toteumia ja budjetteja kokonaisuutena. Repo-hankehallintajärjestelmän hankinnan yksi peruste oli nimetä tämä. Ongelmana on kuitenkin ollut taloustietojen ajantasaisena pitäminen. Repoan ei ole ollut yhteyttä Laurean kirjanpitojärjestelmään, joten tiedot on pitänyt päivittää käsin. Tällä hetkellä tiedon luotettavuus ei ole kovin hyvää luokkaa, osassa hankkeita tietoja on päivitetty hyvin, mutta myös moni hanke puuttuu kokonaan. Kevään 2012 aikana aiotaan toteuttaa Laurean kirjanpitojärjestelmän ja Repoan yhdistäminen. Tähän liittyy vastuu kirjanpitojärjestelmästä Repoan tulevan tiedon ohjaaminen hankkeen oikeille kustannuspaikoille sekä hankkeen budjettitietojen ja rahoitushakemustietojen päivittäminen. Repoan tämä edellyttää talousvastuuhenkilön nimeämistä hankkeelle. Talousvastaava on usein hankkeissa nimetty jo rahoittajaa varten. Tehtävänä on ollut toimia rahoittajan suuntaan hankkeen ja organisaation oman talousosaston välisenä yhteyshenkilönä. Talousvastaavaksi voidaan nimetä joku hankkeen henkilöistä tai se voi olla joku muu yksikön henkilö, esimerkiksi hankesuunnittelija, jolla ei ole muuta roolia hankkeessa. Vaikka rahoittaja ei talousvastaavan nimeämistä edellyttäisikään, oman organisaation sisäisen tiedon kulun kannalta tästä on paljon hyötyä,

esimerkiksi talouteen liittyvien tiedotteiden kohdistamisessa voidaan varmistaa, että tieto varmasti menee oikeille henkilöille.

Hankkeen talousvastaava: Hankkeelle asettamispäätöksessä nimetty talousvastaava päivittää hankkeen taloustiedot Repon ja toimii hankkeen talousyhdyshenkilönä Laurean talouspalveluihin ja rahoittajaan. Talousvastaava voi olla projektipäällikkö, projektisih-teeri tai joku muu esim. yksikön hankesuunnittelija.

Hankkeiden tietojen saaminen Repon on muutenkin tärkeä osa hankekokonaisuuden hallintaa. Repon kirjaudutaan samoilla käyttäjätunnuksilla kuin muihinkin Laurean järjestelmiin. Repon pääkäyttäjät huolehtivat käyttäjätunnusten aktivoinnista sekä käyttäjäoikeuksista järjestelmässä. Heiltä saa muutenkin ohjausta ja apua Repon käyttöön.

Repon pääkäyttäjät: [...]

- Vastaavat käyttäjäoikeuksien hallinnoinnista.
- Vastaavat käyttäjien kouluttamisesta ja opastamisesta.
- Vastaavat Repon ylläpidosta ja kehittämisestä.

4.5.2 Palveluita hanketoiminnan avuksi

Laurealla ei ole eriytettyä tutkimusyksikköä, vaan hanketoimintaa tehdään läpi koko organisaation. Hankkeisiin liittyvä osaaminen on osittain erinomaista ja osittain vasta kehityksen alkuvaiheessa. Toiminnan tuki, kun sen saaminen on ollut mahdollista, on koettu hyvin tärkeänä. Tukea antavaa henkilöstöä ei ole kuitenkaan ollut riittävästi, eivätkä kaikki ole myöskään olleet tietoisia siitä, mitä tukea on saatavilla, tai mistä ja, keneltä asioista voi kysyä. Käsikirjan tarkoituksena on tehdä tätä tukea tunnetuksi.

Varsinaista hanketoiminnan tukea antavat tki:n vastuualueen alaisuudessa toimiva tki:n ja yrittäjyyden ydintiimi. Tk-tiimi on keskittynyt tk-hanketoiminnan tukemiseen. Innovaatio- ja yrittäjyyspuoli tukee hankkeiden tulosten hyödyntämistä. Painoalojen avaintiimien tehtävänä on edistää strategisten painoalojen mukaista toimintaa, josta painolojen mukaiset hankkeet ovat tärkeä osa.

Muut palvelut ovat osa Laurean yhteisiä palveluita. Nämä palvelevat muutakin toimintaa Laureassa, mutta auttavat myös hankkeita vastuualueensa mukaisesti. Esimerkiksi viestintä ja markkinointi auttaa hankkeiden esitteiden ja internetsivujen tekemisessä sekä tiedottamisessa, lakipalvelut auttavat juridisissa kysymyksissä, talouspalvelut hankkeiden taloushallintoon liittyvissä asioissa. Hankekäsikirjassa on esitelty Laurean yhteisistä palveluista ne, joita voi hyödyntää hankkeiden toteuttamisessa.

4.5.2.1 Tk-tiimi

Tk-tiimin perustaminen liittyy 1.9.2011 tehtyyn organisaatiouudistukseen. Tarkoituksena on parantaa hanketoimijoille annettavaa tukea. Tämä oli myös tarveselvityksessä usein esille tullut toive. Tiimiin kuuluu tällä hetkellä neljä henkilöä. Käsikirjassa esitellään jokaisen osaamisalue ja yhteystiedot. Tk-tiimin roolia hanketukena on tarkoitus tuoda esiin tk-prosessin ja hankekäsikirjan esittelyn yhteydessä muutenkin, jotta palvelut tulevat tutuksi koko henkilöstölle

Tk-tiimin tehtävänä on edistää, kehittää ja seurata hankehallinnan kokonaisuutta Laureassa. Tiimi, neuvoo ja tukee hankehenkilöstöä sekä seuraa Laurean hankekokonaisuutta ja tuottaa sitä koskevia raportteja. Tehtäviin kuuluu tutkimusrahoitushakemusten valmistelun ja hankehallinnoinnin tuki, tutkimusrahoitukseen liittyvien henkilöstökoulutusten järjestäminen, yhteistyö tutkimusta rahoittavien tahojen kanssa kotimaassa ja ulkomailla. Tiimille kuuluu myös Laurean tk-toiminnan sidosryhmälehdessä Kehittäjän toimituksen järjestäminen.

Yhteystiedot [...]

[...]

tiimin johtaminen, hankkeiden kilpailutukset, hankevalmistelun ja hankehallinnoinnin tuki, Kehittäjä-lehti.

Myöntää Laureaan kohdistuvat tutkimusluvut. Tutkimuslupa tarvitaan, kun tutkimus kohdistuu Laurean opiskelijoihin, Laurean henkilökuntaan tai Laureaan organisaationa. Muihin organisaatioihin kohdistuvat tutkimusluvut myöntää kyseinen organisaatio.

[...]

hankkeiden kilpailutukset, hankevalmistelun ja hankehallinnoinnin tuki, erityisesti rakennerahastot (ESR, EAKR).

[...]

hankevalmistelun ja hankehallinnoinnin tuki, erityisesti kansainväliset hankkeet ja 7. puiteohjelma, Kehittäjä-lehti, Repo pääkäyttäjä. Laurean FP7 LEAR (yhteyshenkilö Euroopan komissioon päin) ja puiteohjelman Suomen yhteystoimiston EUTin yhteyshenkilö sekä Aallon tutkimuspalveluiden yhteyshenkilö.

[...]

Repo pääkäyttäjä, hankevalmistelun ja hankehallinnoinnin tuki, hankkeiden kilpailutukset, OKM-tutke-yhdyshenkilö.

4.5.2.2 Painoalojen avaintiimit

Tiimien tehtävänä on edistää Laurean strategian painoalojen mukaista toimintaa ja hankkeita. Yksiköt nimeävät edustajansa valitsemiensa painoalojen mukaisiin avaintiimeihin. Avaintiimien puheenjohtajina toimivat:

[...]	Palveluliiketoiminta
[...]	Turvallisuus- ja yhteiskuntavastuu
[...]	Hoitotyön asiantuntijuus ja itsenäinen kotona selviytyminen
[...]	Opiskelijayrittäjyys

4.5.2.3 Talouspalvelut

Talouspalvelut on osa Laurean yhteisiä palveluita. Talouspalvelut kuuluu hallintojohtajan johtamaan kokonaisuuteen. Talouspalvelut vastaa koko Laurean kirjanpidosta kaikkine siihen kuuluvine tehtävineen. Laurean palkanmaksu on ulkoistettu, mutta talouspalvelut laskee projektille osa-aikaisesti tekevien henkilöiden palkkojen kohdennukset projekteille. Ulkoisten laskujen laskutusosoitteena käytetään talouspalveluiden osoitetta. Talouspalvelut hoitaa hankkeisiin liittyvien laskujen lähettämisen projektilta saatujen tietojen mukaisesti. Talouspalvelut huolehtii myös projektin kirjanpitosoitteiden säilyttämisestä.

Talouspalvelut allekirjoittaa todistukset, selvitykset ja raportit jotka liittyvät kirjanpitoon, kuten esimerkiksi palkkatodistukset, palkkaselvitykset ja projektin pääkirjat, jollei rahoittaja muuta edellytä. Talouspalvelut myös hankkii osan rahoittajan usein pyytämistä rahoitushakemuksen tai maksatushakemuksen liitteistä, kuten kaupparekisteriote, verovelkatodistus, todistus pankkitilistä ja verottajan alv-ohjaus.

Hankkeen taloussihteri nimetään asettamispäätöksen yhteydessä. Se on yleensä yksikön kirjanpitoa muutenkin hoitava taloussihteri. Eri rahoittajien hankkeiden talouden hoitoon liittyy kuitenkin sen verran eroja, että voisi olla hyödyllistä nimetä hankkeiden taloussihterit rahoittajan mukaan. Taloushallintoon liittyvistä erityiskysymyksistä vastaavat laskentapäällikkö, pääkirjanpitäjä ja assistant controller.

Talouspalvelut hoitaa hankkeen kirjanpidon osana Laurean kirjanpitoa. Talouspalvelut säilyttää kirjanpitoon liittyvän aineiston ja allekirjoittaa kirjapitoon liittyvät selvitykset ja todistukset. Kaikki hankkeelle tulevat ja sieltä lähtevät laskut kulkevat talouspalveluiden kautta. Talouspalveluiden ohjeistusta löytyy myös talouspalveluiden intrasivuilta.

Talousoalvelut perustaa hankkeelle projektinumeron Laurean kirjanpitoon. Talousoalvelut hallinnoi Laurean kirjanpidon järjestelmiä ja niiden käyttöoikeuksia. Näitä järjestelmiä ovat mm. Raindance (kirjanpito), IP-Client (laskujen kierto) ja TEM (matkalaskut).

Talousoalvelut auttavat hankkeiden budjetoinnissa ja hankkeen talousvaikutusten arvioinnissa.

Yhteystiedot [...]

[...] laskentapäällikkö vastaa Laurean ulkoisesta ja sisäisestä laskennasta ja talousoalvelut-ryhmän toiminnasta

[...] pääkirjanpitäjä

[...] assistant controller, EUTI:n hyväksymä FP7 puiteohjelman konsultti: FP7-hankkeiden talousohallinnointi ja FP7-hakemusten budjetit. Lähtevien FP7-hakemusten budjetit ja talousohallinnon asiat on hyvä käydä läpi hänen kanssaan jo valmisteluvaiheessa.

Talousoasihteereiden päävastuuyksiköt: [...]

Talousoasihteerit vastaavat ensisijaisesti omien vastuuyksiköidensä hankkeiden kirjanpidosta ja yhteydenotot talousopalveluihin on hyvä hoitaa oman talousoasihteerin kautta.

4.5.2.4 Sopimus- ja lakipalvelut

Hankkeen sopimusten tekemisen vaikeus tuli usein esiin toimijatutkimuksen aikana. Hanketoimijoilla itsellään ei useinkaan ole asiantuntemusta sopimusten muotoiluun ja oikeudelliseen tarkasteluun. On myös hyvä tietää, että kynnyksrajat ylittävien hankintojen kilpailuttamiseen on saatavilla lakiapua. Hankkeen juridisten kysymysten huomioiminen on yksi osa menettelytapohjeen hankkeen toteutettavuuden arviointi.

Hankkeisiin liittyvissä juridisissa kysymyksissä on käytettävissä Laurean lakiasiainjohtaja sekä Aalto-yliopiston kanssa tehdyn sopimuksen perusteella myös nimetty lakimies Aallostta. Nämä varmistavat juridiset kysymykset, sopimukset ja kilpailutusasiat. Pääsääntöisesti tki-hankkeiden sopimusasioissa käännytään Aallon lakimiehen puoleen.

Yhteistyön piiriin kuuluvat esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin liittyvien tutkimus- ja yhteistyösopimusten laadinta ja niihin liittyvät neuvottelut, teknologia- ja palveluinnovaatioiden siirtoon liittyvien sopimusten laadinta sekä sopimus- ja immateriaalioikeudellinen neuvonta ja koulutus.

Aalto yliopiston ja Laurean yhteiset sopimuspalvelut:

yhteystiedot [...]

Hän on tavattavissa henkilökohtaisesti, joka toinen torstai vuorotellen Leppävaarassa ja Tikkurilassa.

Laurean lakiasianjohtajalle osoitetaan muut kuin tki-hankkeiden sopimukset.

yhteystiedot [...]

4.5.2.5 Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan tukipalvelut

Lakiasian palveluiden lisäksi Laurealla on Aalto-yliopiston kanssa sopimus tutkimusasiainneistä.

Laurean ja Aalto-yliopiston välinen yhteistyö tarjoaa apua hankevalmisteluun ja hallintoon. Konsultointipalveluita ovat mm. erilaisten tki-toimintaan liittyvien tarjousten ja hankkeiden rahoitusneuvonta, tarjousten laadinnan tuki, hankerakenteen ja -hallinnan aihealueeseen liittyvät kysymykset sekä koulutus- ja valmennustehtävät.

Aallon asiantuntijat [...]

Hän on tavattavissa henkilökohtaisesti joka toinen torstai vuorotellen Leppävaarassa ja Tikkurilassa.

4.5.2.6 Innovaatio- ja yrittäjyyspalvelut

Innovaatio- ja yrittäjyyspalveluista esitellään käsikirjassa ainoastaan yhteystiedot, koska nämä ovat molemmat oma kokonaisuutensa. Jatkossa voidaan katsoa olisiko käsikirjaan tarpeen lisätä palveluista enemmän tietoa.

[...] vastuualueena innovaatiotoiminnan systematisointi ja kehittäminen sekä opiskelijayrittäjyys

[...] Spinno yrityshautomo, <http://www.spinno.fi>

4.5.2.7 Muut palvelut Laureassa

Julkaisut ovat tärkeä osa hankkeen tunnetuksi tekemistä ja tulosten levittämistä. Julkaisut ovat myös yksi ammattikorkeakoulujen arviointikriteereistä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010b), joten henkilöstöä halutaan kannustaa julkaisujen tekemiseen. Painettujen tai pdf:nä tuotettujen julkaisujen lisäksi myös tieteelliset artikkelit ovat tärkeitä. Nämä tuovat uskottavuutta tk-toimintaan ja ovat rahoittajan kannalta tärkeitä arvioitaessa tieteenalan osaamista.

Julkaisutoiminnasta, sen kehittämisestä sekä julkaisupalkkioista päättää [...] .

Julkaisutoiminnan yhteystiedot: [...]

Julkaisutoiminnan ohjeita:

Julkaisut ovat yksi osa ammattikorkeakoulujen tulosmittaristoa. Julkaisusta ilmoitetaan e-lomakkeella, joka toimii samalla julkaisupalkkioiden hakulomakkeena.

Lomakkeet löytyvät julkaisutoiminnan intrasivuilta. Sivustolla on muitakin Laurean toimintaohjeita ja lisäksi ideoita ja vinkkejä itse kirjoittamiseen. [...]

Julkaisuaihio tulee hyväksyttäväksi oman yksikön johtajalla. Vararehtori [...] on antanut julkaisutoimintaa koskevan päätöksen 31.1.2012. Päätös löytyy L-asemalta [...]. (Fränti 2012a).

Tiedonhankinta- ja kirjastopalvelut:

Kirjastolta on mahdollista saada apua hankkeiden tiedonhaussa, tietoaisteistojen hankinnassa ja hanketuotosten jakelussa. Kts Intrasivut [...] lisätietoja saa [...] tai yksiköiden kirjastohenkilökunnalta.

Markkinointi- ja viestintäpalvelut

Hankkeiden mediaviestinnässä tulee konsultoida Laurean markkinointi- ja viestintäpalveluja.

Viestintä

Laurean viestintäpalveluja voi konsultoida esimerkiksi mediatiedotteissa ja lehtiartikkelien teossa sekä muissa hankeviestintään liittyvissä asioissa.

Yhteydenotot [...] .

Markkinointipalvelut

Palvelevat myös hankkeita markkinointiviestinnällisissä tarpeissa, kuten erilaisten visuaalisten materiaalien tuottaminen painettavaksi tai verkkoon.

Hankkeen markkinointiin liittyvät materiaalit esim. esitteet, roll-upit tilataan markkinointipalveluiden kautta. Toimeksiannot markkinointipalveluille tehdään sähköpostilla [...].

Laurealla on hankesivustopohja hankkeiden www-sivujen luomiseksi. Tilaukset ja kysymykset sähköpostilla [...]

Lisää tietoa markkinointitiimin toiminnasta löytyy Intrasta: [...]

Kaikki toimeksiannot markkinointipalveluille tehdään sähköpostilla [...]. Huomiothan, että toimeksiannot tulee toimittaa ajoissa, vähintään viikkoa ennen toivottua valmistuspäivää. Suuremmat esitteet tms. vaativat luonnollisesti enemmän työstöaikaa. Toimeksiannot käsitellään viikoittain markkinointipalveluiden maanantain tiimipalaverissa. Tämän jälkeen toimeksiantajaan otetaan yhteyttä toimeksiannon toteutuksesta ja tarkemmasta aikataulusta. (12.1.2012
https://intra.laurea.fi/intra/fi/01_laurea/04_laurea_osio4/00_Markkinointipalvelut/03_toimeksiannot/index.jsp)

Laurean Internetsivut

Käynnissä olevat hankkeet julkaistaan Laurean verkkosivuilla Repon kautta. Projekti-päällikkö huolehtii, että tiedot Repon on päivitetty sekä suomeksi että englanniksi ja antaa Repon tietojen julkaisuluvan. Lisäksi rahoittajan edellyttämät logot toimitetaan verkkosivuja varten [...].

4.5.3 Hanketyökalut

4.5.3.1 Repo - Laurean hankehallintajärjestelmä

Repon hankinta perustui osittain sisäiseen tarpeeseen hallita helpommin ja paremmin Laurean hankekokonaisuutta ja siihen liittyviä taloudellisia riskejä. Järjestelmän hankinnan toinen peruste oli löytää keskitetty ratkaisu rahoittajien hankedokumenttien säilyttämiseen.

Rahoittajat yleensä edellyttävät hankkeen dokumenttien säilyttämistä useita vuosia hankkeen päättymisen jälkeen. Varsinkin EU:n rahoittamissa hankkeissa tyypillisesti säilytysaika

on jopa yli kymmenen vuotta. Vaatimus voi olla esimerkiksi vähintään kymmenen vuotta. Rahoituskauden 2007-2013 hankkeissa se on vähintään vuoden 2020 loppuun asti, huolimatta hankkeen alkamisajankohdasta. Tämä säilytysajan vaatimus ylittää esimerkiksi kirjanpitolain vaatimuksen kirjanpitoaineiston säilyttämisestä. Säilytysaika perustuu rahoituksen myöntäjiin itseensä kohdistuviin tarkastuksiin, joita EU-tasolla voidaan tehdä vielä kymmenenkin vuotta rahoituskauden päättymisen jälkeen. Rahoittajat joutuvat siis itse varautumaan siihen, että jos tarkastuksissa havaitaan vielä silloin puutteita, pitää asia pystyä selvittämään jälkikäteen. Koska säilyttämisaika on niin pitkä, järjestelmän avulla on tarkoitus varmistaa, että dokumentit löytyvät vuosienkin päästä, vaikka hankkeesta vastanneet henkilöt eivät enää olisikaan Laureassa töissä.

Kaikkien ulkoisen rahoituksen hankkeiden tietojen, dokumenttien ja muun aineiston tulee löytyä Reposta. Poikkeuksen tekee kirjanpitoaineisto, jonka säilyttämisestä vastaa Laurean talouspalvelut. Siitä aineistosta, jota ei voi tallentaa järjestelmään, Repon viedään tieto mistä nämä löytyvät. Hankkeen toiminnan aikana myös linkitetty aineisto riittää, mutta hankkeen päättämisen yhteydessä pitää huolehtia, että aineisto löytyy myöhemminkin, vaikka linkki lakkaisi toimimasta.

Useimmat rahoittajat edellyttävät, että hankehenkilöstö tekee kokonaistyöajan seurantaan työajan jakautumisesta hankkeelle tehtyyn työhön ja muuhun työhön. Hankkeelle tehtyyn työaikaan liitetään selite, mitä työtä hankkeelle on tehty, mutta muuta työtä ei tarvitse selittää. Työntekijän pitää allekirjoittaa seuranta henkilökohtaisesti ja seuranta pitää hyväksyttää henkilön esimiehellä. Repon kirjautuminen tapahtuu Laurean antamilla henkilökohtaisilla tunnuksilla. Työaikailmoituksen voi Reponsa tehdä vain henkilö itse, esimerkiksi edes pääkäyttäjällä ei ole oikeutta tehdä ilmoitusta kenenkään puolesta. Myös työaikailmoituksen hyväksymisen voi tehdä henkilön esimies vain henkilökohtaisesti. Rahoittajat ovat hyväksyneet tämän Repon sähköisen ilmoitus- ja hyväksymiskierron, joten työajan seurantojen paperiversioita ei enää tarvitse kierrättää allekirjoitettavana. Tästä on erityisesti hyötyä, kun hankkeen kotipesä, hanketyöntekijä ja työntekijän esimies ovat fyysisesti eri kampuksilla.

Rahoittajien vaatimusten lisäksi myös Laurea edellyttää henkilöstöltään kokonaistyöajan seurantaan. Opetushenkilöstö tekee seurantaan josta selviää tehtyjen tuntien lisäksi myös työajan jakautuminen tiettyihin toimintoihin. Jotta hankkeisiin osallistuva henkilöstö ei joutuisi tekemään kahta seurantaan, on Repon lisätty Laurean työaikaprojektit näiden toimintojen seuraamiseksi.

Työaika

Hankkeissa toimiva henkilöstö tekee kokonaistyöajan seurantansa Repossa. Työaikailmoitukset ja niiden hyväksyminen tehdään Repossa sähköisesti. Useat rahoittajat ovat jo hyväksyneet tämän käytännön. Tämä helpottaa rahoittajalle tehtävää hankkeiden raportointia. Työaika voidaan Repossa jakaa päivittäin halutuille hankkeille ja muuhun työhön samalla tasolla kuin Staffgridissa. Työaika hankkeella voidaan jakaa myös tarkemmin työpaketeittain (WP). Jokaiseen työaikakirjaukseen on mahdollista liittää selite. Työajan kertymisestä ja jakautumisesta on Reposta helppo saada jälkikäteen raportteja esimerkiksi loma-ajan kustannusten kohdentamiseksi hankkeelle.

Repoon tallennettavalla tiedolla voidaan helpottaa yksittäisen hankkeen hallinnointia sekä Laurean hankekokonaisuuden hallintaan. Järjestelmää voidaan hyödyntää myös tiedon levittämiseen ja toisilta oppimiseen. Mahdollisuus benchmarkkaukseen oli yksi toimijatutkimuksessa usein esiin noussut asia.

Hankkeesta tallennetaan järjestelmään perustiedot, tiedot rahoituksesta (rahoitusohjelma, rahoittaja), tietoja hankkeen sisällöstä ja tuloksista, hankkeeseen osallistuvat henkilöt ja organisaatiot, hankkeen budjetti ja budjetin toteuma. Lisäksi hankkeelle annetaan järjestelmässä erilaisia luokittelutekijöitä, joilla hankkeita voidaan luokitella ja hakea.

Repoon tallennetaan kaikki hanketta koskeva tarpeellinen aineisto, kuten pöytäkirjat, sopimukset, päätökset, hankinta-asiakirjat, raportit, julkaisut, hakemukset.

Repoa voidaan hyödyntää hankkeille tehtävässä kuukausittaisessa talousseurannassa. Repon ja Laurean kirjanpitojärjestelmän yhdistäminen on tarkoitus toteuttaa kevään 2012 aikana, mikä mahdollistaa hankkeen ajantasaisen talousseurannan Repon kautta.

Repon kautta voidaan tehdä automaattimuistutuksia tärkeistä ajankohdista halutuille henkilöille.

Henkilötietojen ylläpitämistä varten tarvitaan järjestelmästä rekisteriseloste. Muiden organisaatioiden henkilöistä järjestelmään tallennetaan lähinnä yhteystiedot ja rooli hankkeessa. Näiden tietojen tallentamista varten ei välttämättä tarvitse kysyä henkilöiltä erikseen lupaa. Yhteistyön luonteen vuoksi heidän voi olettaa tietävän, että myös heidän yhteystietonsa tallennetaan järjestelmään. Jos järjestelmään olisi tarkoitus tallentaa myös tietoja osaamisesta tai muuta yksityiskohtaisempaa tietoa, pitäisi lupa kysyä. (HTL 523/1999, 8.5.)

Henkilörekisteri

Repon henkilötoiminnoissa ylläpidetään hankkeisiin osallistuvien Laurean ja muiden organisaatioiden henkilöiden luettelo. Repossa on mahdollisuus henkilöiden yhteystietojen ylläpitoon. Henkilön tietojen kautta voidaan katsoa kaikki hankkeet, joissa kyseinen henkilö on mukana.

Organisaatiorekisteri

Repon yhteisötoiminnoissa ylläpidetään hankkeissa mukana olevien organisaatioiden rekisteriä. Repossa on mahdollisuus organisaatioiden ja henkilöiden yhdistämiseen sekä organisaation yhteystietojen ylläpitoon.

Repon raportteja tullaan kehittämään tämän vuoden aikana vastaamaan niille asetettuja tarpeita. Tarkoitus on, että järjestelmästä saadaan hankekokonaisuutta ja yksittäisiä hankkeita tukevia erilaisia raportteja helposti.

Reposta voi tulostaa yksittäiseen projektiin liittyviä raportteja ja kirjanpidon yhdistämisen jälkeen Reposta saa esimerkiksi pääkirjanavainta vastaavan raportin. Repossa on raportteja projektikokonaisuuksien hallintaan, esimerkiksi luettelo yksikön kaikista projekteista rahoituksineen halutulta ajalta tai listan tietyn rahoitusohjelman hankkeista. Reposta saa myös raportteja työajanseurantaan ja työaikojen jakautumiseen.

Tiedot Internetiin

Hankkeet julkaistaan Laurean Internetsivuilla Repon kautta.

4.5.3.2 Intra ja LIVE

Intra uudistuu kesän 2012 aikana LIVEksi. Sivuista on tarkoitus tulla keskeinen työkalu myös tk-toiminnassa. Tämä käsikirja tulee LIVEen, jossa siitä saadaan dynaamisempi. Muun muassa siirtyminen otsikoista tarkempiin tietoihin tai tk-sivuilta muiden palveluiden sivuille juuri oikeaan kohtaan on mahdollista. Hankekäsikirjassa tietoja esitellään roolien, palveluiden ja prosessin etenemisen kautta, mutta Intra:ssa niitä voidaan esitellä lisäksi aiheittain. Tietojen löytäminen aiheittain helpottaa erityisesti niitä toimijoita, joille hanketoiminta on tuttua, ja jotka tietävät, mitä tietoa tarvitsevat.

L-aseman käytöstä ollaan luopumassa, mutta ennen kuin uudet LIVE:n sivut saadaan toimitaan, tarvitaan L-asemaa vielä paikkana, jossa hankehallinnan dokumentteja ja asiakirjoja voidaan säilyttää hanketoimijoiden saatavavilla.

Sivuille kootaan tietoa ja työkaluja Laurean tk-toimijoille. Sivuilta tulee löytymään esimerkiksi tietoa tk-ohjelmista, rahoituksesta, sopimuksista sekä hanketyökaluja ja tärkeitä linkkejä. Sivut päivitetään kevään 2012 aikana Intran muuttuessa LIVEksi. Tällä hetkellä sivustolta löytyvään tietoon kannattaa suhtautua varauksella.

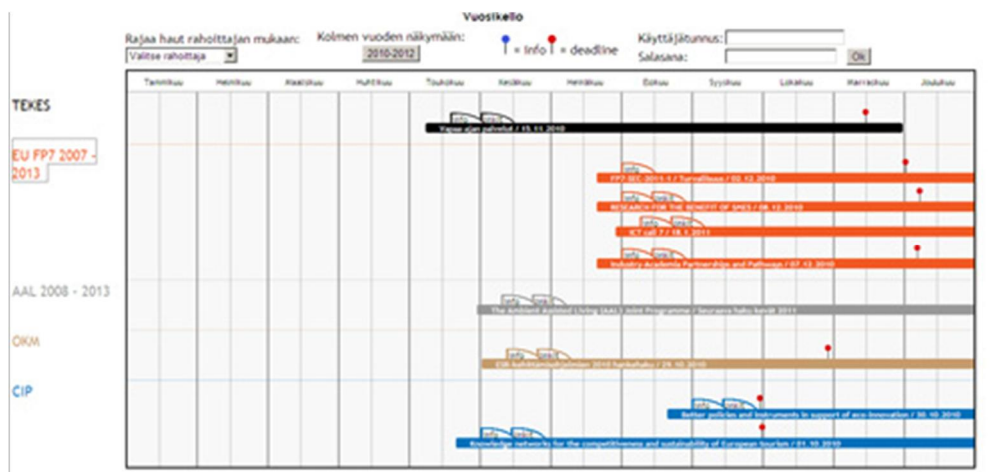
https://intra.laurea.fi/intra/fi/03_tutkimus_ja_kehitys/index.jsp

Intra uudistuu lukuvuoden 2012-2013 alussa LIVEksi. Tietoja säilytetään L-asemalla ja ne siirretään K-asemalle toukokuun aikana, jossa niitä ylläpidetään, kunnes LIVE:n sivut saadaan käyttöön. L-asemalle on tehty kansio, josta löytyy 2012 uudistetut hanketoimintaa koskevat ohjeet ja päätökset sekä muuta materiaalia hanketoimijoiden käyttöön.

4.5.3.3 Rahoitusmahdollisuuksia ja rahoituksen vuosikello

Ulkoisen rahoituksen vuosikellossa on ollut tietoja rahoitushauista. Vuosikelloa on tarkoitus kehittää ja tavoitteena on, että sieltä löytyy jatkossa laajemmin tietoa myös rahoitusmahdollisuuksista, vaikka rahoitushaku ei juuri olisikaan auki. Rahoitusmahdollisuuksien analysointiinkin olisi tarvetta. Rahoitusmahdollisuuksia on paljon, mutta kaikki eivät sovellu Laurealle. Toimijoiden kannalta olisi hyvä, jos mahdollisuuksista pystyisi suhteellisen nopeasti selvittämään omaan toimintaa soveltuvat vaihtoehdot.

Vuosikelloon kootaan ulkoisen rahoituksen avautuvat haut ja linkit rahoitushaun lisätietoihin.



Kuva 1: Ulkoisen rahoituksen vuosikello

Tietoa vaihtoehtoista löytyy myös:

EU-rahoitus

EU-rahoitusta haetaan joko kansallisten välittävien viranomaisten kautta tai suoraan EU:sta. EU-rahoitusoppaasta

(<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?nodeid=3716&contentlan=1&culture=fi-FI>) löytyy perustiedot EU:n rakennerahastoista ja keskeisistä rahoitusohjelmista. Seitsemännen puiteohjelman (FP7) infisivut löytyvät osoitteesta http://cordis.europa.eu/home_en.html.

Rahoittajat tekevät suunnitelman rahoituksen jakamisen periaatteista ja painopisteistä jo edellisessä vuonna, joten saatavilla on tietoa tulevista hauista jo hyvissä ajoin.

Kansallinen rahoitus

Aluekeskukset, ministeriöt, Tekes, Suomen Akatemia, RaY.

Hakukuulutukset

Rahoittajat ilmoittavat hakukuulutuksen sekä omilla www-sivuillaan että alueella yleisesti ilmestyvissä päivälehdissä viimeistään haun alkaessa. EU-rahoituksen kuulutukset ilmoitetaan myös EU:n virallisessa lehdessä.

CIMO Center for International Mobility

Cimo on mm. LLP-ohjelman National Agency (kansallinen toimisto). Sivuilta löytyy tietoa hankkeista ja kansainvälistämisestä. www.cimo.fi/ohjelmat

Tekes

Kansallisen rahoituksen lisäksi Tekes toimii FP7-ohjelman NCP:nä (National Contact Point). www.tekes.fi

Rakennerahastot

www.rakennerahastot.fi

4.6 Hyödyllistä tietoa

4.6.1 Tietoja Laureasta

Laurean kaupparekisteriin (Laurean kaupparekisteriote 2012) rekisteröity nimi on Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimialana on muun muassa ylläpitää ammattikorkeakoulua (jonka nimi on Laurea-ammattikorkeakoulu). Aputoiminimenä on

Laurea. Laureasta ei käytetä lyhennettä Laurea-amk vaikka epävirallisissa yhteyksissä tätäkin on esiintynyt. Kansainvälisissä yhteyksissä voi käyttää Laurean englanninkielistä nimeä Laurea University of Applied Sciences tai lyhennettynä Laurea UAS. Englanninkielisiä nimiä ei ole rekisteröity kaupparekisteriin, joten niitä ei voi käyttää, jos edellytetään virallista nimeä.. Laurean virallinen osoite on Ratatie ja kotipaikka Vantaa. Jos hakijana on Laurean yksikkö, voidaan käyttää myös yksikön osoitetta.

4.6.1.1 Laurea faktoja

Virallinen nimi Official name	Laurea-ammattikorkeakoulu Oy Laurea-ammattikorkeakoulu Oy (virallinen nimi on rekisteröity vain suomeksi).
Name in english	Laurea University of Applied Sciences
Nimen lyhenne (Acronym)	Laurea
Postiosoite Mail address	Ratatie 22, 01300 Vantaa Ratatie 22, FI-01300 Vantaa, Finland

Hakemuksissa kysytään yleensä organisaation y-tunnusta ja tätä samaa tunnusta voidaan käyttää kansainvälisissä hakemuksissa, kun kysytään Laurean registration numberia. VAT (Value Added Tax) -tunnus muodostetaan yritystunnuksesta lisäämällä eteen maakoodi ja jättämällä viimeistä numeroa edeltävä viiva pois (Verohallinto 2010).

Y-tunnus, registration nro	1046216-1
VAT-numero (Value Added Tax)	F110462161
Yhtiömuoto Official legal form	Osakeyhtiö Ltd (Limited Liability Company)
Nimike, function	toimitusjohtaja, rehtori - CEO, President vararehtori - Vice President hallintojohtaja - Director of Administration yksikön johtaja - Director of Unit
Tilinumero IBAN muodossa	SAMPO BANK [...]
BIC / SWIFT	[...]

PIC-numero (FP7)	Participant Identification number. Jokainen rahoitusta saava organisaatio tarvitsee PIC-numeron. PIC on osallistujakohtainen tunnistenumero, jonka avulla organisaatioiden perustiedot ja hankeosallistumiset kirjataan komission järjestelmiin.
LEAR (FP7)	Puiteohjelman hallinnollinen yhteyshenkilö organisaatiossa, joka vastaa organisaation tietojen toimittamisesta komissioon ja niiden ajan tasalla pitämisestä. Laurean LEAR on [...].
Henkilökunnan määrä (23.4.2012)	[...]
Opiskelijoiden määrä (20.9.2011)	[...]
Tohtoreiden määrä (23.4.2012)	[...]
Koko budjetti (2012)	[...]
Tki:n menot (2011)	[...]
Tki:n ulkoinen rahoitus (2011)	[...]

4.6.1.2 Liitteitä ja todistuksia

Rahoittajien pyytämien liitteiden nimitykset vaihtelevat, joten niiden hankkimisessa pitää miettiä ja tarvittaessa selvittää, mikä on se asia, jonka vuoksi rahoittaja kyseistä liitettä pyytää. Usein ei tarvitse laatia erillistä dokumenttia, asia voidaan todistaa jollain olemassa olevalla asiakirjalla. Esimerkiksi kaupparekisteriotteelta selviää usea Laureaa koskeva virallinen tieto. Hankekäsikirjaan on koottu liitteitä, joita on usein pyydetty rahoitushakemusten liitteiksi.

Todistus allekirjoitusoikeuksista: Kaupparekisteri kertoo viralliset nimenkirjoittajat. Laurean kaupparekisteriote löytyy L-asemalta, tarvittaessa talouspalvelut tilaa tuoreemman. Muut hanketoiminnassa tarvittavat allekirjoitusoikeudet käyvät ilmi Laureammattikorkeakoulu Oy:n toimintasäännöstä.

Kaupparekisteriote: Otteella voi todistaa monia muitakin rahoittajan usein kysymiä asioita, kuten virallinen nimi, Y-tunnus, rekisteröintipäivä, yritysmuoto, kotipaikka, virallinen osoite sekä mikä on viimeisin tilikausi, jolta on tehty tilinpäätös.

ALV-selvitys: Laurean oma selvitys ALV-käytännestä hankkeissa ja ALVin jäämisestä hankkeen lopulliseksi kustannukseksi. Selvityksen tekee hallintojohtaja Kimmo Hannonen. Sen voi pyytää omalta taloussihteeriltä tai talouspalveluilta.

ALV-ohjaus verottajalta: Tarvittaessa tämän tilaa laskentapäällikkö verottajalta. Vastauksen saaminen voi kestää useamman viikon. Ohjaus on hankekohtainen, joten tilattaessa tarvitaan tiedot hankkeesta. Yleensä tämä tarvitsee toimittaa vasta, kun rahoittaja on tehnyt myönteisen rahoituspäätöksen.

Todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus: Talouspalvelut tilaa todistuksen verottajalta. Viimeisin todistus löytyy L-asemalta.

Financial Identification / Todistus pankkitilistä: Tätä saatetaan tarvita kansainvälisissä hankkeissa. Rahoittajan hakuohjeissa on valmis lomake. Täytettyjä ja allekirjoitettuja lomakkeita on yleensä valmiina talouspalveluissa.

Tilinpäätös ja tasetiedot / profit and loss accounts and balance sheet: Esimerkiksi Tempus hankkeissa on pyydetty tietoja viimeiseltä kolmelta valmiilta tilinpäätösvuodelta. Tiedot voi pyytää talouspalveluista.

Kansallisen valvojan lomake: Esimerkiksi Interreg-hankkeissa tarvitaan Suomessa hankekohtainen kansallinen valvoja. Kansallisen valvojan hyväksyy TEM. Laurean hankkeissa kansallisena valvojana on ollut E&Y:n tilintarkastaja. Kansallisen valvojan hyväksymistä haetaan TEMmistä saatavalla lomakkeella, jonka voi toimittaa E&Y:hyn täytettäväksi.

Toimenkuvaluettelo: Projektihenkilöstöstä tehdään tarvittaessa rahoittajaa varten kirjallinen kuvaus henkilöiden tehtävistä ja resursseista hankkeessa. Näiden sijaan rahoittaja saattaa pyytää myös työsopimuksia, joita ei pitäisi toimittaa rahoittajalle muista kuin hankkeelle suoraan palkatuista työntekijöistä.

4.6.1.3 Allekirjoittajat eri tilanteissa

Käsikirjan ohjeet allekirjoittajista perustuvat Laurean sääntöihin sekä toimenkuvien kautta tuleviin vastuisiin.

Jos rahoittaja ei ole edellyttänyt allekirjoittajaksi tietyn aseman omaavaa henkilöä, voidaan noudattaa seuraavaa ohjeistusta:

Virallinen nimenkirjoittaja, legal representative

- toimitusjohtaja tai hänen poissa ollessaan hallintojohtaja.
- kaikki sitoumukset ja sopimukset osakeyhtiön puolesta.

Maksatushakemus, kustannustilitys, financial report, hankintaselvitys

- yksikön johtaja

Muut toimintaan liittyvät raportit

- projektipäällikkö

Taloushallinto

- Laurean taloushallinnon kokonaisuuteen liittyvät todistukset ja selvitykset allekirjoittaa hallintojohtaja tai laskentapäällikkö.
- Palkkoihin liittyvät todistukset ja selvitykset allekirjoittaa pääkirjanpitäjä tai assistant controller (esim. palkkaselvitys, palkkatodistus).
- Hankkeen kirjanpitoon liittyvät todistukset allekirjoittaa hankkeen taloussihtööri, pääkirjanpitäjä tai controller assistant (esim. pääkirjanote).
- Hankkeen talouteen liittyvät muut lisäselvitykset allekirjoittaa hankkeen talousvastaava (esim. pääkirjanavain).

4.6.1.4 Arviointi ja tilastotiedot

Hanketoiminnasta kerätään strategian toteutumiseen liittyvää arviointitietoa. Lisäksi tietoja kerätään opetus- ja kulttuuriministeriötä sekä tilastokeskusta varten. Monet varsinkin tilastointia varten kerättävistä tiedoista ovat numeerisia. Laadullista arviointitietoa on kerätty erilaisia ulkoisia arviointeja varten.

OKM: Laurean seuranta- ja arviointitietoja tuotetaan opetus- ja kulttuuriministeriötä varten. Tk:n kannalta tietoja kerätään mm. henkilöiden työn jakautumisesta (Winhapro) sekä tk-hankkeissa suoritetuista opintopisteistä (Winhapro).

Strategian toteutuminen: Tietoja käytetään myös Laurean strategian toteutumisen arvioinnissa. Laurean mittarit ja kriittiset menestystekijät on määritelty Laurean strategian toteuttamissuunnitelmassa 2010-2012.

Tilastokeskus: Tilastokeskukselle toimitettavat tiedot edelliseltä kalenterivuodelta kootaan alkukevästä. Ilmoitus aikataulusta tulee Tarja Gustafssonilta. Tutkimus- ja kehitystyön osalta kerätään tietoja muun muassa henkilötövuosista, kustannuksista ja ulkoisesta rahoituksesta. Kustannusten ja rahoituksen tiedot ilmoitetaan kirjanpidon mu-

kaisina, joten vuoden vaihteessa on tärkeitä huolehtia, että hankkeiden menot ja tulot (kuten esim. tuloutumattomat maksatushakemukset) on tiliöity oikealle kalenterivuodelle (suoriteperusteisuus). Tietoja luokitellaan tilastokeskuksen antamien kriteerin mukaisesti esimerkiksi tutkimusaloittain ja rahoituslähteittäin.

4.6.2 Käsitteitä

4.6.2.1 Rahoittajien käsitteitä osallistujatahojen rooleista

Rahoittajien käsitteet ja nimitykset osallistujatahoista vaihtelevat. Roolit ja vastuut vaihtelevat rahoittajittain. Vaikka esimerkiksi ESR-hankkeissa hallinnoijaorganisaatio vastaa rahoitushakemuksen ensimmäisen version tekemisestä, allekirjoittavat kaikki toteuttajaorganisaatiot lopullisen rahoitushakemuksen ja siten sitoutuvat hankkeen toteuttamiseen. Joskus sopimuksen rahoittajan kanssa tekee vain hallinnoiva organisaatio, joka silloin on periaatteessa vastuussa koko projektista. Tällöin on erityisen tärkeää, että hallinnoivalla organisaatiolla on sopimus muiden osapuolten kanssa.

Päätoteuttaja

Organisaatio, jolla on päävastuu hankkeesta. Rahoittajasta riippuen nimitys voi olla Lead partner, Coordinating Organisation, hallinnoija, pääpartneri tms.

Päätoteuttaja vastaa yleensä rahoitushakemuksen tekemisestä ja lähettämisestä muiden puolesta. Muilta toteuttajilta tarvitaan jonkinlainen ilmaisu hankkeeseen sitoutumisesta. Rahoittajasta riippuen tämä sitoumus voi olla aiesopimus tai LOI (Letter of Intent), valtuutus tai mandaatti (Mandate). Letter of Interest ilmaisee ainoastaan kiinnostuksen eikä ole vielä sitoumus. Edellä mainittujen sopimusten tekstit tulee tutkia huolellisesti ja erityisesti kv-hankkeissa luetuttaa lakiasiantuntijalla, jotta tiedetään kuinka sitovasta sopimuksesta on kyse.

Tekesin rinnakkaishankkeissa jokainen toteuttaja tekee oman tutkimussuunnitelman ja rahoitushakemuksen. Yksi organisaatio toimii päätoteuttajana, ja muut osallistajat viittaavat päätoteuttajan rahoitushakemukseen ja suunnitelmaan.

Tekesin ryhmähankkeissa jokainen osatoteuttaja tekee oman hakemuksensa ja lisäksi päätoteuttaja tekee yhteisen hakemuksen.

Osatoteuttaja

On päätoteuttajan ohella yksi rahoituksen hakijoista. Toimii hankkeen yhteisvastuullisena toteuttajana.

Muut kumppanit

Yhteistyökumppanit voivat osallistua hankkeisiin rahoituksella ja asiantuntemuksellaan. Rahoittajat voivat edellyttää kumppaneilta kirjallista sitoumusta rahoitukseen tai kirjallista kiinnostuksen ilmausta (Letter of Interest).

Ohjaus- tai johtoryhmä

Rahoittajat saattavat pyytää rahoitushakemuksessa suunnitelmaa ohjaus- tai johtoryhmän kokoonpanosta organisaatiotasolla (ei vielä henkilöiden nimiä). Rahoittaja antaa ohjeet ohjaus tai johtoryhmän perustamisesta ja sen roolista. Tehtävänä on ainakin tukea projektia, antaa asiantuntemusta ja levittää tuloksia. Hallinnointivastuu ei yleensä kuulu ohjaus- tai johtoryhmän tehtäviin. Ryhmä voi koostua osapuolten edustajista ja muista asiantuntijoista. Rahoittajat tavallisesti toivovat ohjaus- tai johtoryhmän koostuvan henkilöistä, joilla on sisällöllistä asiantuntijuutta. Yleensä rahoittaja nimeää ryhmään myös oman edustajansa, joka ei ole varsinainen jäsen vaan asiantuntija.

4.6.2.2 EU-rahoitteisten hankkeiden osallistujamaiden jaottelu

EU:n rahoitusohjelmista rahoitetaan jäsenvaltioiden hankkeita. Jäsenvaltioiden lisäksi osallistujamaita voivat olla Efta-maat, jäsenyysneuvotteluja käyvät maat, mertentakaiset alueet sekä joskus myös EU:n ulkopuoliset maat. Rahoitusohjelmien ohjeissa on kerrottu mahdolliset osallistujamaat ja usein myös kuinka monesta maasta partnereita pitää olla. EU-rahoituksen sivuilta löytyy taulukko, jossa on lueteltu EU-maat sekä näiden viralliset nimet ja maakoodit. Rahoitushakemuksissa saatetaan tarvita näitä tietoja. Hankekäsikirjaan ei kuitenkaan laitettu koko taulukkoa vaan ainoastaan osoite, josta taulukko löytyy.

EU-maat

27 jäsenvaltiota. EU-rahoitteisissa projekteissa pitää yleensä olla partnereita useammasta EU-maasta. Osallistuja organisaatioiden ja osallistujamaiden vähimmäismäärä on kerrottu hakuohjeissa. Taulukko EU-maiden nimistä ja maakoodeista löytyy osoitteesta <http://publications.europa.eu/code/fi/fi-370100.htm>.

EFTA -maat

Islanti, Liechtenstein, Norja ja Sveitsi (10.2.2012: <http://www.efta.int/>)

EU-ehdokasmaat

Kroatia, Islanti, Turkki, Montenegro ja Entinen Jugoslavian tasavalta Makedonia
(10.2.2012: http://ec.europa.eu/enlargement/candidate-countries/index_fi.htm)

”Kolmannet maat”

EU-rahoituksessa ”Third countries” tarkoittaa Euroopan yhteisön ulkopuolisia maita.

(24.3.2011: <http://iate.europa.eu/iatediff/FindTermsByLlId.do?lIId=768108&langId=fi>)

Joissakin EU-ohjelmissa on mahdollista saada rahoitusta myös kolmansien maiden kustannuksiin. On myös EU-ohjelmia, jotka on tarkoitettu nimenomaisesti EU:n ja kolmansien maiden välisiin hankkeisiin.

4.6.3 Kumppanuusverkostot

Rahoittajat saattavat edellyttää, että hankkeessa on mukana useita tahoja ja kansainvälisissä hankkeissa useita maita. Pääperiaate kuitenkin on, että jokaisella mukana olevalla organisaatiolla on tarkoituksensa hankkeessa, eli konsortiota ei kannata kasvattaa tarpeettomasti.

Käsikirjassa tuodaan esiin Laurean kumppanuusverkostoja, yhteistyösopimuksia ja jäsenyyksiä. Näitä voi käyttää hyödyksi hankeverkoston rakentamisessa. Tämä lisäksi yksiköillä on pitkäjänteistä yhteistyötä monien tahojen kanssa. Usein hankekumppanit löytyvät myös henkilökohtaisen ammatillisen verkoston kautta.

Kumppanuusverkoston rakentamisessa ja hankekumppaneiden löytymisessä voi hyödyntää myös rahoittajien sivustoja. Sivustoilla on ilmoituksia hankekumppanuutta etsivistä tahoista ja sinne voi myös laittaa omat tietonsa.

4.6.3.1 FUAS-yhteistyö

Laurea, HAMK ja LAMK ovat muodostaneet kolmen ammattikorkeakoulun liittouman nimeltään Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS). Liittouman tarkoituksena on monipuolinen yhteistyö, josta tk-toiminta on yksi. Liittouma ei ole itsenäinen organisaatio, joten jokainen jäsenammattikorkeakoulu osallistuu hankkeisiin aina omana osatoteuttajanaan.

FUAS:n ohjausryhmän 3.5.2011 hyväksymän liittoumastrategian (www.fuas.fi) mukaisesti FUAS panostaa sellaiseen tki-toimintaan, jonka avulla parannetaan Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailukykyä.

FUASin tki-sektorille on muodostettu neljä kärkikonsortiota, joiden tehtävänä on rakentaa FUAS strategian linjausten mukaisia kansainvälisiä hankkeita. FUAS yhteistyössä voi

ottaa yhteyttä FUAS tki-ryhmän puheenjohtajaan[...], tai FUASin projektijohtajaan [...] tai kärkikonsortioiden puheenjohtajiin. Kärkikonsortiot ovat:

- Hyvinvoinnin turvaaminen:
puheenjohtaja: [...] HAMK
- Teknologiaosaaminen ja yrittäjyys
puheenjohtaja [...] (Laurea)
- Yhteiskunnallinen turvallisuus ja eheys:
puheenjohtaja: [...] (Laurea)
- Ympäristö ja energiatehokkuus:
puheenjohtajana: [...] (HAMK)

4.6.3.2 Kuntayhteistyö

Laurealla on puitesopimukset strategisia kehittämistavoitteita tukevasta yhteistyöstä lähes kaikkien alueella toimivien kuntien kanssa. Sopimukset luovat edellytyksiä yhteisille hankkeille ja kehittämistoimenpiteille. Lisätietoja sopimuksista voi kysyä yksiköistä.

4.6.3.3 Jäsenyydet ja verkostot

Laurea kuuluu useisiin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin, joista voi hakea kumppaneita hankkeille. Esimerkiksi:

Alueelliset ja temaattiset innovaatioympäristöt (Aviapolis, Otaniemi, Marja-Vantaa)

- OSKE-ohjelmat, SHOKit
- ENOLL (European Network of Living Labs)
- Kauppakamarit
- Yrittäjäjärjestöt
- HERA, Higher Education Research Area
- Otaniemen Kehitys Oy
- Culminatum Oy

4.6.4 Vinkkejä

Käsikirjaa työstettäessä pohdittiin ja käytiin läpi erilaisia opittuja asioita matkan varrelta. Kaikkea ei ollut mahdollista ottaa mukaan käsikirjan varsinaiseen osuuteen, mutta niitä ei kuitenkaan haluttu kokonaan jättää pois. Toisaalta nämä opitut asiat ovat niitä, joita kaivataan kollegoilta. Tämä on myös kehittyvä tietopankki, jota voidaan hyödyntää koulutuksissa ja ohjauksissa. Oikea paikka näille jatkossa on todennäköisesti uudet LIVE-sivut.

4.6.4.1 Rahoitushakemuksen tekeminen

Hakemuksen tekemisen aikatauluttaminen on tärkeää. Hakuvaiheessa monia asioita joudutaan tekemään samanaikaisesti. Esimerkiksi tarvittavien liitteiden hankkiminen kannattaa laittaa vireille heti alussa, niiden saaminen voi kestää yllättävän kauan.

Aloita rahoittajan ohjeisiin perehtymisellä. Tulkinta-apua saa tarvittaessa tk-tiimiltä. Ohjeiden avulla pystyy suunnittelemaan rahoitushakemuksen tekemisen aikataulun ja selvittämään, mitä hakemuksen tekemiseen liittyy ja millaisia liitteitä tarvitaan. Osassa rahoituksia ei ole varsinaista hakuaikaa, vaan haku on jatkuva. Suurimmassa osassa rahoittaja on määritellyt tietyt ajat haun tekemiselle ja hakemuksen jättämiselle. Tässä on huomioitava, tarkoittaako rahoittajan määräaika (päivämäärä, kellonaika) hakemuksen jättämisen aikaa vai perille saapumisen aikaa.

Rahoitushakemusta ei yleensä voi tehdä vapaamuotoisesti, vaan se tehdään rahoittajan laatimalle lomakkeelle. Lomake voi olla sähköinen, pdf-, word- tai excel-lomake tai kaikkia näitä. Rahoitushakemuksen jättämisellekin on monta tapaa, se voidaan rahoittajasta riippuen jättää sähköisenä, sähköisenä ja lisäksi paperiversiona tai vain paperiversiona. Joskus täytetty word-, pdf- tai excel-lomake voidaan lähettää sähköpostin liitteenä. Voi myös olla että sähköisenä ja paperisena ei toimiteta kaikkia samoja dokumentteja.

Selvitä millaiselle lomakkeelle rahoitushakemus täytetään, onko lomake sähköinen vai word-, pdf-, tai excel-lomake. Yleensä sähköisen lomakkeen voi avata rahoittajan sivuille kuka tahansa, ja niissä voi käyttää haluamiaan käyttäjätunnuksia ja salasanoja.

Rahoittaja kysyy hankkeen sisällölliset tiedot ja hankkeen toiminnan omasta näkökulmastaan, joten lomakkeella voi olla paljon kysymyksiä, joita ei ole alustavassa hankesuunnitelmassa vielä mietitty. Käy lomake läpi ja katso, mitä siinä kysytään ja miten tieto siinä ryhmitellään. Lomakkeissa on määritelty, mitä tietoa mihinkin kenttään laitetaan ja kuinka paljon tekstiä niihin mahtuu. Lomakkeessa voidaan myös kysyä asioita, joiden selvittämiseen täytyy varata oma aikansa. Tällaisia ovat esimerkiksi oman organisaation ja kumppaneiden yritystiedot kuten yritystunnuksien, organisaatiomuoto, oma-rahituksen kategoria, tilinumerot. Lisäksi voidaan kysyä toimijoiden osaamista ja cv:itä.

Kun suunnitelmaa lähdetään sovittamaan rahoitushakuun, on tärkeää ymmärtää rahoittajan tavoitteiden perusteet. Taustalla ovat EU:n ja kansalliset politiikat. EU-ohjelmista on esimerkiksi olemassa ohjelma-asiakirjat, joista löytyvät ohjelman tarkoitus ja tavoitteet. Hakukuulutuksessa määritellään, mitä tavoitetta rahoittaja haluaa sillä hakukierroksella painottaa. Oh-

jelma-asiakirjoista ja hakukuulutuksista löytyy myös tärkeitä avainkäsitteitä, joita rahoitus-hakemuksessa kannattaa tuoda esiin.

Rahoittajilla on tietyt tavoitteet hankkeille, joita se rahoittaa. Rahoittaja antaa kyseiseen hakuun liittyviä ohjeita ja kertoo arviointikriteerit, joiden perusteella voi hahmottaa, mitä asioita hakemuksessa kannattaa painottaa.

Rahoittajan tavoitteisiin laajemmasta näkökulmasta voi tutustua lukemalla myös ohjelma-asiakirjat, joiden taustalla ovat laajemmat kansalliset tai EU:n poliittiset tavoitteet.

Hakemuksen kirjoitustyylikin voi olla tärkeää. Kirjoittamisessa on tietenkin tärkeää, että luki- ja ymmärtää, mitä kirjoittaja on tarkoittanut. Kirjoitustyyli voi myös vaihdella hakemuksen eri osioissa. Esimerkiksi FP7 hakemusten eri osioita arvioivat eri tahot. On siis tärkeää kirjoittaa tekstiä arvioivan tahon käsitteitä käyttäen. Hakemuksen tieteellisen osion arvioivat alan asiantuntijat ja näkökulma on tieteellinen, joten siinä kannattaa käyttää kyseiselle tieteenalalle tyypillistä kieltä. Toteuttamissuunnitelman taas arvioi virkamies, joten tämä osuus on tärkeää kirjoittaa käyttäen siihen sopivia termejä. Hakemuksen kolmantena osana arvioidaan hankkeen mahdolliset tulokset ja hyödyt. Tätä osiota kirjoitettaessa on hyvä pitää mielessä ohjelman poliittiset tavoitteet. Tätä mallia voi hyvin soveltaa muissakin hankkeissa.

Kannattaa myös miettiä, kenelle tekstiä on kirjoittamassa. Esimerkiksi FP7-hakemuksessa tieteellinen osa kirjoitetaan tutkijalle, joka arvioi sen tieteellisestä näkökulmasta. Toimeenpano-osuus kannattaa kirjoittaa virkamiehelle suunnatulla kielellä ja tulosten levittämisen ja hyödyntämisen osuus kirjoitetaan poliitikolle.

4.6.4.2 Hakemuksen liitteet

Liitteitä käsiteltiin jo aiemmin Laurean näkökulmasta. On kuitenkin syytä korostaa niiden hankkimisen aikaa vievyyttä. Niiden hankkimista ei voi jättää viime tippaan, varsinkin kun useimpia niistä ei voi tehdä itse.

Rahoittajat edellyttävät usein erilaisia liitteitä hakemukseen. Tarvittavat liitteet voivat vaihdella rahoittajittain ja rahoittajilla voi olla myös omia lomakkeita, joita pitää täyttää liitteeksi.

Katso ajoissa, mitä liitteitä rahoittaja edellyttää, niiden hankkiminen, kierrättäminen ja allekirjoitusten saaminen voivat viedä useamman viikon. Tarvittavien liitteiden tul-

kinnassa ja hankkimisessa saa apua tk-tiimiltä, hankesuunnittelijoilta ja talouspalveluilta.

Liitteet voivat olla esimerkiksi:

- viranomaisilta hankittavia todistuksia (mm. kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta, alv-ohjaus)
- Laurean omia asiakirjoja. (mm. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntö, Laurea-ammattikorkeakoulun säännöt, alv-selvitys)
- aie-, tai kumppanuussopimuksia, Letter of Intent, Letter of Interest, Memorandum of Understanding, Mandate Letter (varsinkin kv-hankkeissa näiden osalta pitää olla tarkkana, mihin ne sitouttavat ja velvoittavat).
- rahoittajan lomakkeita (esim. declaration of honour, financial identification (todistus pankkitilistä), co-financing statement, todistus omarahoitukseen sitoutumisesta)
- toimijoiden cv:t

4.6.4.3 Hakemuksen toimittaminen

Hakemuksen toimittaminenkin kannattaa selvittää jo hakemuksen täyttämisen alkuvaiheessa. Tapoja on monenlaisia, joten rahoittajan ohjeet kunkin hakukuulutuksen osalta on syytä lukea huolellisesti.

Hakukuulutuksessa tai hakuohjeissa on ohjeet hakemuksen jättämisestä:

Sähköinen vai paperilla

Toimitetaanko paperiversio vai jätetäänkö hakemus sähköisesti tai haluaako rahoittaja molemmat?

Määräajat

Kiinnitä huomiota määräaikoihin. Ohjeissa voi esimerkiksi olla, että sähköinen versio on jätettävä tiettyyn päivään ja kellonaikaan mennessä ja paperiversiolle riittää että se on jätetty samaan aikaan postin kuljetettavaksi. Osa rahoittajista taas saattaa edellyttää, että rahoitushakemuksen paperiversiokin on perillä tiettyyn päivään ja kellonaikaan mennessä.

Muuta huomioitavaa

Rahoittaja saattaa antaa tarkat ohjeet lähetyksen pakkaustavasta ja merkinnöistä (mitä mihinkin kirjekuoreen laitetaan, mitä kirjekuorien päälle pitää kirjoittaa). Ole huolelli-

nen liitteiden kanssa, joskus paperi- ja sähköisen hakemuksen liitteeksi laitettavat dokumentit eivät ole samoja.

Dokumentoi jättäminen

Kun toimitat paperiversion huolehdi, että saat dokumentin hakemuksen jättämisestä, josta käy ilmi myös jättämisen aika. Dokumentoi myös sähköinen jättäminen, tallenna tai tulosta kuittaukset, ota ylös hakemusnumerot ja muut lähetykseen liittyvät tiedot.

4.6.4.4 Sisäisen ja ulkoisen viestinnän toteuttaminen

Rahoittaja yleensä edellyttää viestintäsuunnitelman tekemistä, mutta myös Laurean kannalta sellainen tulisi olla. Viestinnän kustannukset pitäisi huomioida budjetoinnissa.

Hankkeella tulee olla viestintäsuunnitelma. Rahoittajaa varten usein jo hakemuksessa on tehty suunnitelma vähintään hankkeen tulosten levittämisestä. Tämän lisäksi suunnitelmassa huomioidaan hankkeen sisäinen ja ulkoinen viestintä ja tiedottaminen. Hankkeen julkaisujen ja viestintämateriaalin tuottamisessa tulee olla yhteydessä Laurean viestintään hyvissä ajoin, mielellään jo hankkeen alkaessa. Laurean markkinointi- ja viestintämateriaalit tuotetaan pääosin keskitetysti. Laurealla on sopimus painotalon kanssa ja viestintä toimii yhteystahona painotalon suuntaan.

Suunnittelussa huomioitavaa:

- Onko hankkeen raporttien ja ainakin loppuraportin tekeminen julkaisuksi mahdollista?
- Tarvitaanko www-sivut, Laurealla on tähän valmis pohja
- Markkinointimateriaali esim. esitteet, roll-upit tilataan viestinnän kautta; hankke tuottaa sisällön ja viestintä toteuttaa ulkoasun
- Lehtikirjoitusten osalta ollaan aina yhteydessä viestintään

4.6.4.5 Toiminnan seuranta

Hankkeen toteuttamisen dokumentointi on tärkeää, tietoja tarvitaan esimerkiksi raportoinnissa. Yksi hyvä keino seuranta toimintaa on pitää hankepäiväkirjaa.

Hyvä käytäntö ja luotettava tapa seurata ja dokumentoida hankkeen tapahtumia on kirjata ne hankepäiväkirjaksi. Päiväkirjaan kirjataan yleensä tärkeimmät projektin tapahtumat, kuten esim. koulutustilaisuudet ja neuvottelut, ajankohta, aihe, osallistujat sisältö, tulokset, palautteet. Päiväkirja palvelee ennen kaikkea hankkeen raportointia sekä hanketoimien arviointia.

5 Loppupäätelmät

Käsikirjan laatimisen yhteydessä tuli monta kertaa hyvin ilmi yleispätevän ohjeistuksen laatimisen on haasteellisuus. Rahoittajien vaihtelevat ja keskenään erilaiset toimintatavat pakottaa joka kerta tarkistamaan ohjeistuksen erikseen. Siksi Laurean ohjeistuksen laadinnassa keskityttiin tarkastelemaan asioita oman organisaation näkökulmasta sekä mahdollistamaan apu rahoittajien ohjeiden tulkintaan.

Käsikirjasta tuli laajempi kuin alun perin oli tarkoitus. Ensimmäisen kommenttikierroksen jälkeen käsikirja ryhmiteltiin uudelleen, jotta olennainen löytyisi paremmin. Täytyy toivoa, että Anttosen (2003, 250) toive-ennuste toteutuu eli käsikirjan saaminen elävään käyttöön auttaa karsimaan sieltä turhat ohjeet ja selitykset pois. Tämä on tavoite jatkoa ajatellen.

Käsikirja julkaistaan pdf- muodossa uusilla LIVE-sivuilla. Sivuille se voidaan myös laittaa toiminnallisempaan, ja sinne voidaan esimerkiksi tehdä linkkejä tarkempiin tietoihin. Siellä käsikirjasta on myös mahdollista rakentaa visuaalisempi ja avainasioita korostava. Prosessin avainasioista tehdään koulutuksia varten ja muistutukseksi lehtinen. Lehtisen suunnittelu on työn alla. Työ jatkuu muutenkin esimerkiksi Repon kehittämisen ja Repon ohjeiden saattamisella kuntoon.

Kaiken kaikkiaan käsikirjan tekeminen oli pitkä prosessi, jossa vuorotteli ja limittyi taustatiedon hankkiminen, tarveselvitys ja jatkuvasti karttuva tieto hankehallinnan haasteista ja ratkaistavista ongelmista, tk-prosessin kehittäminen sekä käsikirjan työstäminen. Suurin vaikutus työn tekemiseen oli 2011 keväällä tehdyllä tarvekartoituksella, mutta uusia huomioitavia asioita tuli vastaan koko käsikirjan työstämisen ajan. Käsikirjaa on tarkoitus päivittää säännöllisesti. Vastuu siitä kuuluu tk-tiimille.

Käsikirjan rinnalla päivitettiin prosessia, ja siihen liittyvää menettelytapaohjetta, jotta nämä vastaavat toisiaan. Prosessin ja menettelytapaohjeen on tarkoitus olla mahdollisimman pysyviä. Kehittäminen ei kuitenkaan pysähdy tähän, vaan se keskittyy nyt näitä tukeviin ja toimijoiden työtä helpottaviin käytänteisiin, joilla entistä paremmin voidaan tukea tutkimus- ja kehitystyötä tekevää henkilöstä.

Lähteet

- Anttila, P. 2001. Se on Projekti - vai onko? kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Artefakta 10. Hamina: Akatiimi Oy.
- Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä, johda hanketta 80/20 periaatteella. Tekniikka & Talous-kirjasarja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Suom. J. Holttinen. Helsinki: Readme.fi.
- Chong, Y. Y. & Brown, E. 2000. Managing Project Risk. Business Risk Management for Project Leaders. Financial Times Prentice Hall. Harlow, GB: Pearson Education Limited
- de Weert, E. & Soo, M. 2009. Research at Universities of Applied Sciences in Europe. Conditions, Achievements and Perspectives. On the initiative of the European Network for Universities of Applied Sciences. European Project: Educating the New European Professional in the Knowledge Society (EDUPROF). Twente, Netherlands: Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) University of Twente.
- Forsberg, G., Mooz, H. & Cotterman H. 2000/2004. Projektinhallinta - Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Suomentaja Arola, J. Helsinki: Edita Publishing Oy / IT Press.
- Heikkinen, H. L. 2007. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 196-209
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. IT Press. 2006: Edita Publishing Oy.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projekti kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Kaupapaari. 2. Painos. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Korteso, K. 2009. Tekstiä ruudulla. Kirjoitamme verkkoon. Helsinki. Infor Oy
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy/ Teknologiaiinfo Teknova Oy.
- Laurean strategia 2010-2015. 2009. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Lewis, J.P. 1995 / 2002. Fundamentals of Project Management. Developing core competencies to help outperform the competition. Second Edition. AMACOM - American Management Association.
- Life Long Learning Programme (LLP) Guide 2011. Part 1: General provisions. 2011. Viitattu 18.02.2011. <http://ec.europa.eu/llp>
- Maylor, H. 1996/2003. Project Management. 3rd edition. Harlow, GB: Pearson Education Limited.
- Pekkala, J. 2005. Käyttäjätutkimus käytännössä. Teoksessa T. ry; & M. Lammi, M. (toim). Kompassina asiakas Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Teknologiateollisuuden julkaisuja 7/2005. Helsinki: Teknologiateollisuus ry / Teknologiaiinfo Teknova Oy. 145-163.
- Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. IT Press. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wiio, A. 2004. Käyttäjästävällisen sovelluksen suunnittelu. IT Press. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wijngaard, P., Mooi, H. & Scholten, V. 2009. The gap between project managers and executives. Teoksessa Kähkönen, K., Samad, A., Kazi, & Rekola M. (toim.) *The Human Side of Projects in Modern Business* Helsinki: Project Management Association Finland (PMAF) & VTT Technical Research Centre of Finland. (3-16).

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE. 2012. Arenen suosituksia ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan laadun kehittämiseen, suojauskäytäntöihin ja riskienhallintaan. Viitattu 7.5.2012.

http://www.arena.fi/tietopankki.asp?page_id=31&luokka_id=23&main=1&level=27

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. 2011. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n toimintasääntö. Viitattu 22.2.2012. <http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. Laurea-ammattikorkeakoulun säännöt. Viitattu 22.2.2012 <http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Sivut/default.aspx>

Laurean strategia 2010-2015. 2009. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Life Long Learning Programme (LLP) Guide 2011. Part 1: General provisions. 2011. Viitattu 18.02.2011. <http://ec.europa.eu/llp>

Opas de minimis -tuista. EU:n valtioneuvoston päätökset. 2011. Viitattu 8. 5 2012. <http://www.tem.fi/index.phtml?C=98249&s=2691&showresults=1&xmid=4552>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010a. Opetusministeriön, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n ja Laurea-ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2010-2012. Ammattikorkeakoulujen tavoitesopimukset. Viitattu 8.5.2012 http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimukset/?lang=fi.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010b. Ammattikorkeakoulujen määrälliset tavoitteet kaudelle 2010-2012. Ammattikorkeakoulujen tavoitesopimukset. Viitattu 8.5.2012 http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimukset/?lang=fi.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriön palaute Laurea-ammattikorkeakoululle syksyllä 2011. Ammattikorkeakoulujen tavoitesopimukset. Viitattu 8.5.2012 http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimukset/?lang=fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammattikorkeakoulujen hallinto, ohjaus ja rahoitus. Viitattu 8.5.2012. http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=fi

Tietoa Laureasta. 2012a. Laurean päätöksiä tekevä organisaatio. Viitattu 22. 04 2012. <http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Sivut/default.aspx>.

Tietoa Laureasta. 2012b. Laurean toiminnallinen organisaatio. Viitattu 22. 04 2012. <http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/organisaatio/Sivut/default.aspx>.

Verohallinto. 2010. Arvonlisäverotunniste (alv-numero, VAT number) ja sen käyttö. Viitattu 8.5.2012. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Kansainvalinen_kauppa/Arvonlisaverotunniste_alv_numero_VAT_num\(14324\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Kansainvalinen_kauppa/Arvonlisaverotunniste_alv_numero_VAT_num(14324))

Julkaisemattomat lähteet

d'Arragon, B. 2009. Bert d'Arragonin esitys Transnational Projectpartnerships in Europe: Experiences and Best Practices ammattikorkeakoulujen t&k päivillä Kuopiossa 3.2.2009.

Eromäki, J. Aalto-yliopisto. Kuvio sopimuksista hankkeen eri vaiheissa poimittu Jenni Eromäen esityksestä Laureassa pidetyssä koulutuksessa 22.11.2010.

Fränti, M. 2012a. Päätös Julkaisupalkkiot. Laurean sarjajulkaisujen painokustannusten jakautuminen. Fräntin päätös sarjajulkaisujen painokustannusten jakautumisesta.

Fränti, M. 2012b. Vararehtorin päätös: Menettelytapaohje ulkoista rahoitusta saavien tutkimus- ja kehittämishankkeiden valmistelusta ja toteuttamisesta. Menettelytapaohje tk-hankkeet.

Laurean kaupparekisteriote. 2012. Patentti- ja rekisterihallitus.

Kuviot

Kuvio 1 Käytettävyyden huomioiminen hankekäsikirjan suunnittelussa sovellettuna Sinkkosen ym. (2006, 16) kuviosta.....	20
Kuvio 2 Käsikirja on jaettu neljään kokonaisuuteen:.....	41
Kuvio 3 Laurean päätöksiä tekevä organisaatio (tietoa Laureasta 2012a).....	42
Kuvio 4: Laurean hankevalmistelu ja hankkeen toteuttaminen	43
Kuvio 5. Laurean toiminnallinen tekevä organisaation (Tietoa Laureasta 2012b).....	44
Kuvio 6: Sopimukset Laureassa Eromäen kuviosta mukailtuna (Eromäki 2010)	69