

# **Taloushallinnon käsikirja projektinhallintaan**

Case: Savonia-ammattikorkeakoulu

**Piia Berg**

Opinnäytetyö

---



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Piia Berg	
Työn nimi Taloushallinnon käsikirja projektinhallintaan. Case: Savonia-ammattikorkeakoulu.	
Päiväys	30.5.2014
Sivumäärä/Liitteet	98+4
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen ja Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Projekteja toteutetaan nykypäivänä lähes kaikissa organisaatioissa ja kaikilla toimialoilla yhteiskunnassamme. Projektit ovat keskeisessä asemassa julkisen rahoituksen kanavoimisessa ja yksi tärkeimmistä organisaatioiden kehittämisen välineistä. Projektitoiminta on lisääntynyt myös ammattikorkeakouluissa viime vuosina. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) kuuluu ammattikorkeakoulujen perustehtävään ja projektit ovat yksi tapa toteuttaa TKI:aa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä taloushallinnon käsikirja Savonia-ammattikorkeakoulun TKI-taloustiimin käyttöön. Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa prosessin aikana laadittiin varsinainen opinnäytetyöraportti sekä tuotos I. taloushallinnon käsikirja. Käsikirjaa ei julkisteta, vaan se laadittiin ainoastaan Savonia-ammattikorkeakoulun sisäiseen käyttöön. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu projekteihin, projektinhallintaan, taloushallintoon, EU-projekteihin sekä projektien tukikelpoisiin kustannuksiin liittyvästä teoriasta.</p> <p>Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta, jossa oli myös toimintatutkimuksen piirteitä. Käsikirjan laatimisen pohjaksi kartoitettiin Savonian projektien taloushallinnon nykytilanne. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemakyselyä, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttianalyysiä. Aineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysiä.</p> <p>Käsikirjaan koottiin opinnäytetyöprosessin aikana Savonian projektien taloushallinnon nykyiset kirjaamiskäytännöt yhdeksi kokonaisuudeksi. Työn avulla pyritään myös Savonian TKI-taloustiimin toiminnan kehittämiseen ja yhteistyön vahvistamiseen. Lisäksi laaditulla yhtenäisellä ohjeistuksella pyritään käytäntöjen yhtenäistämiseen projektien taloushallinnossa. Laadittu käsikirja on hyvä pohjamateriaali jatkuvalla kehitystyöllä projektien taloushallinnossa.</p>	
Avainsanat projekti, projektinhallinta, taloushallinto, EU-projekti, tukikelpoiset kustannukset	

**SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**THESIS**

**Abstract**

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Piia Berg			
Title of Thesis Handbook of project's financial management. Case: Savonia University of Applied Sciences.			
Date	30.5.2014	Pages/Appendices	98+4
Supervisor(s) Ulla Loikkanen and Virpi Laukkanen			
Client Organisation/Partners Savonia University of Applied Sciences.			
Abstract <p>Nowadays projects are implemented in almost every organization and in all industries in our society. Projects are an essential source of public funding and one of the main instruments in developing organizations. The number of projects has also increased in the Finnish universities of applied sciences in recent years. Research, development and innovation (RDI) is one of their main missions and projects are one way to implement RDI.</p> <p>The aim of this study was to make a guide on financial management for the financial team of RDI in Savonia University of Applied Sciences. This thesis was an action research, which includes a thesis report and a product, a guide on financial management. The guide will not be published, but instead, it will only be used internally in Savonia University of Applied Sciences. The theoretical part of the study consists of the project concept, project management, financial management, EU-projects and eligible costs of projects.</p> <p>The research was made with qualitative methods and by applying the approach of a case study and action research. First, the current situation of projects' financial management in Savonia University of Applied Sciences was clarified. The research methods used in this study were the theme inquiry, participatory observation and document analysis. Then, the gathered data was analyzed by using content analysis.</p> <p>During the thesis process, the present practices of the financial management activities in projects were gathered in the guide. The objective is to improve working methods and cooperation of the financial team of RDI. A further aim of this guide is to integrate the financial management practices in projects. The guide will be an excellent basis regarding continuous development work for financial management in projects.</p>			
Keywords project, project management, financial management, EU-financed project, eligible costs			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja viitekehys .....	8
1.2	Savonian esittely lyhyesti .....	10
1.2.1	TKI-toiminta Savoniassa .....	11
1.2.2	Savonian TKI-toiminta lukuina v. 2012.....	12
1.2.3	Savonian taloushallinto .....	12
2	PROJEKTIT JA PROJEKTINHALLINTA.....	14
2.1	Projektin määrittely: yleistä projekteista ja projektityöskentelystä .....	14
2.2	Projektityypit.....	17
2.3	Projektinhallinta käsitteenä.....	19
2.4	Projektin elinkaari.....	25
3	TALOUSHALLINTO EU-OSARAHOITTEISISSA PROJEKTEISSA.....	27
3.1	Taloushallinnon tehtävät yleisesti ja kuntayhtymässä.....	28
3.2	Taloushallinnon tietojärjestelmät ja sähköinen taloushallinto .....	35
3.3	Rakennerahasto-ohjelmista rahoitettavien EU-projektien taloushallinto.....	37
3.3.1	EU:n rakennerahasto-ohjelmat .....	37
3.3.2	Tukikelpoiset kustannukset rakennerahastohankkeissa .....	42
4	CASE-TUTKIMUS SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUSSA .....	50
4.1	Projekti osana Savonian tutkimus- ja kehittämistoimintaa.....	50
4.2	Projektien taloushallinnon tehtävät Savoniassa projektin elinkaaren eri vaiheissa .....	53
4.2.1	Projektien taloushallinto osana Savonian taloushallintoa .....	53
4.2.2	Taloushallinnon tehtävät projektin eri vaiheissa .....	55
4.3	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat .....	62
4.4	Case-tutkimuksen aineistonhankinta ja analyysi.....	70
4.4.1	Teemakysely.....	71
4.4.2	Osallistuva havainnointi .....	73
4.4.3	Dokumenttianalyysi .....	75
4.4.4	Aineiston analysointi.....	77
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	80
5.1	Savonian projektien taloushallinnon nykytilan selvittäminen .....	80
5.2	Projektien taloushallinnon käsikirjan laatimisprosessi .....	81
5.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	84
6	POHDINTA .....	87
6.1	Tulosten hyödynnettävyys.....	87

6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	88
6.3 Oma oppiminen prosessin aikana .....	91
LÄHTEET .....	93

## LIITTEET

Liite 1 Teemakysely

Liite 2 Laatimisprosessin vaiheet

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä käsikirja projektien taloushallintoa varten Savonia-ammattikorkeakoulussa (jatkossa Savonia). Käsikirja laaditaan helpottamaan projektien taloussihteerien työtä.

Projekteja on kaikkialla ja ne ympäröivät meitä. Nykyään on tavallista, että lähes jokaisessa organisaatiossa on projekteja ja niitä on toteutuksessa monia samanaikaisesti. On mahdollista, että uusia projekteja käynnistetään ennen kuin aiemmat ehdittään päättää. (Virtanen 2009, 27.) Projektit ovat merkittävin tapa kanavoida julkista rahoitusta ja yksi tärkeimmistä välineistä organisaatioiden kehittämiseen. Projektitoiminnasta onkin kehittynyt yksi työnteon perusmuoto ja se on nykypäivänä keskeinen keino itsensä työllistämiseen, kun päätkätyöt ovat yleistyneet. Projekteja toteutetaan yhteiskunnassamme kaikilla toimialoilla. (Silfverberg 2007, 13.) Suomalaiseen kehittämistoimintaan projektitoiminta vakiintui jo 1970-luvulla. Sieltä alkaen on maassamme projektien avulla parannettu niin yritysten tuotekehitystä kuin julkisia palveluja, kehitetty tutkimusta ja koulutusta sekä etsitty ja testattu uusia toimintamalleja. (Silfverberg 2007, 15.)

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja globalisaatio on yksi esimerkki muutostrendistä, joka koskettaa kaikkia. 2000-luvulla muutokset ovat olleet erityisen nopeita ja yhteiskunnan teknologinen kehitys on myös ollut valtavaa. Nämä yhteiskunnalliset muutokset ovat heijastuneet projektijohtamisen sekä -hallinnan kysyntään eri aloilla yhteiskunnassamme. (Virtanen 2009, 11.) Myös projektinhallinnan vaatimukset kasvavat muutosten myötä. Projektien tavoitteet tiukentuvat kansainvälisen kilpailun kiristytessä. Lisäksi projektiorganisaatiot muodostuvat aiempaa mutkikkaammiksi, koska mukana on iso joukko yrityksiä, toimittajia sekä alihankkijoita, jotka tekevät projektityötä eri maissa. Samalla monimutkaistuu myös viestinnän ja tiedonkulun hallinta. Projektinhallinnassa käytettäviä tietojärjestelmiä kehitetään voimakkaasti. (Pelin 2008, 21.)

Kansainvälisen kehityshanketoiminnan kokemuksia Suomessa saatiin aluksi erityisesti osallistumalla kehitysyhteistyöhankkeisiin. Lopullinen läpimurto projektityypissä kehittämisessä tapahtui Suomen EU-jäsenyyden myötä. Suurin osa EU:n alueiden yhteistyön, elinkeinojen, sosiaalisen kehittämisen ja tutkimuksen rahoittamisesta kanavoituu juuri projektitoiminnan avulla. (Silfverberg 2007, 15.)

Projekteihin liittyvä keskustelu on vilkastunut Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin myös siitä syystä, että EU:n rakennerahastotoimintaa ja toimenpideohjelmia toteutetaan käytännön työssä projektien kautta. Suomessa on toteutettu vuodesta 1995 alkaen tuhansia EU-osarahoitteisia projekteja julkisen sektorin organisaatioiden, yritysten sekä kolmannen sektorin yhdistysten ja järjestöjen toimesta. Nämä projektit ovat liittyneet esim. työllisyyden parantamiseen, yritysten strategisen osaamisen kehittämiseen ja työssä oppimiseen, ja niihin on investoitu ja investoidaan tulevinakin vuosina miljardeja euroja EU:n eri ohjelmakausilla (1995 - 1999, 2000 - 2006, 2007 - 2013). (Virtanen 2009, 14.)

Myös ammattikorkeakouluissa projektitoiminta on lisääntynyt viime vuosina. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (jatkossa TKI-toiminta) on määritelty ammattikorkeakoulujen yhdeksi perustehtäväksi ammattikorkeakoululaissa: ”Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa.” (L 2003/351, § 4.) Projektit ovat yksi tapa toteuttaa tätä TKI-toimintaa.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja viitekehys

Savoniassa projektien taloushallintoa hoidettiin aiemmin osaamisalueilla. Projektisihteereiden ja taloussihteereiden tehtäviin kuuluivat projekteihin liittyvä taloushallinto (esim. tositteiden kirjaaminen ja talousseuranta) sekä maksatushakemusten laatiminen. Heidän tehtävänkuviansa saattoi liittyä myös muita projektinhallintaan liittyviä tehtäviä. Eri osaamisalueilla oli hieman erilaisia tapoja hoitaa projektien taloutta: kirjauskäytännöissä ja työtavoissa oli eroja. Lisäksi osa työsuhteista on ollut jo pitkään määräaikaista projektien määräaikaaisuudesta johtuen ja henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta.

Savonian taloushallinto keskitettiin viisi vuotta sitten kehittämis- ja palvelukeskukseen. Samalla myös projektien taloushallintoa hoitavat henkilöt siirtyivät pääosin eri osaamisalueilta muun taloushallinnon henkilöstön kanssa samoihin tiloihin. Projektien taloushallintoa varten ei ole ollut kunnollista yhtenäistä ohjeistusta tähän saakka, koska ei ole ollut riittävästi aikaa ohjeistuksen laatimiseen tai toimintatapojen kehit-



tämiseen työkuormasta ja henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen. Tarve tälle kehittämistyölle Savoniassa on siis ollut jo pidemmän aikaa ja TKI-taloustiimin tiimipalaverissa syyskuussa 2012 toivottiin, että opinnäytetyön tekijä kokoaisi taloushallinnon kirjausohjeet hankkeita varten.

Opinnäytetyön päätavoitteena on koota ensisijaisesti hankkeiden taloussihteereiden käyttöön käsikirja projektien taloushallintoa varten. Aihe on Savoniassa ajankohtainen, koska henkilöstön vaihtuvuus on ollut TKI-taloustiimissä jatkuvaa määräaikaista työsuhteista johtuen. Käsikirja on oiva apu sekä uuden henkilöstön perehdyttämiseen että TKI-taloustiimiläisten käytännön taloushallinnon työhön. Savoniassa toteutettiin vuoden vaihteessa 2011 – 2012 taloushallinnon ohjelmistopäivitys. Uusien ohjelmien myötä osa työtavoista ja kirjauskäytännöistä on muuttunut. Myös nämä uudistukset otetaan huomioon käsikirjassa. Yksi syy tämän aiheen valitsemiseen oli myös se, että opinnäytetyön tekijä toimi opinnäytetyöprosessin alkaessa Savonian TKI-taloustiimin vetäjänä ja opinnäytetyöllä tavoiteltiin oman osaamisen kehittämistä ja sitä, että omassa tehtävässä olisi ohjeistuksen valmistumisen jälkeen helpompi toimia.

Ennen varsinaista käsikirjan kokoamistyötä on tarkoitus kartoittaa projektien taloushallinnon nykytilannetta. Kartoittamisen avulla saadaan pohjatietoa laatimisprosessiin. Kartoituksessa selvitetään ensinnäkin, mitä haasteita ja ongelmia projektien taloushallinnossa on ja toiseksi, mikä projektien taloushallinnossa toimii tällä hetkellä. Opinnäytetyöprosessin aikana kootaan nykyiset käytännöt ja kirjaamistavat yhdeksi kokonaisuudeksi, taloushallinnon käsikirjaksi. Työn avulla pyritään myös Savonian TKI-taloustiimin toiminnan kehittämiseen ja yhteistyön vahvistamiseen. Lisäksi yhtenäisellä ohjeistuksella tavoitellaan käytäntöjen yhtenäistämistä projektien taloushallinnossa. Pidemmän aikavälin tavoitteeksi työlle voitaneen asettaa projektinhallinnan laadun parantaminen taloushallinnon osalta. Tulokset tämän osalta eivät kuitenkaan ole nähtävissä tämän opinnäytetyöprosessin aikana, koska käsikirjan testaamista ei tehdä opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyö muodostuu opinnäytetyöraportista sekä erillisestä tuotoksesta, käsikirjasta liitteineen. Yhtenäisen kirjallisen ohjeistuksen lisäksi kootaan samalla kotimaisien rahoittajien (Pohjois-Savon Ely-keskus, Pohjois-Savon liitto ja Tekes) osalta rakennerahastohankkeita koskeva ohjeistus yhteen paikkaan. Taloushallinnon käsikirja tehdään sähköisessä muodossa ja siitä on tarkoitus tehdä mahdollisimman helppokäyttöinen ja ns. kaikkien käyttöön sopiva. Itse käsikirjaa ei julkisteta, vaan se teh-

dään sisäiseen käyttöön, ensisijaisesti projektien taloussihteereille. Myöhemmin sen käyttöä on mahdollista laajentaa esim. projektisihteerien ja –päälliköiden käyttöön.

Työ on rajattu tässä vaiheessa koskemaan vain kotimaisten rahoittajien (Pohjois-Savon Ely-keskus, Pohjois-Savon liitto ja Tekes) rahoittamia hankkeita, koska näitä hankkeita toteutetaan tällä hetkellä eniten Savoniassa ja niiden ohjeistus katsottiin tarpeellisimmaksi. Myös opinnäytetyön tekijän oma osaaminen on pääosin kotimaisten rahoittajien rahoittamista hankkeista ja tämä työ oli hyvä keino oman tiedon keräämiseen ja päivittämiseen. Kansainvälisten hankkeiden eli suoran EU-rahoituksen hankkeiden ohjeistus on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä, jotta opinnäytetyö ei olisi paisunut liian laajaksi tietosisällöltään. Kansainväliset hankkeet (jatkossa kv-hankkeet) on jätetty pois myös aikataulullisista syistä.

Kv-hankkeita on tällä hetkellä toteutuksessa suhteellisen vähäinen määrä, alle kymmenen kappaletta kahdeksasta eri rahastosta ja niiden taloushallinnon hoitaminen on keskittynyt muutamalle taloussihteerille. Jatkossa yhtenäistä ohjeistusta varmasti tarvitaan, koska kv-hankkeiden määrä tulee luultavasti uudella ohjelmakaudella kasvamaan ja uusia suoran EU-osarahoituksen rahoitusohjelmiäkin on tulossa toteutukseen. Taloushallinnon kirjauskäytännöt ovat kuitenkin kv-hankkeissa suurimmaksi osaksi samanlaiset kuin kotimaisten rahoittajien hankkeissa.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö ja opinnäytetyön aihe liittyy tekijän omaan työhön. Tekijällä on mielenkiintoa valittua aihetta kohtaan ja sillä on selvä yhteys työelämään. Opinnäytetyön avulla pyritään oman työn sekä työyhteisön kehittämiseen ja samalla myös omaan kehittämiseen sekä ammatilliseen kasvuun. Opinnäytetyölle on organisaatiossa selvä tarve, koska yhtenäistä ohjeistusta aiemmin ei ole ollut.

Opinnäytetyön viitekehykseen on otettu mukaan teoriaa projekteista, projektityöskentelystä ja projektinhallinnasta. Lisäksi työn teoriaosuudessa on esitelty lyhyesti taloushallinnon tehtäviä yleensä sekä kuntayhtymässä, sähköistä taloushallintoa sekä molempia käynnissä olevia rakennerahastohankkeiden ohjelmakausia ja tukikelpoisia kustannuksia rakennerahastohankkeissa.

## 1.2 Savonian esittely lyhyesti

Savonian perustehtävänä on työ-, elinkeino- ja kulttuurielämän osaamisen uudistaminen ja oman vaikutusalueensa kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin edistäminen koulutuksel-

la sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyöllä. Savonia-ammattikorkeakoulu on yksi maamme suurimmista ja monipuolisimmista ammattikorkeakouluista. Savoniassa voi opiskella kuudella eri koulutusalueella, kolmella eri osaamisalueella Kuopiossa, Iisalmessa ja Varkaudessa. Savonia tarjoaa monipuoliset koulutusohjelmat, joissa voi opiskella tutkinnon päiväopiskeluna tai työn ohessa (ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja erikoistumisopinnot) sekä joustavalla tavalla Avoimessa ammattikorkeakoulussa. (Savonia 2014.)

Savonian organisoitumisen ja johtamisen perustana on luoda Savonialle onnistumisen edellytykset perustehtävän toteuttamiseen. Tavoitteena on luoda hyvinvointia ja kasvattaa kilpailukykyä Pohjois-Savoon sekä Itä-Suomeen. Savonia-ammattikorkeakoulun ylläpitäjä on Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä, jonka jäsenkuntia ovat Iisalmi, Kiuruvesi, Kuopio, Lapinlahti ja Varkaus. Savonian organisaatio muodostuu kuntayhtymän ylläpitäjähallinnosta, ammattikorkeakoulun sisäisestä hallinnosta ja operatiivisesta johtamisesta. Kuntayhtymän ylläpitäjähallintoon kuuluvien jäsenkuntien edustajien tehtävänä on ohjata kuntayhtymän toiminnan ja talouden suunnittelua sekä toteutusta strategian mukaisesti. (Savonia 2014.)

Ammattikorkeakoulun sisäisen hallinnon ja ammattikorkeakoulun hallituksen tehtävänä puolestaan on ohjata ammattikorkeakoulun kehittämistä tehtyjen strategien valintojen mukaisesti. Mervi Vidgrén toimii kuntayhtymän johtajana ja Savonia-ammattikorkeakoulun rehtorina. Rehtori johtaa ammattikorkeakoulun operatiivista johtamista. Rehtorin apuna johtamisessa ovat johtoryhmä sekä johtajat ja päälliköt Savonian johtamisjärjestelmän mukaisesti. Johtamisen tehtävänä on ohjata ammattikorkeakoulun toimintaa tavoitteelliseksi toiminnaksi strategian suuntaisesti. (Savonia 2014.)

### 1.2.1 TKI-toiminta Savoniassa

Savonian tehtävänä on palvella aktiivisesti ympäröivää työelämää. Savonian tutkimus- ja kehystoiminta tarjoaa osaavaa palvelua ja yksilöllisiä ratkaisuja sekä yritysten että työyhteisöjen kehittämistarpeisiin. Toiminnan keskeisiä menestystekijöitä ovat yhteistyö, verkottuminen ja kansainvälisyys. Savonian TKI-toiminta kiteytyy seuraaviin painoaloihin: alkutuotanto ja elintarvikkeet, energia, ympäristö ja turvallisuus, integroitu tuotekehitys sekä käyttäjälähtöiset hyvinvointipalvelut. (Savonia 2014.)

Painoalat ilmentävät Savonian työelämäläheisen oppimisen ja TKI-toiminnan välistä yhteyttä. Niillä kehitetään vahvasti uutta, kansallisesti ja kansainvälisestikin merkitsevää osaamista. Näin olleen painoalat tarjoavat vastauksia myös globaaleihin tarpeisiin. Savonialla on vahva kokemus erilaisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden toteuttamisesta ja koordinoimisesta. Savonia pyrkii avoimeen ja verkostoitumiseen perustuvaan kehittämistoimintaan, joka edistää yrittäjyyttä ja uusien ideoiden syntymistä. Savonian toimintamallissa yhdistyvät tehokkaasti tutkimus, kehitystyö, koulutus ja innovaatiotoiminta. Savonian TKI-toiminnan perustana on uutta osaamista ja tietoa kehittävä Moodi2-tyyppinen tutkimustoiminta, jossa tuotetaan tietoa monialaisesti ja poikkitieteellisesti eri alojen asiantuntijoiden toimesta. (Savonia 2014.)

### 1.2.2 Savonian TKI-toiminta lukuina v. 2012

Savonian vuoden 2013 tilinpäätöstietoja ei ole tämän opinnäytetyön valmistumisvaiheessa vielä hyväksytty virallisesti, joten tässä kohdassa esitellään v. 2012 tilastotietoja.

Savonian koordinoimia hankkeita oli käynnissä vuoden 2012 aikana 60, joista kaksi oli kansainvälisiä hankkeita. Partnerina Savonia toimi 39 hankkeessa, joista seitsemän oli kv-hankkeita. TKI-toiminnan kokonaisvolyymi oli 10,4 miljoonaa euroa, kilpailtua kansallista tutkimusrahoitusta Savonia sai 1,0 miljoonaa euroa ja EU- sekä yritysrahoitusosuutta 5,6 miljoonaa euroa. (Savonia 2014.)

Savonian tutkimus- ja kehittämishankkeissa työskenteli v. 2012 päätoimisesti 103 henkilöä. Henkilötyövuosia puolestaan oli 166 TKI-toiminnan kehittämisessä ja toteuttamisessa. TKI-toiminnassa suoritettiin 6,0 opintopistettä / opiskelija ja julkaisuja tuotettiin 184 kpl. Savonian TKI-projekteissa ovat siis mukana keskeisesti sekä asiantuntijat että opiskelijat. (Savonia 2014.)

### 1.2.3 Savonian taloushallinto

Savonian taloushallintoa johtaa talousjohtaja. Taloushallinto jakautuu talous- ja rahoitustoimintaan sekä tilapalveluihin. Taloushallintopalvelut kuuluvat talous- ja rahoituskokonaisuuden alle. Taloushallintopalvelujen toimintamalli koostuu seitsemästä eri palvelukokonaisuudesta: talous- ja rahoitussuunnittelu, kirjanpito, maksuliikenne,

reskontratoiminnot, tutkimus- ja kehitystyön taloushallinto, sisäinen tarkastus ja muut taloushallinnon toiminnot. (Taloushallinnon toimintamalli, 4 - 5.)

Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa ja mitata kuntayhtymän ja ammattikorkeakoulun toimintaa keskeisin strategisilla talousmittarein. Taloushallinto tukee siten vuositason omalta osaltaan ammattikorkeakoulun ja kuntayhtymän kannattavuuden, rahoitusrakenteen, maksuvalmiuden ja tutkintojen tuottamisen tavoitteiden saavuttamista. (Taloushallinnon toimintamalli, 8.)

Taloushallinnon viestinnässä ja tiedotuksessa korostuvat asian- ja ajanmukaisuus sekä täsmällisyys. Taloushallinto tuottaa sekä kuntayhtymälle, ammattikorkeakoululle että niiden johdolle tarvittavaa tietoa taloudesta käytettäväksi niin ulkoisessa kuin sisäisessä viestinnässä. Taloushallinnon omassa sisäisessä päivittäisviestinnässä noudatetaan toiminnan organisoimallaan mukaisella työnjako- ja vastuilla. Sisäisestä viestinnästä on päävastuussa talousjohtaja ja muu viestintä toteutetaan talousjohtajan linjauksen ja erillispäätösten mukaisesti. Talousviestinnässä otetaan huomioon myös taloushallinnon toimintamalli ja organisointi. (Taloushallinnon toimintamalli, 9.)

Taloushallintopalveluiden organisointi ja johtaminen noudattavat Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmää. Taloushallintopalvelut on organisoitu kolmeen kokonaisuuteen: taloustyöryhmään, opetusta palvelemaan taloustiimiin ja TKI-työtä palvelemaan taloustiimiin. (Taloushallinnon toimintamalli, 4.) Taloushallinto on keskitetty Savonian kehittämis- ja palvelukeskukseen. Projektien taloushallinnon tehtävistä vastaa TKI-taloustiimi, johon kuuluu tällä hetkellä neljä taloussihteeriä. Lisäksi osa projektien taloushallinnon tehtävistä hoidetaan osaamisalueilla.

## 2 PROJEKTIT JA PROJEKTINHALLINTA

Opinnäytetyö liittyy projektinhallintaan taloushallinnon näkökulmasta. Seuraavassa on käsitelty projektin ja projektinhallinnan käsitteet, koska ne luovat teoriapohjan tälle työlle. On tärkeää ymmärtää projektitoiminnan merkitys projektien taloushallintoa organisoitaessa. Myös projektin elinkaaren vaiheet on esitelty lyhyesti. Myöhemmin luvussa 4.2.2 on peilattu tätä taustaa vasten taloushallinnon tehtäviä Savoniassa elinkaaren eri vaiheissa.

### 2.1 Projektin määrittely: yleistä projekteista ja projektityöskentelystä

Projekti-sana on peräisin latinan kielestä ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Ruuska (2012, 19) määrittelee projektin joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka on koottu yhteen tilapäisesti toteuttamaan määriteltäviä tehtäviä. Projektilla on lisäksi kiinteä aikataulu ja budjetti. Pelin (2011, 23) on määritellyt projektin seuraavasti: ”projekti on työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi”. Projektilla on siis etukäteen määritellyt tavoite. Projektin toteuttamisella pyritään tiettyyn tulevaisuuden tilaan. Päämäärän tavoittelu aiheuttaa yleensä muutoksen olemassa olevaan tilanteeseen. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 26.) Projektin lähtökohtana on usein myös aikomus ratkaista yksi tai useampi ongelma (Rissanen 2002, 44).

Silfverberg (2007, 21) puolestaan määrittelee projektin eli hankkeen tehtäväkokonaisuudeksi, joka on tavoitteiltaan selkeästi määritellyt ja aikataulutettu. Projektin toteuttamisesta vastaa erikseen perustettu organisaatio käyttäen ennalta sovittuja resursseja eli panoksia. Projekti on aina ainutkertainen prosessi, jota toteutetaan määritellyjen tavoitteiden pohjalta.

Myös Arton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 26-27) mukaan projekti on aina ainutkertainen, sillä projektia ei ole toteutettu aiemmin samanlaisena. Lisäksi projekti on aina rajattu ajallisesti. Projektilla on siis etukäteen määritellyt aikataulu, joka sisältää sekä aloitus- että päättymisajankohdan. Projekti on rajattu myös kustannuksiltaan. Projektilla on käytössään rajattu määrä resursseja, esim. rahaa, henkilötyötä tai aikaa. Ennen projektin alkamista sille määritellään budjetti, jossa tulee pysyä projektin toteuttamisen aikana. Kliem ja Ludin (1998, 4) puolestaan määrittelevät projektin erilliseksi joukoksi tai sarjaksi toimintoja, jotka suoritetaan johdonmukaisessa järjestyksessä

tietyn tuloksen saavuttamiseksi. Jokaisella toiminnolla kuin myös koko projektilla on määritelty alku ja loppu.

Jotta pystyisi ymmärtämään projektinhallintaa, täytyy ensin ymmärtää mitä projektin määritelmällä tarkoitetaan. Projekti voidaan määritellä myös tehtävien ja toimintojen sarjaksi, jolla on tietty tavoite, määritelty alku- ja loppupäivämäärä sekä rajoitettu budjetti. (Kerzner 2005, 2.) Lisäksi projektin pitäisi tuoda lisäarvoa toteuttajaorganisaatiolle sekä hyötyä kohteelle päämäärän toteuttamisen avulla (Rissanen 2002, 14).

Yritystoiminnassa on jo käynnissä olevien projektien lisäksi yleensä runsaasti työkohteita, jotka olisi mahdollista toteuttaa projekteina. Johdon tulisi tunnistaa mahdolliset projektikohteet ja asettaa niistä tarvittaessa projekti: antaa projektille tavoitteet, organisoida resurssit sekä suorittaa valvontaa. Projektista tekevät projektin vastaselkeä organisaatio, suunnitelmallisuus sekä määrämuotoinen seuranta. (Pelin 2011, 33.)

Projektitoiminnalla tulee siis olla oma johtamisjärjestelmä, jossa on projektiorganisatoriset käskysuhteet. Projektipäällikkö toimii avainhenkilönä, ja hänen toimenkuvaansa kuuluu vastata kaikesta, mikä liittyy projektin menestyneeseen toteuttamiseen. Projektin työntekijät eivät välttämättä ole projektipäällikön suorassa alaisuudessa. Työntekijät varataan projektin käyttöön tarvittavaksi ajaksi matriisimuotoisessa projektiorganisaatiossa, samalla linjaesimies säilyy ja projektipäälliköt vaihtuvat. Projektissa ei ylläpidetä turhia resursseja, vaan se päästää työntekijät muihin projekteihin heti, kun työt on saatu suoritettua loppuun. Projekti voi käyttää myös konsultteja tai alihankkijoita, joiden kanssa laaditaan sopimukset. Projektilla on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, joka maksaa projektin. (Pelin 2011, 24.)

Projektiin kuuluu suunnitelmallisuus sekä suunnittelun ja ohjauksen helpottamiseksi kehitetyt työtavat ja menetelmät. Juuri näiden menetelmien ja työtapojen soveltaminen tekee työstä projektin. (Pelin 2011, 24.) Virtasen (2009, 17) mielestä projektityön kompleksisuus on nykypäivänä huomattava haaste, joka täytyy kuitenkin ottaa vastaan, jotta projektien toteutusta organisaatioiden sisällä ja osana pystyttäisiin ymmärtämään.

Organisaatioiden johtaminen kompleksisessa projektimaailmassa on hankalaa, koska kiinnepohdat ja päämäärät muuttuvat jatkuvasti. Tästä syystä onkin tärkeää tiedostaa tulevaisuuden tärkeys ja se, miten tulevat toimintaympäristön muutokset vaikuttavat

organisaation toimintaan ja miten organisaation tulisi muuttua. Yksittäisen projektin sisällä haaste on vielä suurempi. Kompleksisuus tarkoittaa käytännön tasolla eri vaihtoehtojen tiedostamista, millä puolestaan on vaikutusta projektin johtamiseen. Projektinjohtajan täytyy olla jatkuvasti selvillä projektin tapahtumista sekä projektin asiakkaiden ajatuksista ja toimista. Projektit ovat kuitenkin nykypäivän kompleksisessa maailmassa se menetelmä, jolla organisaatiot pystyvät joustavalla tavalla ottamaan vastaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, toteuttamaan omia strategisia tavoitteitaan sekä uusiutumaan ja pysymään toiminnassa. (Virtanen 2009, 19.)

Projektityöskentelyn avulla organisaatio voi vastata ympäristömuutoksiin. Projektit ovat myös tapa hoitaa joitakin organisaation tehtäviä tehokkaammin. Projektimuotoinen työskentely onkin lisääntynyt huomattavasti ja tällainen kehityssuunta näyttää jatkuvan edelleen. (Ruuska 2012, 11 – 12.) Projektit tarjoavatkin suuria mahdollisuuksia yksilölle, organisaatioille sekä kansantaloudelle (Virtanen 2009 15).

Lööv (2002, 17) kuvaa projektityöskentelyä yksinkertaisesti seuraavilla luettelokohtilain:

- Projektilla tulee olla tilaaja.
- Projektin pitää olla sekä ajallisesti että laajuudeltaan rajattu. Projektille on määriteltävä tarkka aloitus- ja lopetuspäivä sekä puitteet. Lisäksi sillä on oltava aikataulu ja resurssi- ja toimenpidesuunnitelma.
- Projektilla tulee olla selvä tavoite, sillä se on tavoiteohjauksen vahvin muoto.
- Projektia tulee dokumentoida koko ajan.
- Projektista täytyy tehdä kuvaus. Lisäksi projektin aikana on käytettävä työskentelymuotoja, jotka takaavat tulosten saavuttamisen (esim. projektikokoukset, projektityöntekijät sekä vastuunjako, tiedottaminen, välitavoitteet).

Rissasen (2002, 44) mukaan tavoitteiden määrittely on projektin kannalta keskeinen tehtävä. Projektia ei voida pitää onnistuneena, vaikka itse työ olisi tehty moitteettomasti ja erinomaisesti, jos sen päämäärät on määritelty huonosti tai jopa virheellisesti. Arto, Martinsuo ja Kujala (2006, 31) määrittelevät projektin päämäärän tulevaisuuden tilaksi, johon pyritään pääsemään toteuttamalla projektia. Projektin päämäärä kuvaa heidän mukaansa sen tarkoituksen, minkä takia tietty projekti on ylipäätään kannattanut perustaa. Lisäksi päämäärä kuvaa muutoksen, joka toteutetaan projektin tuloksena. Päämäärä on myös perustana projektin konkreettisille tavoitteille.



Projektimuotoisen työskentelyn suosio johtuu Lööwin (2002, 18) mukaan osin siitä, että ”projektit ovat hyvin tulossuuntautuneita, mikä helpottaa asioiden panemista tärkeysjärjestykseen”. Kun projektiin osallistuvilla henkilöillä on osaamista ja kiinnostusta, he keskittyvät tähän tiettyyn tehtävään. Projektityöskentelyssä myös päätöksenteo on helpompaa, koska on määritelty tavoitteet, joiden mukaan edetään. Lisäksi projektityö etenee usein joutuisammin kuin normaali työskentely ja myös sen arviointi on yksinkertaisempaa kuin tavanomaisen linjaorganisaation työn arviointi.

**Ohjelma** on projektitoiminnassa yleensä laajempi kehittämiskokonaisuus, johon yksittäinen projekti voi liittyä. Esimerkiksi tietyn alueen elinkeinopoliittinen ohjelma voi muodostaa lähtökohdan elinkeinoelämän kehittämishankkeille tai vastaavasti tutkimus- ja selvityshankkeet voivat pohjautua tutkimusstrategiaan. (Silfverberg 2007, 24.) Ohjelma voi olla myös valtakunnallisen päätöksenteon myötä muodostunut kokonaisuus, jonka mukaan erilaisia kehittämishankkeita ja –projekteja toteutetaan. Ohjelmilla on useimmiten yhtymäkohtia toisiin samanaikaisesti toteutettaviin toimintauudistuksiin kansallisen tason lisäksi myös kansainvälisellä tasolla. Usein ohjelmat ohjaavat projektien perustamista ja toteuttamista. Ohjelmille määritellyt tavoitteet ovat tavallisesti projektien tavoitteisiin verrattuna paljon laajempia ja abstraktimpia. Ideaalitalanteessa eri projekteista muodostuu sellainen kokonaisuus, jossa ohjelman kaikki osa-alueet ovat mukana (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 18 – 23.)

Myös **rahoitusohjelma**-käsitettä käytetään projektitoiminnassa: esim. EU-rahoituksessa on kaikille rahoitusmuodoille laadittu oma ohjelma-asiakirja, jossa on avattu kyseisen rahoitusinstrumentin prioriteetit, tavoitteet ja peruskäytännöt. (Silfverberg 2007, 24). Projekteihin kohdistuu ulkopuolelta tulevaa resurssien ohjausta esim. valtion, kuntien, tai EU:n myöntämänä rahoituksena. Tavoite- ja ohjelmaohjausta tapahtuu esimerkiksi valtakunnallisten kehittämisohjelmien sekä kuntien ja seutukuntien strategioiden ja niissä asetettujen tavoitteiden kautta. Lisäksi projekteihin suunnataan normatiivista ohjausta lakien ja ohjeiden jne. avulla. (Paasivaara ym. 2011, 73.)

## 2.2 Projektityypit

Pelin (2011, 33 – 34) on jakanut projektit luonteensa mukaan seuraaviin eri tyyppisiin: tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti sekä investointiprojekti. **Tuotekehitysprojektin** lopputuloksena syntyy sarjavalmistukseen soveltuva tuote. Kun projekti päättyy, alkaa kyseisen tuotteen valmistus sekä myynti. Valmistus ja myynti eivät enää ole projektia. Tuotekehitysprojektien ide-

at tulevat yleensä markkinoiden tarpeesta. Kehitysprojektissa tavoitteen määrittely on vaikeaa ja tavoite täsmentyykin ja mahdollisesti jopa muuttuu projektin toteutusaikana. (Pelin 2011, 33.)

**Tutkimusprojekti** on usein ennen tuotekehitysprojektia. Tutkimusprojektissa on tarkoituksena löytää tietty ratkaisu tai arvioida, onko jollekin taloudelliselle toiminnalle tai tuotteelle edellytyksiä. Näille projekteille on tyypillistä se, että tehdään töitä uusien asioiden ja myös ennakoimattomien ongelmien kanssa. Tutkimusprojektit pohjautuvat yrityksen strategiaan ratkaisuihin ja niillä pyritään saamaan hyötyä useita, jopa kymmeniä vuosia. (Pelin 2011, 33.)

**Toiminnan kehittämishankkeilla** tarkoitetaan joko yrityksen tai yhteisön sisäisen toiminnan kehittämistä. Hankkeilla tavoitellaan johtamisen sekä toimintojen tehostamista. Kehittämishankkeita ovat esimerkiksi organisaation uudistaminen, tietojärjestelmien kehittäminen ja niiden käyttöönotto, ohjeistojen kehittäminen, toiminnan järjestyttäminen sekä uusien työtapojen tai välineiden käyttöönotto. (Pelin 2011, 33.)

**Toimitusprojektin** yritys tekee tietyllä asiakkaalle toimeksiannon perusteella. Se alkaa sopimuksesta ja päättyy asiakkaalle luovutukseen. Toimitusprojektissa on olennaista aikataulussa pysyminen ja projektin kannattavuus. Toimitusprojekti on monta kertaa tilaajan näkökulmasta **investointiprojekti**. Investointiprojektin tuloksena syntyy teollisuuslaitos tai sen osa, rakennus ja jotakin muuta käyttöomaisuuteen luettavaa. Yleensä näihin projekteihin yhdistyy monia osaprojekteja sekä muita toimittajia ja urakoitsijoita. Lisäksi materiaali- ja laitetöiden osuus saattaa olla suuri. (Pelin 2011, 34.)

Silfverberg (2007, 17 – 18) puolestaan jakaa hankkeet viiteen perustyyppiin seuraavasti: investointihankkeet, kehittämishankkeet, tutkimushankkeet, selvityshankkeet sekä tuotantohankkeet. Alun perin projektitoiminnan malli kehitettiin tehostamaan investointien toteutusta. Nykypäivänä mallia käytetään myös hyvin toisenlaisissa tilanteissa: **investointihankkeilla** toteutetaan rajattu investointi, **kehittämishankkeilla** kehitetään toimintoja, organisaatioita, tuotteita ja/tai palveluja, **tutkimushankkeiden** tavoitteet ovat tutkimuksellisia, **selvityshankkeet** ovat tutkimushankkeita suppeampia eikä niiden välttämättä tarvitse täyttää tieteellisiä kriteerejä sekä **tuotantohankkeiden** avulla toteutetaan taideproduktio tai jokin tapahtuma.

**Kehittämisprojektin** pitäisi aina suuntautua kehittämiseen esim. upouusien toimintatapojen etsimiseen tai organisaation resurssien parantamiseen. Sen haasteena onkin varmistaa, että hankkeen toteutusaikana ideoidut toimintamallit saadaan aidosti siirrettyä mukaan organisaation perustoimintaan. Projektin tulee siis tehdä itsensä tarpeettomaksi, eikä projektilla saa rahoittaa organisaation normaalia perustoimintaa. (Silfverberg 2007, 23.)

### 2.3 Projektinhallinta käsitteenä

Projektityöskentelyä on hyödynnetty jossakin muodossa jo tuhansien vuosien ajan. Projektinhallinta ja projektointi työmenetelminä ovat syntyneet myöhemmin ja järjestelmällisesti niitä on käytetty 1950-luvulta lähtien. Tietotekniikan käyttö projekteissa alkoi puolestaan lisääntyä vasta 1970-luvulla. (Ruuska 2012, 28.) Projektinhallinta sisältää projektin suunnittelua ja projektin seuranta. Projektin suunnittelussa määritellään työn vaatimukset, määrälliset ja laadulliset tavoitteet sekä tarvittavat resurssit. Projektin valvonta puolestaan on projektin edistymisen seuranta, ennakoidun tuloksen ja toteutuneen tuloksen vertailua, projektin vaikutusten arviointia ja tarkennusten tekemistä tarvittaessa. (Kerzner 2005, 3.) Projektinhallinta on organisaation resurssien suunnittelua, organisointia, ohjausta ja kontrollointia. Näillä toimilla pyritään saavuttamaan projektille asetetut tavoitteet. (Kerzner 2005, 4.)

Projektin suurin haaste on sen toteutuminen päämäärän, vaatimusten ja odotusten mukaisesti. Projektin onnistumiseen vaikuttavat esim. erilaiset taloudelliset, tekniset ja sosiaaliset tekijät, mutta projektinhallinta sekä tiettyyn tilanteeseen sopivat johtamistavat ja menetelmät ovat yhteistä kaikkien projektien onnistumiselle. (Arto ym. 2006, 35.) Projekti on menestynyt, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu tietyssä aikataulussa ja annetun projektibudjetin mukaisesti (Pelin 2011, 35; Kerzner 2005, 3). Onnistunut projekti hyödyntää sille annettuja resursseja tehokkaasti ja saavuttaa etukäteen määritellyn suoritus- tai teknologisen tason. Lisäksi projektin onnistuminen edellyttää asiakkaan hyväksyntää. (Kerzner 2005, 3.) Lisäriteerinä projektin onnistumiselle voi olla myös projektiryhmän kokemus projektista (Pelin 2011, 35).

Projektin toimeenpanoa voi hallita projektiohjauksella, jossa sovelletaan projektihallinnan ja –suunnittelun työtapoja sekä menetelmiä. Projektiohjausta tapahtuu projektin koko elinkaaren ajan projektin suunnittelusta sen päättämiseen. Ohjausryhmän toiminta on projektiohjauksen näkyvä muoto. Projektinhallinta auttaa projektiohjausta tuottamalla tietoa projektin tavoitteiden saavuttamisesta. (Virtanen 2009, 45-46.)

Projektille kannattaa asettaa ohjausryhmä riippumatta projektin koosta tai elinkaaren pituudesta, sillä sen onnistunut toiminta auttaa myös projektia onnistumaan (Paasivaara ym. 2011, 50). Ohjaus on välttämätöntä projektin onnistumiselle: jos projektia ei ohjata, projekti ei pääse tavoitteeseensa (Paasivaara ym. 2011, 88).

”Projektinhallinnan tehtävänä on sananmukaisesti hallita projektia” (Virtanen 2009, 163). Projektinhallinta on yleistason ilmaus konkreettisille menettelytavoille, joita projektiohjauksessa pannaan täytäntöön (Paasivaara ym. 2011, 50). Hallitsemisella tarkoitetaan sitä, että projekti ja sen asettajat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat ovat selvillä projektin päämäärien saavuttamisasteesta sekä mahdollisesta tavoitteiden uudelleensuuntaamisesta. Projektin hallitsemiseen ja ohjaamiseen tarvitaan teknisiä projektinhallinnan menetelmiä. (Virtanen 2009, 163.)

Projektinhallinnan keskeinen väline on projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman avulla pidetään projektissa tehtävä työ ja projektinhallinnan eri osa-alueet tasapainoisena ja oikeansisältöisenä kokonaisuutena. Projektisuunnitelmassa esitetään projektin sisältö, työ, tavoitteet, toimintatavat sekä johtamisperiaatteet. (Artto ym. 2006, 106.) Myös projektin onnistumisen arviointi perustuu projektisuunnitelmaan. Projektin ensimmäisiä tehtäviä organisoinnin ohella on juuri projektisuunnitelman laatiminen. (Ruuska 2012, 22.)

Ruuska (2012, 22) tarkentaa projektisuunnitelman sisältöä seuraavasti: projektisuunnitelmassa määritellään ensinnäkin se, mitä projektissa tulee saada aikaan ja millainen on aikataulu. Suunnitelmassa tulee myös määritellä, paljonko rahaa, henkilöstöä ja muita resursseja on käytettävänä projektin toteutusaikana. Lisäksi suunnitelmassa tulee ottaa kantaa siihen, mitä tiedonvälitys- ja dokumentointitapoja projekti noudattaa.

Projektin johtaminen ”muistuttaa oikeastaan minkä tahansa organisaation johtamista”. Siinä on kyse niin asioiden hallitsemisesta (management, esim. projektinhallinnan tekniikat) kuin ihmisten johtamisesta (leadership). Ihmisten johtaminen korostuu etenkin elinkaareltaan pitkissä, useampivuotisissa ja toiminnallisesti laajoissa projekteissa. (Paasivaara ym. 2011, 50.) Projektin onnistumiseen vaikuttavat sekä ihmisten johtamisen periaatteet että asioiden hallinta (Paasivaara ym. 2011, 52).

Ruuska (2012, 32) esittää samansuuntaisia ajatuksia projektinjohtamisesta käyttäen hieman eri termejä. Projektinhallintaa sekä johtamista on hänen mukaansa mahdollis-

ta tarkastella hyödynnettävien työskentelytekniikoiden mukaan. Kovia tekniikoita (management) ovat projektien aikataulujen ja kustannusarvioiden laatiminen ja seuranta sekä projektin laadunvarmistukseen liittyvät toimintatavat. Kovat tekniikat painottavat yleensä asioiden ja tehtävien johtamista ja niissä hyödynnetään erilaisia työvälineitä sekä totuttuja menettelytapoja. Pehmeät tekniikat (leadership) puolestaan käsittelevät ihmisten johtamista, vuorovaikutusta ja viestintää.

Pelinin (2011, 35) mukaan projektijohtaminen on tulosjohtamista selkeimmillään, koska projektille asetetaan ajalliset, sisällölliset, laadulliset sekä taloudelliset tavoitteet. Asetettujen tavoitteiden toteutuminen mitataan projektin päätyttyä yksiselitteisesti, ja katsotaan saavuttiko projekti päämääränsä. Halmisen ja Saladiksen (2011) mukaan projektinjohtaminen on kykyä saada työt tehtyä kunnolla, odotuksien saavuttamista ja projektin lopputuotteen toimittamista projektitiimin avulla. Projektipäällikkö varmistaa projektin onnistumisen panostamalla tiimensä jäsenten tarpeisiin, sillä tiimin henkilöstö on projektin tärkein resurssi. Johtaminen projektiympäristössä on haasteellista. Tehokkaalta projektipäälliköltä edellytetään laaja-alaista kyvykkyyttä, varsinkin pehmeiden arvojen ja johtamiskyvyn osalta.

Arto, Martinsuo ja Kujala (2006, 35) määrittelevät projektinhallinnan projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamiseksi. Johtamistavalla he tarkoittavat kaikkea tietoa, taitoa, työkaluja ja menetelmiä, joita projektin päämäärään ja tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan. Projektissa käytettävät johtamistavat saattavat vaihdella sen eri vaiheissa.

Ruuskan (2012, 30 - 31) mukaan projektinhallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinoitua, valvontaa, suunnannäyttämistä sekä ihmisten johtamista. Projektinhallinta on myös ennakoitua, jotta mahdollisiin muutostarpeisiin pystytään vastaamaan nopeasti ja mukauttamaan projektin toiminta uuteen tilanteeseen sopivaksi. Kaikkiin projektinhallinnan määritelmiin kuuluu yhtenä tekijänä valvonta. Koska projekti kuluttaa rahaa, projektin maksaja haluaa tietää, mitä projektin aikana tapahtuu.

Kliemin ja Ludinin (1998, 4 - 6) mukaan projektinhallintaa ovat ne työkalut, tekniikat ja prosessit, joilla projektia määritellään, suunnitellaan ja organisoidaan, hallitaan ja johdetaan siten, että se saa valmiiksi sille kuuluvat tehtävät ja saavuttaa tavoitteensa. Projektinhallinnan toiminnot ovat: johda (lead), määrittele (define), suunnittele (plan),

organisoi (organize), hallitse (control) ja päätä (close). Nämä toiminnot on avattu lyhyesti alla ja kuviossa 1.

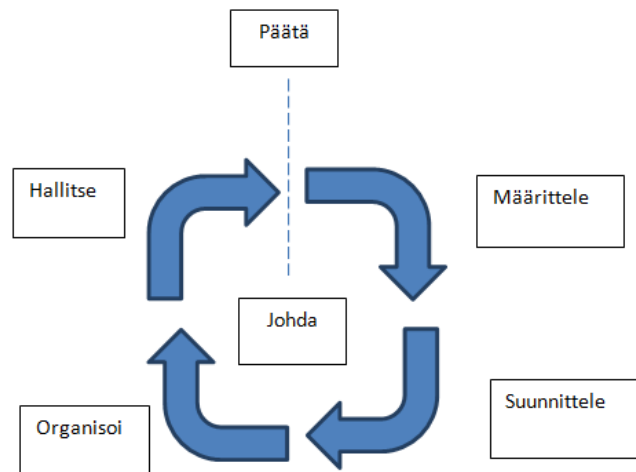
**Johda:** innosta osallistujat tavoitteiden saavuttamiseen siten, että odotukset saavutetaan tai jopa ylitetään. Projektinhallinta tapahtuu samanaikaisesti muiden toimintojen kanssa. Projektipäällikkö käyttää johtajuuttaan apuna projektin tehokkaassa toteutamisessa: määrittelyssä, suunnittelussa, organisoinnissa ja hallitsemisessa. (Kliem & Ludin 1998, 4.)

**Määrittele:** määrittele visio, tavoitteet, päämäärät, tarkoitus, vastuut ja tuotteen toimitus. Yleinen tapa selvittää nämä asiat on työn kuvaus (statement of work). Tämä dokumentti kuvaa / rajaa em. tiedot ja sen allekirjoittavat kaikki osapuolet. (Kliem & Ludin 1998, 6.)

**Organisoi:** organisoi / järjestä resurssit kustannustehokkaasti suunnitelman toteutukseksi. Organisointi pitää sisällään tiimin muodostamisen, resurssien kohdentamisen, kustannusten laskemisen, riskien arvioinnin, projektidokumentaation valmistelun ja hyvän viestinnän/yhteyksien varmistamisen. (Kliem & Ludin 1998, 6.)

**Hallitse:** arvioi, kuinka hyvin projekti saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä. Hallitseminen on sitä, että kerätään ja arvioidaan tilannetietoja, johdetaan muutoksia, ja vastataan niihin olosuhdemuutoksiin, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti projektin osallistujiin. (Kliem & Ludin 1998, 6.)

**Päätä:** päätä projekti tehokkaasti. Projektin päättämiseen kuuluu tilastojen laatiminen, henkilöstön irtisanominen ja projektin aikana opitun dokumentointi. (Kliem & Ludin 1998, 6.)



KUVIO 1. Projektinhallinta Kliemin ja Ludinin (1998, 7) mukaan.

Kasvin mielestä suomalaisista on tullut projekteista riippuvaisia. Monet toimivat koko työuransa projekteissa. Yleensä jo projektien aikana pyrimme varmistamaan, että sen päättymisen jälkeen alkaa myös uusi projekti. Maassamme on päteviä projektipäälliköitä, ja heidän osaamisensa tulisi siirtää projektiorganisaatioiden käyttöön. Aiempien projektien kokemuksista tulisi ottaa opiksi, ettei samoja virheitä tehtäisi uudelleen. Projekteissa saatu tieto tulisikin koota talteen, samoin projektiosaamisen kartuttaminen, projektioppiminen pitäisi kirjoittaa ylös jo projektisuunnitelmiin. (Kasvi 2013, 47.)

Myös Kokkilan mukaan projektijohtamisen mallit tulee dokumentoida hyvin, että voidaan varmistaa yhtenäiset käytännöt koko organisaatiossa. Samanaikaisesti on huolehdittava myös siitä, että henkilöstö osaa hyödyntää projektien johtamisessa uusinta tekniikkaa. Projektinjohtamisen menetelmät ovatkin muuttuneet valtavasti tietotekniikan yleistymisen myötä. Projektinjohtamista on mahdollista parantaa ja tehostaa vain pysymällä ajan tasalla teknisessä kehityksessä. (Iivari 2013, 17.)

Pelinin (2011, 19) mukaan projektien hallinnan vaatimukset kasvavat monista erisyistä. Projektien tavoitteet tiukentuvat kansainvälisestä kilpailusta johtuen. Projektorganisaatiot ovat mutkikkaampia kuin aiemmin: projekteissa on mukana paljon yrityksiä, alihankkijoita ja näiden alihankkijoita jne. Projekteissa työskennellään eri maissa globaalisti. Myös viestinnän sekä tiedonkulun hallitseminen on muuttunut monimutkaisemmaksi. Projekteissa käytettävät tietojärjestelmät kehittyvät nopeasti. Tietokantapohjaisten projektiohjelmistojen avulla on mahdollista suunnitella ja ohjata

projekteja reaaliaikaisesti tietoverkossa. Uusien ohjelmien tarjoamaa potentiaalia on pystytty hyödyntämään vasta murto-osa.

Erilaiset menetelmät ja projektin hallintatyökalut ovat tarpeellisia projektin toteuttamisen aikana, mutta ne eivät yksistään riitä. Projektin onnistuminen on loppujen lopuksi sidoksissa johtamistaitoon, päätöksentekoprosessin ja epävirallisten organisaatiokenteiden toimivuuteen sekä henkilöiden kykyyn viestiä ja hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita. (Ruuska 2012, 32.)

Jotta projekti voidaan toteuttaa menestyksellisesti, tulee työskentelyn tapahtua ”systemaattisesti, projektityön muotoa ja menetelmää kurinalaisesti noudattaen”. Projektin rutiinien hallinnassa auttaa tekniikka. Esimerkiksi tietotekniikka, pöytäkirjat ja lomakkeet auttavat projektityössä, jos niitä käytetään oikealla tavalla. Hyvät rutiinit projektin toteuttamisessa puolestaan edesauttavat tulosten saavuttamista. Projektien apuvälineitä on olemassa tuhansia erilaisia. Projektityössä voidaan käyttää myös valmisohjelmia. Tunnetuin projektiohjelma on luultavasti Microsoft Project, joka on ollut hinnaltaan muita edullisempi. (Rissanen 2002, 15, 22.)

Maailma ympärillämme on muuttunut niin nopealla tahdilla, että projektimenetelmien kehitys ei ole aina voinut vastata uusiin haasteisiin (Ruuska 2012, 33). Kuitenkin valmisohjelmistojen nopea kehitys on tuonut projektinhallintaan aivan uusia mahdollisuuksia, joita on projekteissa alettu hyödyntämään tehokkaasti (Ruuska 2012, 49). Tietotekniikan sovellukset antavat hyviä ratkaisuja etenkin projektin johtamisen seuraaville osa-alueille: nopeaan sekä oikein kohdennettuun viestintään ja raportointiin, projektin suunnitteluun, hallintaan sekä projektin sisäisten riippuvuuksien hallintaan sekä budjetointiin ja talouden reaaliaikaiseen seurantaan (Rissanen 2002, 104).

Projektiosaaminen on maassamme lähes kaikissa organisaatioissa hyvin merkittävässä asemassa ja sen tärkeys tulee voimistumaan jatkossakin. Yhä kasvava organisaatiojoukko pyrkii entistä parempaan osaamiseen projekteissa vahvistakseen tehokkuuttaan ja kilpailukykyään. Vahva osaaminen projekteissa tuo huomattavaa kilpailuetua sekä organisaatiolle että henkilölle itselleen. (Louhiso 2013, 5.)

Miia Iivarin (2013, 16) tekemässä lehtihaastattelussa Ilpo Kokkila kertoo, että projektiosaaminen on yksi suomalaisten yritysten kilpailukykyyn avaintekijä. Yhteiskuntamme tulisikin Kokkilan mukaansa panostaa projektiosaamisen ja -johtamisen koulutukseen huomattavasti. Perusedellytys projektien onnistumiselle on se, että projektinhallinta



on organisaatiossa hyvällä tasolla. Suomalaisilla on tätä osaamista ja projekteja vihdään eteenpäin organisoituneesti. (Iivari 2013, 16.)

## 2.4 Projektin elinkaari

Projekti on siis tehtävien kokonaisuus ja sille on määritelty selvä alkamis- ja päättämisaikajankohta eli elinkaari. Elinkaarensa aikana projekti jakaantuu moniin eri vaiheisiin. Nämä vaiheet eroavat toisistaan sekä ominaisuuksiltaan että työskentelytavoiltaan. Lisäksi jokaisella vaiheella on omat toimintamallinsa ja ongelmansa. (Ruuska 2012, 22.)

Projektin vaihteita on perinteisesti kuvattu elinkaarimallilla, jossa projektilla on kolme eri vaihetta: 1) suunnittelu- ja aloitusvaihe, 2) toteuttamisvaihe ja 3) päättämisen- ja arviointivaihe. Tämä malli saattaa kuitenkin vääristää kuvaa projektin vaihteista: aloitus- ja päättämisen vaiheet näyttävät vähempiarvoisilta verrattuna toteuttamisvaiheeseen, johon projektin toiminnot ovat keskittyneet, ja projekti näyttää heikentyvän loppuvaiheessa. (Paasivaara ym. 2011, 81.)

Paasivaara ym. (2011, 82) korostavat projektin kaikkien vaiheiden tärkeyttä ja merkitystä projektille ja esittävät projektin koostuvan seuraavista vaihteista: 1) ideointi- ja konseptointivaihe (tarpeen tunnistaminen sekä suunnittelu- ja aloitusvaihe), 2) kokeilu- ja toteuttamisvaihe (toteutuksen hallinta ja projektin ohjaaminen sekä osaamisvaatimusten varmistaminen), 3) päättämisen- ja vaikuttavuuden arviointivaihe ja 4) käyttöönottovaihe. Heidän mielestään projektin elinkaarimalli korostaa projektin kerta- luonteisuutta ja sitä, että projektilla tulee olla selvät alku- ja loppupisteet.

Projektin mieltäminen em. vaiheiden mukaisesti auttaa projektin johtamisessa. Jokaiselle eri vaiheelle on mahdollista määritellä keskeiset projektijohtamisen toiminnot ja johtaminen vaihtelee vaiheiden mukaan lukuun ottamatta ihmisten johtamista, joka on yhtä merkittävä kaikissa projektin vaiheissa. (Paasivaara ym. 2011, 83.) Vaihemalli ei ole projektin itsetarkoitus, vaan sitä voi käyttää apuna projektin jäsentämisessä ja toteuttamisessa. Suurin panostus ja mielenkiinto kannattaa suunnata projektin luovaan työhön esimerkiksi ideointiin, toimintatapojen pohtimiseen ja tehtävien suorittamiseen. (Paasivaara ym. 2011, 83.)

Projektin vaihteista haasteellisinta on suorittaa toteutusvaihe; miten saadaan projektin organisaatio ja jäsenet saavuttamaan haluttu lopputulos. Ongelmaksi koetaan erilais-

ten projektimenetelmien määrä sekä niiden osaaminen. Projektipäälliköt joutuvatkin käyttämään luovuutta näiden soveltamisessa, jotta projektit saadaan onnistumaan. (Åkerlund 2013, 56.) Kähkösen (2013, 68) mielestä ”projektinhallinnasta on tullut maailmaa muokkaava johtamisoppi. Yleisjohtamisen ideologiat saavat vaikutteita projektinhallinnasta.” Projektinhallinnan menetelmät sekä periaatteet kehittyvätkin luultavasti lähiaikoina hallitsevaan statukseen liikejohtamisessa.

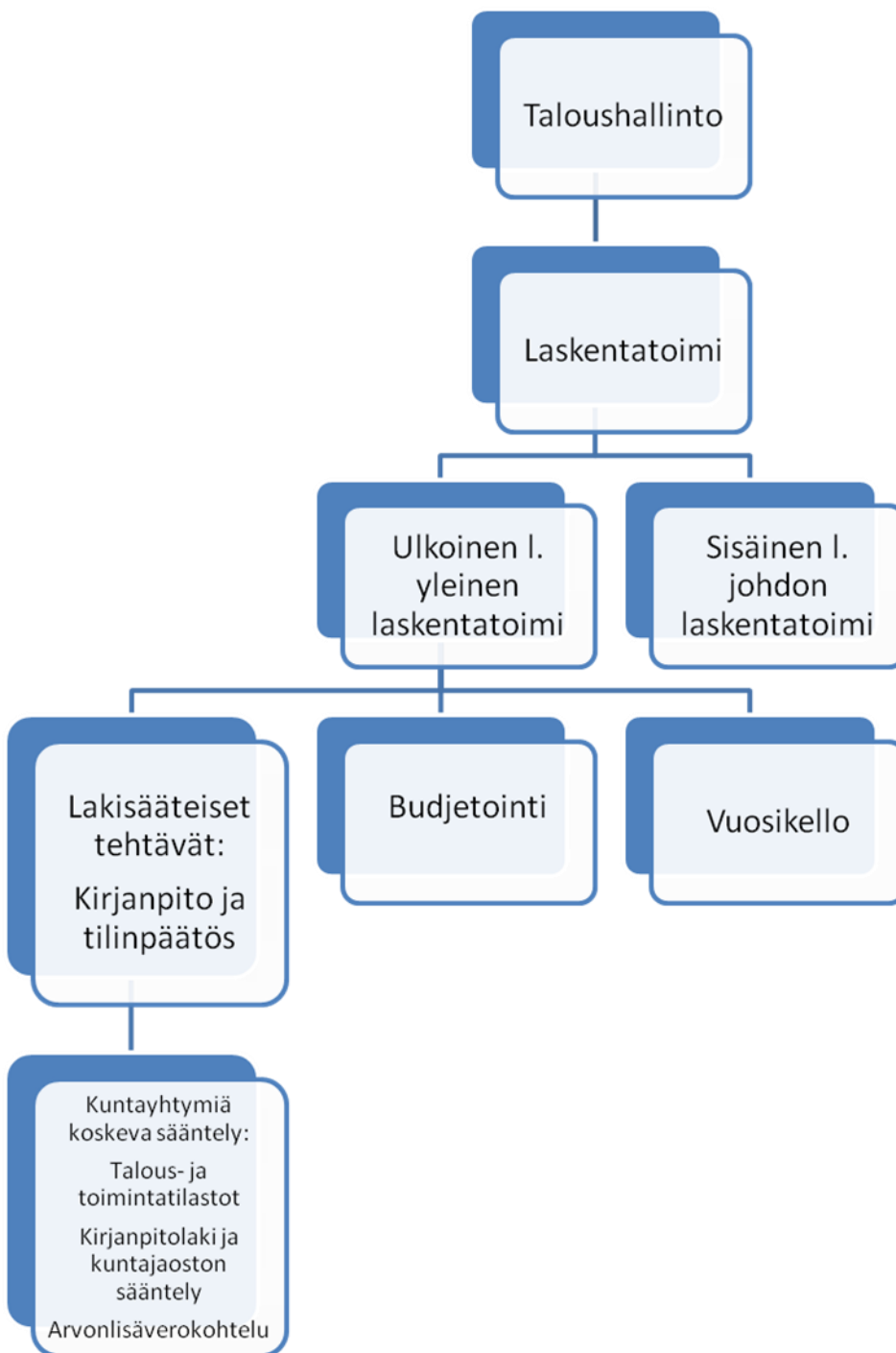
### 3 TALOUSHALLINTO EU-OSARAHOITTEISISSA PROJEKTEISSA

Suomalainen yhteiskunta ja maamme yritysten toimintaympäristö ovat kokeneet huomattavia muutoksia. (vrt. johdanto) Esim. talouden suhdannevaihtelut, markkinoiden globalisoituminen, teknologian kehitys, organisatoriset ja lainsäädännön muutokset ovat tuoneet haasteita yrityksille. Samalla nämä muutokset ovat antaneet mahdollisuuden yritysten toiminnan kehittämiseen. Myös organisaatioiden laskentatoimi on kokenut uusia haasteita sekä mahdollisuuksia. (Kihn 2011, 467.)

Haasteista kuulemme jatkuvasti talousuutisissa, joissa kerrotaan laskentatoimen termin esim. kustannusten noususta tai määrärahojen lakkauttamisesta. Yrityksillä voisi olla useita laskentatoimeen läheisesti liittyviä pulmia (mm. resurssien kohdistaminen, kustannusten hallinta, uuden laskentajärjestelmän käyttöönotto), joihin alan oppikirjoissa yritetään antaa hyviä neuvoja. Organisaatioiden menestyminen edellyttääkin laskentatoimen eri käsitteiden ja käytäntöjen käyttöä ja tuntemista. (Kihn 2011, 467.)

Tässä opinnäytetyössä on esitelty teoriapohjaa taloushallinnon yleisten käsitteiden lisäksi taloushallinnon tehtävistä kuntayhtymässä, koska Savonia on organisaatiomuodoltaan kuntayhtymä. Kuntayhtymiä koskeva taloushallinnon ohjeistus tulee ottaa huomioon myös projektien taloushallinnossa ja kirjauskäytännöissä. Kuvion 2 käsitekartta kuvaa tämän opinnäytetyön taloushallintoa koskevaa viitekehystä. Viitekehyyseen on otettu mukaan teoriaa myös taloushallinnon järjestelmistä sekä sähköisestä taloushallinnosta, koska Savonian taloushallinto muuttui täysin sähköiseksi reilut kaksi vuotta sitten tehdyn ohjelmistopäivityksen myötä.

Lisäksi teoriaosuudessa on esitelty molemmat käynnissä olevat EU:n rakennerahasto-ohjelmat (ohjelmakausi 2007 – 2013 ja ohjelmakausi 2014 – 2020) sekä rakennerahastohankkeiden tukikelpoisuussäännöksiä ohjelmakaudelta 2007 – 2013. Tukikelpoisuussäännökset luovat pohjan projektien taloushallinnolle rahoittajakohtaisten ohjeistusten ohella.



KUVIO 2. Käsitekartta tämän opinnäytetyön taloushallinnon teoriaosuudesta.

### 3.1 Taloushallinnon tehtävät yleisesti ja kuntayhtymässä

Organisaatio tarvitsee päätöksentekoaan varten tarkkoja tietoja omasta taloudestaan. Päätöksenteon taustalla ovat organisaation taloutta kuvaavat raportit. Organisaation talouden tuottamisesta vastaa sen taloushallinto. Taloushallinnon tehtävänä on järjestää asiaankuuluva kirjanpito yritykselle ja antaa kirjanpidon tietojen perusteella

tilinpäätöksiä sekä muita tarvittavia tulosraportteja. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 11.) Organisaation taloushallinnon tehtävänä on tukea sen prosesseja ja tuottaa tietoa organisaation taloudesta. Taloushallinnon tehtävänä on myös huolehtia organisaation riittävästä taloudellisesta osaamisesta, jotta sen on mahdollista toimia tehokkaasti sekä kannattavasti. Lisäksi yritysten tulee lain perusteella raportoida sekä taloudellisesta tilanteestaan että tekemästään tuloksesta. (Eskola & Mäntysaari 2007, 7.)

Myös Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 12 - 13) mukaan taloushallinto on yksi johtamisen tukitoiminto, joka avustaa yritysjohtoa omalla tehtäväalueellaan. Taloushallinnon kuuluu heidänkin mielestään tuottaa johtamista avustavia sekä taloutta kuvaavia raportteja. Lisäksi taloushallinnon tehtäviin kuuluu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan osallistuminen sekä johdon konsultointi taloushallinnon asioissa. Liiketoiminnan taloushallinnon päätehtävänä pidetään yleensä yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laatimista päätöksenteon tueksi johdolle ja muille sidosryhmille. Tällöin taloushallinnon tehtävät kohdistuvat lähinnä laskentatoimen alueelle.

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 13) mukaan yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, jonka ”tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintoja kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä laatia niihin perustuvia raportteja ja laskelmia yritysjohton, rahoittajien ja muiden sidosryhmien taloutta koskevan päätöksenteon tueksi”. Eskola ja Mäntysaari (2007, 7) määrittelevät laskentatoimen taloushallinnon apuvälineeksi, jolla kerätään, yhdistellään, rekisteröidään, yhdistellään ja analysoidaan systemaattisesti tietoa yrityksen taloudesta. Kihn (2011, 468 – 469) puolestaan definiioi laskentatoimen toiminnaksi, jossa ”kerätään ja käsitellään tietoa yrityksen ulkopuolisista ja sisäisistä taloudellisista tapahtumista”.

Laskentatoimi jaetaan yleiseen ja johdon laskentatoimeen. Näistä ensimmäisen tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksen ulkoiset sidosryhmät saavat yritystä koskevaa taloustietoa ja jälkimmäinen tuottaa taloustietoa yritysjohdolle. (Eskola & Mäntysaari 2007, 7 – 8.) Yleinen laskentatoimi on siis yhtä kuin ulkoinen laskentatoimi ja johdon laskentatoimella tarkoitetaan yrityksen sisäistä laskentatoimea (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13). Johdon laskentatoimessa tarkastellaan kustannuslaskentaa, ohjausta sekä muita aihealueita, esim. taloushallinnon tietojärjestelmiä ja laatujohtamista. Ulkoinen laskentatoimi puolestaan käsittelee kysymyksiä, jotka liittyvät tilinpäätökseen, kirjanpitoon ja tilintarkastukseen. (Kihn 2011, 469.)

Laskentatoimi, jota tarvitaan organisaatioiden talousjohtamisessa, on pohjimmiltaan hyvin tekninen osaamisen alue. Yhteiskunnan teknistymisen myötä myös johtaminen on kohdannut teknistymiseen liittyvän paineen. Tästä johtuen sekä laskentatoimen että muiden johtamisessa käytettävien tietotekniikoiden käyttö on lisääntynyt. (Pellinen 2005, 22.) Taloushallinnon tulee integroida erilaiset tekniikat yhtenäiseksi ohjausjärjestelmäksi pystyäkseen tukemaan liiketoiminnan johtamista. Taloushallinnon on myös osattava jakaa taloudellista tietoa niin, että viesti tavoittaa vastaanottajansa ja se ymmärretään oikein. (Partanen 2007, 11.)

Taloushallinnan viestintä pohjautuu säännöllisesti tai tilannekohtaisesti tehtäviin raportteihin, joiden pitäisi olla ytimekkäitä sekä saada johto kiinnittämään huomiota organisaation tärkeisiin menestystekijöihin. Lisäksi taloudellista informaatiota välitetään koko ajan erilaisissa kommunikaatiotilanteissa, joiden tärkeys on kasvanut merkittävästi. (Partanen 2007, 20 – 21.) On selvää, että eri organisaatioissa johdon laskentatoimessa samanlaiseen tarkoitukseen tuotettujen laskelmien laadintamenetelmien erot ovat paljon suuremmat kuin ulkoisessa laskennassa, jota lainsäädäntö ohjaa (Partanen 2007, 33).

Organisaation laskentatoimi tekee asioista vertailukelpoisia ja yhteismitallisia, joten sen tuottama informaatio on tärkeä ohjauksen väline. Laskentatietoa hyödynnetään yleensä organisaation johdossa päätöksenteon sekä valvonnan pohjana. (Pellinen 2005, 75.) Pyrkimyksenä on saada tämän laskentatiedon avulla realistinen kuva siitä, missä organisaatio on tällä hetkellä ja mihin suuntaan sitä tulisi jatkossa viedä. Jatkuva muutos on aiheuttanut sen, että taloushallinnolta odotetaan entistä enemmän apua asioiden etukäteismallintamisessa, epäjatkuvuuspisteen identifioimisessa sekä oikean ajoituksen etsimisessä. Näin on mahdollista varmistaa se, että organisaation toiminta on järkevää suunnitellulla tavalla. (Partanen 2007, 36 – 37.)

Sekä kirjanpito että tilinpäätös ovat lakisääteisiä velvollisuuksia. Niistä on annettu säädöksiä kansallisessa lainsäädännössä sekä Suomea pakottavissa Euroopan yhteisöjen yhteisöoikeudellisissa direktiiveissä. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perussäännökset löytyvät kirjanpito-laista ja -asetuksesta. Tilinpäätös on taloudellisista raporteista ylivertaisessa asemassa: se on lainsäädännön mukaan paitsi pakollinen myös laajasti julkinen ja määrämuotoinen. (Kinnunen ym. 2004, 11.) Liikekirjanpidon järjestämiseen vaikuttavat myös erilaiset verolait (esim. arvonlisäverolaki) ja eri yritysmuotoja koskevat lait (mm. osakeyhtiölaki). Tilintarkastajat vuorostaan tarkastavat liikekir-

janpidon oikeellisuuden tilintarkastuslain säädösten mukaisesti. (Eskola & Mäntysaari 2007, 8.)

Kinnunen ym. (2004, 12) ovat määritelleet kirjanpidon seuraavasti: ”Kirjanpito on yritystä (tai muuta kirjanpitovelvollista) koskevien taloudellisten tapahtumien muistiinmerkitsemisjärjestelmä ja samalla yhteenveto niistä taloudellisista tapahtumista, joissa kirjanpitovelvollinen on osapuolena”. Kirjanpidossa tulee lakien lisäksi noudattaa hyvää kirjanpitotapaa, joka täydentää lainsäädäntöä sekä määrittelee ”yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja kirjanpidon käytännön toteuttamisessa”. Hyvän kirjanpitotavan ohella kirjanpidossa tulee noudattaa vielä yleisiä tilinpäätösperiaatteita: jatkuvuutta, johdonmukaisuutta, varovaisuutta, sisältöpainotteisuutta, suoriteperusteisuutta, tasejatkuvuutta sekä erillisarvostusta. (Eskola & Mäntysaari 2007, 8.)

Monella projektirahoittajalla on omia vaatimuksia projektien seurannan ja tilinpäätöksen suhteen. Projektin talous liittyy usein oikeudellisesti organisaation talouteen. Projektin talousohjelman, tilikartan ja raporttien onkin oltava emo-organisaation järjestelmään ja hallintoon sopivia. (Rissanen 2002, 187.)

Organisaatioilla voi olla hyödykkeiden tuottamiseen tai talouteen liittyviä tavoitteita, joiden perusteella ne jaetaan joko voittoa tavoitteleviin tai voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Yritykset kuuluvat voittoa tavoitteleviin organisaatioihin, sillä yritystoiminnan päämääränä on kasvattaa omistajien varallisuutta. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tavoite puolestaan muodostuu lain, aatteen tai palvelutehtävän mukaan, mutta lisäksi niillä on taloudellisia tavoitteita. Niilläkin on yleensä edellytyksenä se, että toiminnasta aiheutuvat menot eivät ylitä toiminnalle annettuja määrärahoja tai että ne edes osin katetaan tuloilla, joita saadaan hyödykkeiden myynnistä. Voittoa tavoittelemia organisaatioita ovat kunnat, valtion virastot, yhdistykset, kirkko ja seurakunta sekä useat liikelaitokset niissä tapauksissa, joissa ne eivät ole pelkästään voittoa tavoittelevia. (Pellinen 2005, 16 – 17.)

Budjetoinnin prosessi jaetaan etenemisen suhteessa kolmeen osaan: suunnitteluun, itse budjettiin sekä tarkkailuun. Suunnitteluvaiheen aikana etsitään ja analysoidaan ympäristössä tapahtuvat muutokset sekä valmistellaan budjetin laatimisessa hyödynnettävät oletukset esim. palkankorotusten kehitystaso. Lisäksi suunnitteluvaiheessa tehdään vaihtoehtolaskelmia. (Alhola & Lauslahti 2005, 99.)

Budjetointivaiheen pääasiallinen tarkoitus on organisaation koordinoinnin sekä ohjauksen tukeminen. Jotta budjetoinnissa tarvittavat luvut saadaan muodostettua, tarvitaan organisaatiolta selkeitä tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. Budjetin luvut tehdään lopulliseen muotoonsa vasta, kun tavoitteet ja toimintasuunnitelmat on tarkennettu. Budjettitarkkailun tehtävänä puolestaan on tukea organisaation ohjausta ja seuranta. Tarkkailuvaiheen aikana organisaation talousosasto hoitaa kuukausittaisen sisäisen raportoinnin esim. tuloslaskelman ja analyysit. (Alhola & Lauslahti 2005, 99.)

Budjetointi on tulevaisuuteen suuntautuvaa tuloksen suunnittelua. Budjetoinnin seurauksena muodostuu suunnitelma eli budjetti tai vaihtoehtoisesti useita rinnakkaisia suunnitelmia, joita kutsutaan budjetiksi. Suunnittelujakso on yleensä vuosi, mutta se voi olla lyhyempikin esim. seuraava vuosineljännes. Laadittu budjetti on samalla erinomaisen hyvä ennuste ja sen tietoja voidaan käyttää hyödyksi tulevaisuuden ennakoinnissa sekä mahdollisessa toiminnan sopeuttamisessa. Budjetoinnin lopputuloksena saadaan rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase, jotka ovat tärkeitä organisaation rahoituksen turvaamisen sekä kassanhallinnan kannalta. (Pellinen 2005, 104.)

Projektin budjettirunko kannattaa muotoilla hyväksi havaittujen käytäntöjen pohjalta. Eri organisaatioissa ja eri aloilla on erilaisia tapoja tuottojen ja kulujen kirjaamiseen. Myös rahoittajan ohjeistus sekä projektissa käytettävä taloushallinnon ohjelmisto asettavat yleensä omia vaatimuksia projektin budjetille. Projektin budjetin pitää olla sellainen, että sen pohjalta on saatavilla nopeasti reaaliaikaiset seurantatiedot ja tunnusluvut, mahdollisesti välitilinpäätökset sekä projektin tilinpäätös tai sitä vastaava talouden loppuraportti. Projektin budjetin tulee olla realistinen (Rissanen 2002, 186 - 187.)

Vuosikelloa käytetään apuvälineenä johtamisessa. Siinä yhdistyvät johtamisen eri osa-alueet sekä talouden suunnittelu ja raportointi toisiinsa aikataulullisesti ja sisällöllisesti. Osa vuosikellon sisällöstä on yhteistä koko organisaatiolle ja osa vaihtelee vastuuyksikön tai henkilön mukaisesti. Jokaisella organisaatiolla on oma johtamisen vuosikellonsa ja sen noudattaminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Vuosikellon avulla henkilö tai yksikkö voi kytkeä oman tehtävänsä vaivattomasti organisaation yhteisiin aikatauluihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikello on kerroksinen; ytimessä ovat organisaation visio ja arvot, seuraavassa kerroksessa johtamisjärjestelmän sektorit (mm. strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, tavoite- ja kehityskeskustelut ja tilikauden toteutuminen) ja kolmannessa kerrok-



nessa voivat olla vastuuyksikön kannalta keskeiset toiminnot (esim. laatu järjestelmän tarkastaminen). Lisäksi organisaatio voi tarvittaessa luoda vuosikelloonsa yksilö- ja toimintatasoisen neljännen kerroksen. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikellon johtamisjärjestelmäkerroksen ensimmäinen vaihe on strateginen suunnitelma, jonka pohjalta tehdään kunkin toimintavuoden toimintasuunnitelma sekä budjetti eli taloussuunnitelma. Toimintavuoden aikana toimintasuunnitelmien toteutumista seurataan tarkemmalla tasolla 3 – 4 kertaa vuodessa sekä toiminnallisesti että taloudellisesti. Yleensä tämän seurannan takia tehdään erillinen raportti (nimeltään esim. neljännesvuosiraportti), joka sisältää niin toiminnallisen kuvauksen kuin budjettiseurannan. Lisäksi laaditaan välitilinpäätös neljännesvuosittain tai puolivuositain. Välitilinpäätös on useimmiten samanmuotoinen kuin virallinen tilinpäätös, ainakin tuloslaskelman ja taseen osalta. Myös kuukausittaiset seurantaraportit ovat tavallisia ja useissa yrityksissä tai yrityksen yksiköissä tehdään jopa viikkoraportteja. (Alhola & Lauslahti 2005, 62 - 63.)

Kunnallislain uudistamisen yhteydessä 1993 otettiin käyttöön kuntien yhteistoimintamuotona kuntayhtymä. Kuntayhtymät ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä ja niihin sovelletaan samaa lainsäädäntöä kuin kuntiin. Merkittäviä kuntayhtymiä ovat esim. sairaanhoitopiirit, maakuntien liitot, kansanterveystyön kuntayhtymät sekä koulutuskuntayhtymät. (Tilastokeskus 2014.) Kuntayhtymä on yhteistyöelin, jonka jäsenkunnat ovat perustaneet tietyn tehtävän suorittamista varten. Se hankkii tuloja toimintansa rahoittamiseen ja omistajat ovat sijoittaneet kuntayhtymään pääomaa, joka jakaantuu jäsenkuntaosuuksiin. (Myllyntaus 2002, 10.)

Kuntayhtymän tehtäväalue on kuntaan verrattuna paljon suppeampi. Kuntalain mukaan jäsenkunnat vastaavat niiden kuntayhtymän menojen rahoittamisesta, joita ei muutoin pystytä kattamaan. Kuntayhtymällä on tiettyjä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat olennaisesti sen talouteen ja toimintaan. Ensinnäkin se pyrkii toiminnassaan nollatulokseen ja sen toiminta on sidoksissa perussopimukseen. Lisäksi jäsenkunnat vastaavat täydellisesti kuntayhtymän veloista. Ammatillisen koulutuksen kuntayhtymät saavat toimintaansa yksikköhintarahoitusta. Kunta-alan kirjanpitolovelvollisuudesta on säädetty kuntalaissa ja erityismääräyksiä annetaan kirjanpitolain soveltamisohjeina (Myllyntaus 2002, 10 – 11, 120.)

### Talous- ja toimintatilastoihin perustuva sääntely

Tilastolain 14 § oikeuttaa Tilastokeskuksen pyytämään kunnilta ja kuntayhtymiltä tilastojen laatimisen kannalta välttämättömät tiedot niiden taloudesta, hyödykkeistä, henkilöstöstä, toiminnan sijainnista sekä muista resursseista, joita niiden toimintaa edellyttää. Kustannusten ryhmittelystä Tilastokeskus on antanut luokitusohjeen, jossa kustannukset jaetaan menolajeittain ja päätehtävittäin. Päätehtäväluokat ovat yleishallinto, sosiaali- ja terveystoimi, opetus- ja kulttuuritoimi sekä muut palvelut. Lisäksi em. tehtävät jakaantuvat vielä osatehtäviin esim. terveydenhuoltoon, lasten päivähoitoon ja perusopetukseen. Käyttötalouden menolajeja puolestaan ovat palkat ja kiinteät henkilöstömenot, tavaroiden ja palvelujen ostot, avustukset ja muut toimintamenot. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 26.)

### Kirjanpitolakiin ja kuntajaoston kirjanpidon yleisohjeisiin perustuva kirjanpidon sääntely

Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisen on merkittävä omaan kirjanpitoonsa liiketapahtumina sekä menot että niiden oikaisu- ja siirtoerät (L 1997/1336, luku 2, § 1). Liiketapahtumat merkitään eri kirjanpilotileille asian mukaan. Jokainen menotili tulee pitää koko ajan sisällöltään samana. Menotilin sisältöä on mahdollista muuttaa toiminnan kehittämisen, tililuettelomuutoksen tai muun erityisen syyn vuoksi. Kirjanpitovelvollisella on oltava jokaiselta tilikaudelta selkeä sekä riittävästi eritelty luettelo kirjanpilotileistä. Tililuettelon tulee selittää tilien sisältö. (L 1997/1336, luku 2, § 2.)

Menon kirjaamisperusteena on suoriteperusteisuus eli tuotannon tekijän vastaanottaminen (L 1997/1336, luku 2, § 3). Liiketapahtumat tulee kirjata aikajärjestyksessä (peruskirjanpito) sekä asiajärjestyksessä (pääkirjanpito) (L 1997/1336, luku 2, § 4). Kunnan tuloslaskelman laatimisessa tulee noudattaa kuntalain sekä soveltuvin osin myös kirjanpitolain säännöksiä (Tyni ym. 2012, 26). Kirjanpitolain ja kuntalain kirjanpitoa ja tilinpäätöstä koskevien säännösten soveltamisesta ohjeita antaa kirjanpitolautakunnan kuntajaosto (L 1995/365, 67 §).

Tuloslaskelmassa kulut ryhmitellään kululajeittain tuloslaskelmakaavan mukaisesti riippumatta siitä, miten kunta tai kuntayhtymä on organisoinut toimintansa. Toiminnan kuluja voidaan jaotella tehtävittäin sekä hankkeittain harkinnan mukaan talousarviossa, käyttösuunnitelmassa ja niiden toteutumisvertailussa. Kuitenkin tehtäväluokituksessa on huomioitava em. taloustilaston tietosisällölliset vaatimukset. Kululajien sisällöstä on annettu ohjeita kuntajaoston tuloslaskelmaohjeessa sekä Kuntaliiton tililuettelomallissa. (Tyni ym. 2012, 26 – 27.)

### Arvonlisävero

Kunnilla ja kuntayhtymillä on hyvin laaja arvonlisäveron vähennys- ja palautusoikeus, joten arvonlisävero ei pääsääntöisesti ole niille kustannus (Tyni ym. 2012, 27). Kuitenkin EU:n rakennerahastoista osarahoitettavissa hankkeissa palautettava arvonlisävero hyväksytään tukikelpoisena kustannuksena. Palautusjärjestelmän arvonlisävero voidaan siis sisällyttää hankkeiden kustannustilityksiin. Myös komissiosta suoraan esimerkiksi maakuntaliittojen kautta rahoitettavissa hankkeissa palautettava arvonlisävero hyväksytään kustannukseksi. Vähennysjärjestelmän arvonlisäveroa ei voida ottaa mukaan hankkeen tukikelpoisiin kustannuksiin. (Tyni ym. 2012, 30.)

### 3.2 Taloushallinnon tietojärjestelmät ja sähköinen taloushallinto

Sähköisen taloushallinnon voi määritellä monin eri tavoin määrittelijästä ja asiayhteydestä riippuen. Usein sähköisen eli digitaalisen taloushallinnon ajatellaan olevan suppea-alaisesti vain laskujen sähköistä käsittelyä ja verkkolaskutusta, mutta taloushallinnon digitaalisuus on kuitenkin paljon enemmän kuin vain näitä kahta. Digitaalinen taloushallinto kannattaakin käsittää laajasti, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Sähköinen eli automaattinen taloushallinto kattaa talouden prosessit yritys- sekä organisaatorajojen yli. (Lahti & Salminen 2008, 9.)

Yleisessä keskustelussa sähköisellä ja digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan samaa, vaikka niiden välille voidaan löytää pieni ero määritelmässä (Lahti & Salminen 2008, 13). Lahti ja Salminen (2008, 19) määrittelevät digitaalisen taloushallinnon seuraavasti: ”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa”. Jos organisaatiolla on digitaalinen taloushallinto, sen kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat tehdään ja ne muodostuvat mahdollisimman automaattisesti paperittomasti. Kaikkein kuvaavin määritelmä tiivistetyimmässä muodossa olisi automaattinen taloushallinto.

Taloustiedon laadulle on esitetty vahvaa kritiikkiä. Informaation ajantasaisuuteen ja relevanttiuteen kohdistuva arvostelu tähdentää sitä, että laskentatieto kohdistuu liikaa menneisyyteen. (Partanen 2007, 38.) Partanen (2007, 39) esittää, että hyvän talousinformaation tulisi olla ”relevanttia, ymmärrettävää, luotettavaa, ajankohtaista ja esitystavaltaan selkeää”. Taloudellisen tiedon tuottamisessa ja sen välittämisessä tavoitteena on kustannustehokkuus, prosessien oikea-aikaisuus ja nopeus sekä informaatio-

tion hallitseminen. Koska viime vuosina tähän talousinformaation laatuun on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota, on taloushallinnon raportoinnin kehitysprojektien määrä kasvanut huomattavasti.

Raportointiprosessien kehittämisessä ovat avainasemassa erityisesti raportoinnin nopeuttaminen sekä informaation saavutettavuuden ja reaaliaikaisuuden parantaminen (Partanen 2007, 382). Myös itsepalveluperiaate on yleistynyt taloushallinnon kehitysprojektien myötä. Jokainen käyttäjä voi hakea tarvitsemansa informaation yhteisestä tietokannasta, tarkastella haluamiaan asioita määrämutoisten raporttien avulla sekä tehdä lisäanalyyskejä. Tieto siis tuodaan tarjolle järjestelmiin ja samanaikaisesti taloushallinnon henkilöstölle jää enemmän työaikaan informaation analysoimiseen ja erilaisten selvitysten laatimiseen. (Partanen 2007, 383.)

Taipaleenmäki & Ikäheimo (2013) ovat tutkineet johdon ja yleisen laskentatoimen lähenemistä sekä tietotekniikan roolia tässä laskentatoimen muutoksessa. He esittävät tutkimuksensa johtopäätöksinä, että laskentatoimessa käydään läpi suuria muutoksia ja yksi näistä muutoksista on johdon laskentatoimen ja yleisen laskentatoimen läheneminen. Ennustava johdonlaskenta toimii näyttää usein nivoutuvan yleiseen laskentatoimeen ja päinvastoin. Niiden molempien perimmäinen tarkoitus on kuitenkin aivan sama. Useimmissa havainnoissa tietotekniikka on tärkeässä, ja jopa kriittisessä roolissa tässä lähenemisprosessissa. Tietotekniikka toimii motivaattorina lähenemiselle sekä mahdollistaa sen; ensin teknisessä ja teknologisessa mielessä ja myöhemmin myös organisatorisesti. Samalla kun yrityksissä on laajasti toteutettu tietojärjestelmien integroimista, on yleinen lähenemisen trendi tullut selkeämmäksi edistyneiden teknologisten sovellusten ansiosta.

Taloushallinnon henkilöstön työtä ovat siis viime vuosina tulleet avustamaan tekninen kehitys ja sen mukanaan tuomat apuvälineet sekä taloushallintoon että itse kirjanpitoon. Sähköinen taloushallinto vapauttaa taloushallinnon henkilöstön rutiinitöistä tuottavampiin tehtäviin ja samalla myös työn tehokkuus kasvaa. (Ahvenniemi 2013, 3.) Taloushallinto on kuitenkin maassamme kovassa paineessa tämän digitaalisen muroksen vuoksi. Taloushallinnon kuuluisi tukea organisaatioita niiden liiketoiminnan muutosprosessissa oikeaan suuntaan, mutta Market-Visionin ja Enfon tekemän tutkimuksen mukaan edelleen lähes puolet työajasta kuluu rutiinitehtävien hoitamiseen. Useat organisaatiot ovat etsineet tilanteeseen ratkaisua automatisoinnin lisäksi tekeillä asioita toisin, jopa ulkoistamalla. (Pesonen 2013, 8.)

Sähköisen taloushallinnon hyötyjä voidaan katsoa myös kestävän kehityksen ja organisaation vastuullisuuden näkökulmasta. Tenhusen (2013, 23) mukaan sähköinen taloushallinto tuo taloudellisen säästön lisäksi päästösäästöjä: se voi jopa puolittaa kustannukset sekä tuoda samanaikaisesti huomattavia ympäristöhyötyjä. Sähköistä taloushallintoa voidaan näin ollen pitää vastuullisena valintana. Yritysvastuuraportointi tulee yleistymään jatkossakin, sillä niin kuluttajat kuin asiakasyritykset vaativat tuotteiden ja palveluiden lisäksi vastuullisuutta myös muilta tuotantoon liittyviltä osialueilta.

### 3.3 Rakennerahasto-ohjelmista rahoitettavien EU-projektien taloushallinto

#### 3.3.1 EU:n rakennerahasto-ohjelmat

Kehittämistyössä hyödynnettäviä potentiaalisia rahoituslähteitä on lukuisia ja hanketta oikealla tavalla muokkaamalla on mahdollista löytää rahoitus lähes jokaiseen aiheeseen, jopa useasta eri rahoituslähteestä. Kehittämishankkeiden merkittävimpiä rahoittajia ovat EU:n eri ohjelmat ja niiden rahoitusinstrumentit (rakennerahastot ja EU:n erillisohjelmat), monet kansalliset tutkimus- ja kehitysrahoitusorganisaatiot, Raha-automaattiyhdistys, erilaiset ministeriöt ja säätiöt. (Silfverberg 2007, 110.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään rakennerahastohankkeiden teoriaan. Kotimaisiin hankkeisiin soveltuva EU-rahoitus koostuu ensisijaisesti rakennerahastojen, Euroopan aluekehitys rahasto (EAKR), Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan maaseuturahaston (EMR), rahoituksesta. EAKR- ja ESR-rahoitukset kuuluvat ”Alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite” –ohjelmaan. Niitä hallinnoi kansallisesti työ- ja elinkeinoministeriö. EMR:n hallinnoinnista puolestaan vastaa maa- ja metsätalousministeriö. (Silfverberg 2007, 111.)

Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan (koheesiopolitiikan) avulla lisätään jäsenvaltioiden sosiaalista ja taloudellista yhteenkuuluvuutta sekä vähennetään kehityseroja eri alueiden välillä. EU:n laajenemisen seurauksena alueiden väliset taloudelliset ja sosiaaliset erot ovat kasvaneet ja koheesiopolitiikka on kohdannut uusia haasteita. Sosiaalisen, taloudellisen ja alueellisen eriarvoisuuden kaventamiseksi EU:n sisällä tarvitaan tehokkaita toimenpiteitä. EU:n rakennerahasto-ohjelmien on samanaikaisesti tuettava entistä voimakkaammin unionin kilpailukykyyn vahvistamista. Jäsenmaille unionin tuki kanavoidaan niissä valmisteltujen ja komission hyväksymien tavoiteoh-

jelmien avulla. Nämä ohjelmat hyväksytään aina määräajaksi. Käynnissä on ohjelmakausi 2007–2013. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Samanaikaisesti ollaan käynnistämässä jo myös uutta ohjelmakautta 2014 – 2020. Alaluvuissa on käyty hieman tarkemmin läpi kumpaakin ohjelmakautta ja niiden ominaispiirteitä.

### Ohjelmakausi 2007 – 2013

Ohjelmakausi 2007 – 2013 on edelleen toteutuksessa. Hankkeita voidaan toteuttaa jopa 30.4.2015 saakka ja maksatushakemukset tulee jättää viimeistään 30.5.2015. Ohjelmakauden aikana mahdollisesti purkautuneiden valtuuksien uudelleen budjetointia tehdään kesän 2014 aikana ja niiden tulee olla sidottuna vuoden 2014 loppuun mennessä. Ohjelmakauden tukikelpoisuus päättyy 31.12.2015, jolloin kaikkien maksujen tulee olla tukikelpoisuustarkastettu ja hankkeille suoritettu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 28.5.2013.)

EU:n rakennerahastojen perusajatuksena on vahvistaa Euroopan ja sen alueiden kilpailukykyä, hyvinvointia ja työllisyyttä koko unionin alueella. ”EU-raha antaa vipuvoimaa, jonka avulla suomalaisten ideat voidaan muuttaa käytännön kehittämishankkeiksi.” EU:n rahoituksen avulla kehitetään koko Suomea, niin suomalaisia ihmisiä, yrityksiä kuin paikkakuntiakin. Maassamme alueellisesta kehittämisestä vastaavat valtio ja kunnat tukemalla alueen yritysten sekä muiden toimijoiden kehittämishankkeita. Lisätukena suomalaisten alueiden kehittämiselle toimii EU:n rahoitus. Suomelle tulee tukea EU:lta kahdesta rakennerahastosta: Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) ja Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR). (Vipuvoimaa Eu:lta, 3 – 4.)

Euroopan aluekehitysrahaston ohjelmien tavoitteena on työllisyyden parantaminen ja alueiden kilpailukyyn ja elinvoimaisuuden lisääminen. EAKR-ohjelmien avulla pyritään parantamaan työllisyyttä erityisesti Suomen heikoimmin työllistyvillä alueilla. Työllisyyden lisäämiseksi Euroopan aluekehitysrahasto tukee esimerkiksi: innovaatio toiminnan ja verkottumisen edistämistä, uusien ympäristöteknologioiden kehittämistä, pk-yritysten kasvua ja kilpailukykyä sekä alueiden tavoitettavuuden parantamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

ESR-ohjelman tavoitteena on työllisyyden ja työllistämisedellytyksien tukeminen kehittämällä osaamista sekä palvelurakenteita. ESR:n tuella on mahdollista edistää

tasa-arvoa, kehittää osaamista ja henkilöstön hyvinvointia sekä ehkäistä syrjäytymistä. Tukea voidaan käyttää myös sellaisten järjestelmien kehittämiseen, jotka helpottavat työmarkkinoiden toimintaa sekä aktivoivat ihmisiä tekemään työtä ja osallistumaan. Lisäksi rahoituksella tuetaan heikoimmassa asemassa olevia ryhmiä. Euroopan sosiaalirahastolla tuetaan työllisyyden lisäämistä esimerkiksi työvoiman saata- vuusongelman helpottamista, nuorten työllistymistä, työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistämistä, henkilöstön osaamisen ja työorganisaatioiden kehittämistä sekä koulutuksen työelämävastaavuutta ja työelämään siirtymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Kansalliset tahot (valtio, kunnat ja yksityinen sektori) osallistuvat ESR-ohjelman toteuttamiseen. Ohjelman julkinen kokonaisrahoitusosuus on n. 1 414 miljoonaa euroa ja EU:n osuus tästä 615 miljoonaa euroa. Kansallista rahoitusta on varattu ohjelmaan 799 miljoonaa euroa. Itä-Suomen suuralueelle (NUTS II) on viimeksi mainitusta kokonaispotista kohdennettu 180 miljoonaa euroa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Sosiaalirahaston ohjelmassa on valtakunnallinen osio sekä neljä alueellista osiota. Manner-Suomessa toteutettava ESR-ohjelma jakautuu valtakunnalliseen sekä alueelliseen osaan. Valtakunnallisiin teemojen mukaisiin hankkeisiin on ohjattu n. puolet ESR-rahoituksesta. Etelä-Suomella, Länsi-Suomella, Itä-Suomella ja Pohjois-Suomella on oma alueellinen osio, joka rakentuu kunkin alueen työllisyys-, osaamis- ja elinkeinostrategioihin. Sekä valtakunnallisista että alueellisista osioista rahoitettavat hankkeet toteutetaan alueilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Itä-Suomella on erityisasema rahoituksessa. Sillä on oma rahoituskehyksensä, joten se saa rahoituksensa valtakunnallisesta rahoituksesta erillään. Valtakunnallista ohjelmaosiota toteutetaan näin ollen teemakohtaisesti Itä-Suomen ulkopuolella. Itä-Suomessakin voidaan osallistua valtakunnallisten teemojen toteutukseen, mutta se tapahtuu oman ohjelman rahoituskehksellä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

ESR-ohjelmassa on viisi toimintalinjaa: 1) Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen, 2) Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen, 3) Työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen, 4) Jäsenvaltioiden ja alueiden välinen yhteistyö ESR-toiminnassa ja 5) Tekninen tuki (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

EU:n rakennerahasto-ohjelmien 2007 – 2013 päämääränä on alueiden välisten kehityserojen vähentäminen sekä yhteisen innovoinnin, työllisyyden, yrittäjyyden, alue- ja tietoon perustuvan talouden edistäminen. Lisäksi rakennerahasto-ohjelmilla pyritään tekemään jäsenvaltioista, alueista ja kaupungeista koko EU:n alueella entistä houkuttelevampia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

### Ohjelmakausi 2014 – 2020

Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 –Suomen rakennerahasto-ohjelma on valtakunnallinen ohjelma Manner-Suomessa. Uudella ohjelmakaudella ohjelma sisältää sekä aluekehitysrahaston (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) toimenpiteet. Ohjelma-asiakirja määrittelee rakennerahasto-toiminnan ohjelmakauden päämäärät ja kehityskohteet. Ohjelmakaudella rahoitettavien hankkeiden tukikelpoisuuden perustan muodostaa ohjelmassa kuvattu tuettava toiminta. Hallitus on vahvistanut 23.1.2014, että Suomen rakennerahasto-ohjelma ja kumppanuussopimus voidaan lähettää Euroopan komissiolle hyväksyttäväksi. Kumppanuussopimus koskee Euroopan rakenne- ja investointirahastoja (ERI-rahastoja), joita ovat Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahasto, Euroopan sosiaalirahasto (ESR), Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) ja Euroopan meri- ja kalatalousrahasto. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Rakennerahasto-ohjelman EU-rahoitus kaudelle 2014–2020 on lähes 1,3 miljardia euroa. Julkista rahoitusta on kaudelle käytössä yhteensä n. 2,6 miljardia euroa, sillä kansallisen vastinrahoituksen osuus on 50 prosenttia rahoituksesta. Hallitus päätti 30.4.2014 asetuksista, joita sovelletaan alueiden kehittämiseen ja EU:n rakennerahastotoimintaan uudella ohjelmakaudella. Asetukset tulivat voimaan 1.5.2014 ja niiden avulla varmistettiin rakennerahastokauden käynnistyminen. Ensimmäiset uuden kauden rahoitushakemukset saapuivat sähköisen haun kautta heti sen avauduttua. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Rahoittajina uudella rakennerahasto-ohjelmakaudella toimivat: maakunnan liitot, Ely-keskukset ja Tekes. Maakunnan liitoille kuuluvat EAKR-ohjelmat: alueiden kehittäminen sekä kuntien elinkeinojen kehittäminen, perusrakenteen investointituet sekä tutkimus- ja innovaatiohankkeet. Ely-keskukset puolestaan rahoittavat kokonaan ESR-rahoitteiset hankkeet (työllisyys, koulutus ja syrjäytymisen ehkäisy) sekä EAKR-hankkeista välittömästi yrityksiin kohdistuvat tuet, ympäristö- ja luonnonvara-alan hankkeet ja liikennehankkeet (älyliikenne). Tekesin toimialaan kuuluu kehittämisrahoitus sekä valtakunnallisen INKA-ohjelman EAKR-rahoitus. (Vehreävesa 2014.)



Uudella kaudella Suomen rakennerahasto-ohjelmassa on viisi toimintalinjaa, joiden tarkoituksena on tukea varsinkin pk-yritysten kilpailukykyä sekä työllistymistä. Tee- mana läpi linjan on vähähiilisen talouden edistäminen. Rakennerahasto-ohjelman avulla pannaan lisäksi täytäntöön Eurooppa 2020 –strategian mukaisia päämääriä. Toimintalinjat ovat: 1) Pk-yritysten kilpailukyky (EAKR), 2) Uuden tiedon ja osaamisen tuottaminen ja hyödyntäminen (EAKR), 3) Työllisyyden ja työvoiman liikkuvuus (ESR), 4) Koulutus, ammattitaito ja elinikäinen oppiminen (ESR) ja 5) Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta (ESR). (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Lisäksi EAKR-rahoituksesta 25 prosenttia täytyy kohdistua vähähiilisen talouden tu- kemiseen. Tämä tarkoittaa esim. toimenpiteitä, jotka suuntautuvat uusien energia- ja materiaalitehokkaiden ratkaisuiden kehittämiseen sekä uusiutuvan energian käytön kasvattamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö.) ESR-rahoituksen puolella kiinnitetään entistä suurempaa huomiota syrjäytymisen ehkäisyyn ja osallisuuden kehittämiseen ja rahoituksesta kohdennetaan 20 prosenttia näihin toimiin. Mukana on uudella ohjelmakaudella myös kaupunkikehittäminen, johon kohdistetaan 5 prosenttia Suo- men EAKR-rahoituksesta. (Vehreävesa 2014.)

Rakennerahasto-ohjelmalle on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet. Ohjelman avulla tavoitellaan esim. 12 700 uuden työpaikan aikaansaamista ja 1 200 uuden yrityksen perustamista vuoteen 2023 mennessä. Ohjelman toimenpiteillä tavoitellaan uutta liiketoimintaa 850 yrityksessä sekä liikevaihdon ja henkilöstön lisäystä 2 350 yrityk- sessä. Päämääränä on myös, että tutkimus- ja kehittäislaitosten koordinoimiin hankkeisiin ottaa osaa 5 180 yritystä ja että 250 yritystä tuo markkinoille täysin uuden tai olemassa olevasta versiosta huomattavasti kehitetyn vähähiilisyttä edistävän materiaalin tai tuotteen. Lisäksi ohjelman toimilla tavoitellaan 200 uutta ratkaisua, jotka edistävät yhdyskuntien vähähiilisyttä. Työllisyyttä ja työllistymisvalmiuksia pa- rantaviin hankkeisiin on tarkoitus saada mukaan 306 000 osallistujaa, joista on työt- tömiä kolmasosa. Rakennerahasto-ohjelman täytäntöönpanon laadusta ja tehokkuu- desta vastaa seurantakomitea. Maakunnissa puolestaan ohjelman seurannan ja to- teutuksen sekä niiden yhteensovittamisen muiden kehittämistoimien kanssa hoitaa maakunnan yhteistyöryhmä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

### 3.3.2 Tukikelpoiset kustannukset rakennerahastohankkeissa

EU-projekteja ohjaavat monet säännökset, joita on noudatettava. Ohjeistuksessa on eroja rahoitusohjelmien välillä ja myös rahoittajien ohjeet, toimintatavat ja jopa tulkinnot ovat erilaisia. Nämä eroavuudet tekevät projektinhallinnasta haastavampaa ja hankalampaa. Organisaatioilla on vaikeuksia saada sovitettua projektien ohjeistuksen, että käytännöt sopisivat kaikkien rahoittajien hankkeisiin. Yleensä joudutaankin tekemään joitakin poikkeuksia erityyppisten hankkeiden hallinnoinnissa.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty käymään läpi teoriaa rakennerahastohankkeiden taloushallinnon sekä tukikelpoisten kustannusten ohjeistusta ns. todellisiin kustannuksiin perustuvien hankkeiden osalta. Kevennetyt kustannusten korvaamismenettelyt (flat rate ja lump sum) on rajattu pois opinnäytetyön teoriaosuudesta.

Aiempaan ohjelmakauteen verrattuna yhteisön tasolla tapahtuva tukikelpoisten menojen sääntely on vähentynyt. Menojen tukikelpoisuutta koskevia säännöksiä sisältyy yleisasetukseen, rahastokohtaisiin asetuksiin sekä komission täytäntöönpanoa koskevaan asetukseen. Lisäksi useat säännökset edellyttävät vielä täydentävää sääntelyä kansallisella tasolla. Jotta toimenpideohjelmaa voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti, tulisi rakennerahastoista osarahoitettavissa toimissa olla yhtenäiset tukikelpoisuussäännökset. (Hallintoviranomaisen ohje, 13.)

Projektin menoihin voidaan myöntää rahoitusosuutta rahastoista vain tapauksessa, jossa ne ovat "aiheutuneet kyseisen toimenpideohjelman hallintoviranomaisen päättämistä tai sen vastuulla päätetyistä toimista (=hanke tai hankeryhmä) seurantakomitean vahvistamien perusteiden mukaisesti" (yleisasetuksen 56 artiklan 3 kohdan mukaan). Hallintoviranomaisen vastuulla on toimenpideohjelman hallinnoiminen ja täytäntöönpano noudattamalla "moitteettoman varainhoidon periaatteita" (yleisasetus 60 artikla). Lisäksi hallintoviranomainen huolehtii menojen tukikelpoisuudesta ja vastaa ohjelmien tehokkaasta toteuttamisesta kohtelemalla tuensaajia mahdollisimman yhdenmukaisesti. Kansallisen sääntelyn perusteena on tukikelpoisuusasetus (valtioneuvoston asetus rakennerahastoista osatoteuttavien menojen tukikelpoisuudesta). (Hallintoviranomaisen ohje, 13.)

Tukikelpoisuuden yleiset edellytykset on säädetty tukikelpoisuusasetuksen 3 §:ssä. Projektin tukikelpoisten menojen täytyy aiheutua ohjelman ja avustuspäätöksen mukaisen hankkeen toimien toteuttamisesta ja niiden tulee sisältyä hankesuunnitel-

maan. Menojen tulee syntyä projektin hyväksyttynä toteuttamisaikana ja ne pitää olla tosiasiallisesti maksettuja tuensaajan toimesta. Maksu todennetaan pääsääntöisesti maksukuiteilla, käytännössä todentaminen tehdään yleensä projektin pääkirjan otteesta. Vain menot, jotka ovat syntyneet hankehakemuksen vireille tulemisen jälkeen, voidaan hyväksyä ohjelmissa tukikelpoisiksi. Poikkeuksellisesti hyväksytään hankkeen päättymisen jälkeen syntyneet tilintarkastuskustannukset, jos sitä on edellytetty hankkeen rahoituspäätöksessä. (Hallintoviranomaisen ohje, 13 - 14.)

Lisäksi tukikelpoisten kustannusten tulee olla määrältään kohtuullisia ja tarpeellisia hankkeen toteuttamisen kannalta. Menojen tulee syntyä hanketyyppisestä toiminnasta, joka poikkeaa organisaation normaalista, vakiintuneesta toiminnasta. Tavanomaisesta toiminnasta aiheutuvat menot ovat siis tukikelvottomia eikä sama organisaatio ei suorittaa samanlaista (kehittämistoimintaa toistuvasti hankerahoituksen turvin. Tukikelpoisia ovat myös kustannukset, jotka ovat maksatuksessa maksatuskaudella maksettuja. Poikkeuksena hyväksytään sellaiset maksut, ”jotka ovat syntyneet tai jotka kohdentuvat aiemmin maksatuskauden kattaman hakemuksen ajanjaksolle, mutta jotka sisällytetään myöhemmän maksatuskauden hakemukseen”. (Hallintoviranomaisen ohje, 14.)

Seuraavaksi on esitelty ESR-hankkeelle tukikelpoisia kustannuksia kustannuslajeittain.

#### Aineet, tarvikkeet ja tavarat

Hankkeen kustannukseksi hyväksytään tukikelpoisuusajalta siihen sisältyvien toimenpiteiden valmisteluun liittyvät kustannukset, opetus ja kurssimateriaalin valmistelu mukaan lukien. Myös opetus- ja koulutusmateriaali, joka liittyy hankkeen kohderyhmälle järjestettävään toimintaan, voidaan kirjata hankkeen kustannukseksi. Tukikelpoisia kustannuksia hankkeelle ovat materiaalikustannukset, jotka nivoutuvat projektin toimenpiteiden arviointiin. Lisäksi tässä kustannuslajissa voidaan esittää postin ja sähköisen viestinnän osalta hankkeelle kohdistuvat maksut. (Hallintoviranomaisen ohje, 80.)

#### Henkilöstökustannukset

Hankkeelle tukikelpoisia ovat ”ne palkkakustannukset, jotka aiheutuvat suoraan hankkeesta sekä palkanmaksusta aiheutuneet erilaiset lakisääteiset sivukulut”. Hankkeen henkilöstöstä vaaditaan kirjalliset toimenkuvat, joista käy ilmi hankkeelle tehtävä työ. Jos henkilö työskentelee kokoaikaisesti hankkeelle, hänen tehtävänk-

vaansa ei voi kuulua muita kuin hankkeeseen liittyviä tehtäviä. (Hallintoviranomaisen ohje, 80.)

Palkkamenojen tulee olla määrältään kohtuullisia sekä tarpeellisia hankkeen toteuttamisen kannalta. Kohtuullisuus varmistetaan työhön sovellettavan virka- tai työehtosopimuksen mukaisesti, tai jos sovellettavaa sopimusta ei ole, hyväksytään hankkeen kustannukseksi vastaavasta työstä yleensä maksettavan palkan verran. Hankkeen tukikelpoisten palkkamenojen täytyy olla samassa linjassa organisaation normaaliin palkkatasoon verrattuna. Palkkamenoina voidaan hyväksyä hankkeen toimiin tehdystä työstä ja hankkeen edellyttämästä työstä aiheutuvat välittömät ja välilliset lakisääteiset kustannukset. Henkilön sama varsinainen palkka on helppo kohdentaa välittömänä kustannuksena suoraan hankkeelle. Palkkaan kytkeytyvät lakisääteiset menot (esim. sosiaali- ja eläketurvamaksut ja virka- tai työehtosopimukseen perustuvat ns. poissaoloajan palkat), on mahdollista kohdentaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ”palkkojen mukaisessa suhteessa hankkeeseen tehdyn työajan palkasta”. (Hallintoviranomaisen ohje, 14 – 15.)

Tukikelpoisina henkilöstömenoina hyväksytään myös lomapalkka- ja lomarahavaraus. Lomapalkkavarauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä hankkeen aikana ansaittua vuosiloma-ajan palkkaa, jota ei ole vielä tosiasiallisesti maksettu. Lomapalkkavarauksen maksaminen perustuu Suomessa lakiin, joten ne ovat tukikelpoisia ja rinnastettavissa asetuksen 3 §:n 1 momentissa ja yleisasetuksen 56 artiklan 2 kappaleen b-kohdassa tarkoitettuihin tositteisiin pakollisina, lakiin perustuvina menoina. Vuosilomakorvaus on välitön hankkeen kustannus. (Hallintoviranomaisen ohje, 15.)

Kaikki palkkakustannukset tulee ilmoittaa henkilökustannuksissa niin hakemuksen hankesuunnitelmassa kuin maksatushakemuksessa. Osa-aikaisen hankehenkilön palkkakustannusten tukikelpoisuuden edellytyksenä on asianmukainen työaikaseuranta. Työaikakirjanpidosta tulee selvittää myös kokonaistyöaika, jotta voidaan varmistaa että tietty työpanos korvataan vain yhden kerran. Henkilöstömenot pohjautuvat yleisesti normaaliin työaikaan (VES, TES, työaikalaki) ja ylityö on tukikelpoista vain poikkeustapauksissa. Mahdollisen ylityön perusteena on organisaation oman käytännön mukainen ylityömääräys, ja sen tukikelpoisuutta pohtiessa rahoittaja arvioi, onko annettu määräys perusteltu ja asianmukainen. (Hallintoviranomaisen ohje, 15.)

Esimerkkejä henkilöstökustannuksiin hyväksyttävistä kustannuksista ovat hankehenkilöstölle (mm. opetus-, koulutus-, hallinto-, ja tukihenkilöstölle) maksettavat pal-

kat/palkkiot/korvaukset ja näiden lakisääteiset sivukulut. Henkilöstökustannuksissa voidaan esittää myös ohjausryhmän jäsenille maksettavat ansionmenetykskorvaukset sekä mahdolliset palkkiot. Palkkiota ei kuitenkaan voida maksaa, jos ohjausryhmään osallistuminen kuuluu henkilön virkatehtäviin. Lisäksi voidaan maksaa palkkiota/korvauksia sellaiselle opetus-, koulutus- ja tukihenkilöstölle, joka ei kuulu hankkeen varsinaiseen henkilöstöön. (Hallintoviranomaisen ohje, 80.)

#### Palvelujen ostot (ulkopuolisilta palveluntuottajilta ostettavat palvelut

Palvelujen ostot –kustannuslajiin voidaan kirjata kustannuksia, jotka aiheutuvat hankkeen toteuttamiseen liittyvien koulutusten ja ryhmätoimintojen jne. toimenpiteistä. Lisäksi kustannuksia voi syntyä hankkeiden vaikuttavuuden arviointiin tai seurantaan liittyvistä tehtävistä, jos ne hankitaan ostopalveluna. Palvelun ostoihin voidaan sisällyttää myös muita välittömästi hankkeen toteuttamiseen liittyviä maksuja. (Hallintoviranomaisen ohje, 80.)

Projektien hankinnoissa noudatetaan hankintalakia sen soveltamisalaan kuuluvissa hankinnoissa. Hankintalain mukaiset kynnyсарvot ovat 30 000 euroa, 100 000 euroa ja 150 000 euroa hankinnasta riippuen. Hankintalakia ei sovelleta tapauksessa, jossa hankinnan arvo alittaa kansallisen kynnyсарvon. Hankintalain mukaisiin ja kynnyсарvon alittaviin ns. pienhankintoihin liittyviä ohjeita ovat antaneet sekä valtiovarainministeriö että eri hallinnonalat. Hankkeen rahoituspäätöksessä määrätään hankintamenettelystä, jota tulee noudattaa kynnyсарvon alittavissa hankinnoissa. Menettelynä voidaan soveltaa tuensaajan omaa hankintaohjetta, jos rahoittaja sen hyväksyy. Rahoittaja voi kuitenkin vaatia noudattamaan tuensaajan omaa ohjetta tiukempaa ohjeistusta, mutta tulee määritellä rahoituspäätöksessä. Myös hankinnoissa hinnan tulee olla kohtuullinen ja sen arvioimiseksi tulee pyytää riittävä määrä tarjouksia. (Hallintoviranomaisen ohje, 15.)

Hankinnat, jotka ovat alle 4 000 euroa, voidaan hallintoviranomaisen ohjeen mukaan katsoa pienhankinnoiksi. Niiden osalta hankintamenettelyksi riittää, että tuensaaja pyytää puhelimitse tarjoukset ja laatii vastauksista muistion, jonka perusteella päätös hankinnasta tehdään. Menettelyssä on kuitenkin varmistettava, että kaikille tarjoajille annetaan tarjousta pyydetessä samat tiedot. Ne hankinnat, jotka ylittävät 4 000 euron rajan, mutta jäävät alle kansallisten kynnyсарvojen, vaativat kirjallisen hankintamenettelyn. Tällaisessa tapauksessa on suositeltavaa pyytää esim. sähköpostitse kirjallinen tarjous vähintään kolmelta toimittajalta. Tarjouspyynnössä tulee mainita kaikki ne tiedot, joilla on merkitystä hankintaan. Myös tarjousajan tulee olla kohtuulli-

nen. Saapuneista tarjouksista tulee tehdä riittävä vertailu ja valintakriteereinä ovat pääsääntöisesti kokonaistaloudellinen edullisuus tai halvin hinta hankinnasta riippuen. (Hallintoviranomaisen ohje, 16.)

#### Matkakustannukset (koti- ja ulkomaan matka- ja majoituskustannukset)

Hankehenkilöstön hankkeen toteutukseen oleellisesti liittyvät kohtuulliset matka- ja majoituskustannukset sekä päivärahat valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen matkustusliitteen mukaisesti ovat tukikelpoisia tässä kustannuslajissa. Matkakustannuksia voidaan korvata myös ulkopuoliselle opetus-, koulutus- ja tukihenkilöstölle. Ohjausryhmän jäsenille voidaan maksaa kotimaan matkakuluja, jollei matka liity hänen virkatehtäviinsä. (Hallintoviranomaisen ohje, 81.)

#### Muut kustannukset (tila-, laitevuokrat, poistot sekä kustannukset, joita ei kirjata muille kustannuslajeille)

Muissa kustannuksissa voidaan esittää esim. kuluja, jotka syntyvät tilojen tai laitteiden vuokraus- tai leasingkustannuksista sekä tarjoilukustannuksista. Tarjoilukustannusten tulee liittyä välittömästi ja oleellisesti hankkeeseen, ja niiden tukikelpoisuutta arvioidaan usein tapauskohtaisesti. Myös kirjanpitolain mukaiset poistot esitetään muut kustannukset –kustannuslajissa. (Hallintoviranomaisen ohje, 81.)

Poisto on poikkeus siihen hankkeisiin liittyvään pääsääntöön, että menon on oltava tuensaajan tosiasiallisesti maksama. Poisto voidaan tehdä, jos sen määrä pystytään todentamaan kirjanpidosta ja jos se lasketaan kirjanpitolain tai muun vastaavan säädösten perusteella. Lisäksi edellytyksenä on, että poiston kohteena olevaan hankintaan ei ole saatu julkista tukea. Rakennerahastoista maksettavan tuen osalta voidaan yleensä valita, rahoitetaanko käyttöomaisuuden (esim, koneet, laitteet, ajoneuvot ja kalusteet) hankintaa vai käyttöomaisuudesta tehtyjä poistoja. ESR-hankkeissa kuitenkin voidaan hyväksyä vain poistoja, ja ostaa ns. toimistotarvikkeita, joiden rajahintoihin hallintoviranomainen ei ole ottanut kantaa. (Hallintoviranomaisen ohje, 18.)

#### Välilliset kustannukset

Tukikelpoisuusasetuksen 8 §:ssä on säädetty välillisten I. yleiskustannusten tukikelpoisuudesta. Välillisillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joiden yhdistäminen suoraan tietyn yksikön yksittäiseen tehtävään on vaikeaa, koska ne palvelevat samanaikaisesti myös organisaation muita yksiköitä. Yleiskustannuksia ovat esim. puhelin-, sähkö-, vuokra-, siivous-, kirjanpito- ja toimistokustannukset sekä tietyt hallinto- ja henkilöstökustannukset mm. taloussihteeripalvelut. Organisaation johto vastaa

koko organisaation toiminnasta, joten johdon kustannuksia voidaan sisällyttää yleiskustannuksiin vain poikkeuksellisesti. (Hallintoviranomaisen ohje, 18.)

Yleiskustannuksia voidaan hyväksyä hankkeen kustannukseksi aiheuttamisperiaatteen mukaan: vain ne kustannukset, jotka ovat aiheutuneet hankkeen toiminnasta, ovat hyväksyttäviä kustannuksia hankkeelle. Yleiskustannusten tukikelpoisuus tulee ratkaista jo projektin rahoituspäätöksessä ja samalla tulee varmistaa, että tuensaaja laskee kustannukset tukikelpoisuussäännösten mukaisesti. Tuensaajan tulee toimittaa kuvaus laskentajärjestelmästä maksatushakemukseen. (Hallintoviranomaisen ohje, 18.)

Välittömillä kustannuksilla puolestaan tarkoitetaan kustannuksia, jotka liittyvät suoraan tuensaajan yksittäiseen tehtävään ja niiden suhde kyseiseen tehtävään voidaan myös todentaa. Välittöminä kustannuksina suoraan hankkeelle voidaan kohdistaa kustannukset tiloista, jotka on vuokrattu tilapäistä, tiettyä tarkoitusta varten hankkeen käyttöön. Tilavuokran tulee kuitenkin olla kohtuullinen sekä tilojen tulee vastata laadultaan ja kooltaan hankkeen toimintaa. Monia kustannuksia on teoriassa mahdollista käsitellä joko välittöminä tai välillisinä kustannuksina. Tällaisia kustannuksia ovat esim. posti-, puhelin-, kopiointi- ja vuokratulot. Nämä kustannukset voidaan ottaa huomioon hankkeen kustannuksena vain kerran, eli samoja menoja ei voida hyväksyä sekä välittöminä että välillisinä kustannuksina. (Hallintoviranomaisen ohje, 18 - 19.)

#### Laskennalliset kustannukset ja omarahoitus

Laskennalliset kustannukset pitää todentaa hankekirjanpidosta, joka sisältää laskennallisten kustannusten lisäksi tuensaajan virallisen kirjanpidon kustannukset. Laskennallisten kustannusten ei kuitenkaan tarvitse olla tosiasiallisesti maksettuja. (Hallintoviranomaisen ohje, 16.)

Luontoissuorituksiin voidaan laskea hankkeelle tehty vastikkeeton työ tai hankkeelle luovutettu vastikkeeton tuotantopanos. Lisäksi luontoissuorituksen tulee olla perusteltu hankkeen sisältöön ja tavoitteisiin nähden. Luontoissuorituksena laskettuihin kustannuksiin ei saa koskaan kohdistaa rakennerahastotukea. Valtion viranomaisilta luontoissuorituksia ei pystytä hyväksymään ollenkaan. Tuensaajan tulee selvittää luontoissuoritusten laskentaperusteet rahoittajalle ennen tuen myöntämistä. Rahoittaja puolestaan hyväksyy rahoituspäätöksellä joko luontoissuorituksen rahallisen arvon tai laskentaperusteet. Luontoissuorituksen arvona huomioidaan enintään aiheutuneet

kustannukset tai vastaava maksettu palkka. Tuotantopanosten osalta arvona on tuotteen tai palvelun käypä arvo tai aiheutuneet kustannukset. (Hallintoviranomaisen ohje, 16.)

Hankesuunnitelman mukainen talkootyö on tyypillinen luontoissuoritus. Talkootyö on sellaista työtä, joka ei vaadi erityistä pätevyyttä tai ammattitaitoa. Hallintoviranomainen ei ole määritellyt talkootyölle tuntihintaa, vaan sen suuruus tulee harkita tapauskohtaisesti. (Hallintoviranomaisen ohje, 17.)

ESR-osarahoitteisessa hankkeessa rahoittaja pystyy hyväksymään osana kokonaiskustannusarviota ns. erikseen raportoitavia kustannuksia, joihin ei voida saada tukea. Nämä kustannukset ovat kuitenkin osa hankkeen kokonaiskustannuksia ja hankkeen muuta rahoitusta (kunta, muu julkinen ja yksityinen). Erikseen raportoitavista kustannuksista tulee pitää kirjanpitoa hankekirjanpidossa. Niiden arvo on pystyttävä todentamaan ja tarkastamaan riippumattomasti. Erikseen raportoitavat kustannukset esitetään maksatushakemuksella, johon liitetään selvitys kustannusten kohdentamisesta hankkeelle. Erikseen raportoitavien kustannusten on oltava perusteltuja hankkeen tavoitteiden sekä sisällön kannalta ja tuensaajan tuleekin antaa selvitys rahoittajalle asiaan liittyen ennen tuen myöntämistä. Erikseen raportoitavat kustannukset voivat olla osallistujien palkka- ja matkakustannuksia koulutusajalta (palkat ja palkkiot sekä niihin liittyvät pakolliset sivukulut ja matkakustannukset valtion matkustussäännön tai muun vastaavan kansallisen ohjeen tai säännön mukaan korvattuna) tai talkootyötä ja muita luontoissuorituksia. (Hallintoviranomaisen ohje, 17.)

Hankkeen omarahoitus on hankkeen kirjanpitoon tuensaajilta tulevaa rahoitusta eli tuensaajan/tuensaajien omaa panostusta hankkeeseen. Nämä tuensaajat nimetään jo rahoituspäätöksessä. Hankkeen omarahoitusosuuteen sisältyvän luontoissuorituksen määrää rajoitetaan tukikelpoisuusasetuksen 6 §:n 3 momentin määräyksellä luontoissuoritusten enimmäismäärästä. Rahoittaja ratkaisee tukijärjestelmän sallimissa rajoissa tuensaajalta vaadittavan omarahoitusosuuden määrän. Rahoittavan viranomaisen tulee lisäksi laskennallisia kustannuksia hyväksyessään pohdittava niiden vaikutusta hankkeen toteuttamismahdollisuuksiin ja tavoitteisiin. (Hallintoviranomaisen ohje, 17 – 18.)

### **Käytettyinä hankitut koneet ja laitteet**

Hankinnasta aiheutuva kustannus ei ole tukikelpoinen, jos käytetyn koneen tai laitteen hankintaan on saatu julkista tukea edellisten viiden vuoden aikana. Julkisella



tuella tarkoitetaan tässä yhteydessä käyttöomaisuuden hankintaan julkisista varoista myönnettyä tukea. Tämä vaatimus koskee myös laitteen aikaisempia omistajia. Tuenhakijalla on todistusvastuu julkisesta tuesta: käyttöomaisuuden hankintaa ei voida hyväksyä tukikelpoiseksi menoksi hankkeelle, jos hakija ei pysty selvittämään asiaa. Selvitys tulee siis tehdä viiden edellisen vuoden ajalta aiemmista omistajista sekä niille myönnettyistä tuista. Viiden vuoden aika nivoutuu hankkeiden pysyvyyttä koskevaan ohjeistukseen. Saatua julkisen tuki on maksettava pääsääntöisesti kokonaan takaisin, jos laite myydään ennen kuin on kulunut viisi vuotta hankkeen päättymisestä. Käytettynä hankittavan laitteen tai koneen hinnan on myös oltava määrältään kohtuullinen, joten se ei saa ylittää hankinnan käypää arvoa. Lisäksi käyttöomaisuuden hankinnasta aiheutuvan kustannuksen tulee olla tarpeellinen hankkeen toteuttamisen kannalta. Hankinnan tulee siis olla niin teknisiltä ominaisuuksiltaan kuin käyttöikältään sopiva hankkeen tarpeisiin verrattuna. (Hallintoviranomaisen ohje, 20 - 21.)

#### **Eräiden verojen, maksujen ja korvausten tukikelpoisuus**

Arvonlisävero on tukikelpoinen kustannus hankkeessa, jos tuensaaja on maksanut veron ja se jää lopulliseksi kustannukseksi. Arvonlisäverolain 10 luvun mukaan vähennyskelpoinen arvonlisävero ei voi olla hankkeen hyväksyttävä kustannus, vaikka tuensaaja ei olisi veroa tosiasiallisesti vähentänyt. Kuntien harjoittaessa verollista liiketoimintaa noudatetaan vähennysoikeutta arvonlisäverolain mukaisesti ja arvonlisävero ei ole tukikelpoista. Kunnan muusta toiminnasta aiheutuva arvonlisävero puolestaan on hankkeen tukikelpoinen meno.

Tukikelvottomia kustannuksia ovat valtion tai kunnan viranomaisen laissa säädettyyn tehtävään kuuluvat menot. Tukikelvottomia ovat lisäksi kaikki rahoitukseen liittyvät menot. Tukikelvottomuus koskee lisäksi luottokorttien käyttömaksuja.

#### 4 CASE-TUTKIMUS SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Opinnäytetyön päätavoitteena on taloushallinnon käsikirjan laatiminen TKI-taloustiimin käyttöön. Käsikirjaan kootaan nykyiset projektien taloushallinnon käytännöt ja kirjaamistavat yhdeksi kokonaisuudeksi. Laatimisprosessin pohjaksi kartoitetaan projektien taloushallinnon nykytilanne. Tarkoituksena on selvittää, mitä haasteita ja ongelmia projektien taloushallinnossa on ja mikä projektien taloushallinnossa toimii. Opinnäytetyöllä tavoitellaan myös Savonian TKI-taloustiimin toiminnan kehittämistä ja käytäntöjen yhtenäistämistä. Pidemmän aikavälin tavoitteeksi työlle voitaneen asettaa projektinhallinnan laadun parantaminen taloushallinnon osalta. Tulokset tämän osalta eivät kuitenkaan ole nähtävissä tämän opinnäytetyöprosessin aikana, koska käsikirjan testaamista ei tehdä opinnäytetyöprosessin aikana.

Käsikirja laaditaan siksi, että se tukee jokapäiväisiä projektien taloushallinnon rutiineja ja auttaa tehostamaan taloushallinnon tehtävien työvaiheita. Käsikirjaa voidaan hyödyntää myös uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä ohjaamisessa. Myös toisten tiimiläisten sijaistaminen on luultavasti helpompaa, kun käsikirjasta löytyy esim. eri rahastoja koskevaa ohjeistusta.

Tässä luvussa on seuraavaksi kerrottu tätä taustaa vasten projekteista osana Savonian TKI:aa ja on kuvattu lyhyesti TKI-projektin vaiheet Savoniassa sekä taloushallinnon roolia projektin eri vaiheissa.

##### 4.1 Projekti osana Savonian tutkimus- ja kehittämistoimintaa

Kuten jo aiemmin tässä työssä on mainittu, TKI-toiminta on osa ammattikorkeakoulujen perustehtävää ja projektien toteutus puolestaan on yksi tapa toteuttaa TKI-toimintaa. TKI-toimintaa toteutetaan Savoniassa erilaisissa työelämälähtöisissä soveltavan tutkimus- ja kehittämistyön projekteissa. Savonian opettajat ja TKI-asiiantuntijat sekä opiskelijat toteuttavat TKI-projekteja ja myös laajempia hankkeita alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. (Savonia 2014.)

Soveltava tutkimustyö on usein osa jotakin suurempaa hanketta. Tutkimushankkeissa kehitetään toimintamalleja, haetaan innovatiivisia ratkaisuja, uudistetaan osaamista, luodaan uutta soveltavaa tietoa sekä yhteistyöverkostoja. Lisäksi nämä tutkimusprojektit nivoutuvat käytännönläheisesti ammattikorkeakoulun koulutuksen ja opetuksen

uudistukseen (OIS-toiminta). Kehittämishankkeissa puolestaan luodaan osaamista ja käytännön työkaluja: uusia tuotteita ja palveluita, uutta yritystoimintaa sekä uudistetaan osaamista. Myös kehittämishankkeissa tuotettua kokemusta ja tietoa sovelletaan samalla työelämän tarpeisiin ja koulutukseen. Savonian henkilöstö ja opiskelijat toteuttavat yhdessä innovaatiotoimintaa kumppaneiden kanssa (OIS- toiminta). Lisäksi Savoniassa tehdään vuosittain yli 1000 työelämälähtöistä opinnäytetyötä. Ne tarjoavat tärkeän käytännön kehittämis-, tutkimus- ja innovaatiovoimavaran yritys- ja elinkeinoelämälle maakunnassa. (Savonia 2014.)

Savoniassa on määritelty visio, arvot ja strategia. Niiden toteuttamisessa on apuna strategian toimenpideohjelma 2013 – 2016. Savonia on valinnut strategiaansa painoalat, jotka ovat TKI-toiminnan profiiliin ja kehittämisen kärkiä. Painoalat merkitsevät voimakasta TKI-panostusta asiantuntijaosaamiseen ja –tietoon, vaikuttamista alueen kehitykseen ja uudistumiseen sekä yrittäjyyden kehittämistä. Voimavaroja strategian toteuttamiseen on aina rajallinen määrä. Tästä syystä TKI-toimintaa on ideoitava suunnitelmallisesti sekä johdettava aktiivisella tavalla. Myös ministeriön kanssa tehtävä tavoitesopimus asettaa omat rajoituksensa TKI-toiminnalle. Toisaalta se antaa mahdollisuuden painoaloihin keskittymiseen sekä profiiliin rakentamiseen. (TKI-käsikirja 2014, 9.)

TKI- hankkeet. Savoniassa toteutetaan useita kymmeniä pitkäkestoisia TKI-hankkeita yhteistyössä suomalaisten ja kansainvälisten kumppaneiden vuosittain. Nämä TKI-hankkeet perustuvat monipuoliseen asiantuntijuuteen. TKI-toiminnan painopisteenä ovat Savoniassa painoalojen substanssit; alkutuotanto ja elintarvikkeet, energia, ympäristö ja turvallisuus, käyttäjälähtöiset hyvinvointipalvelut, sekä integroitu tuotekehitys (IPD). Myös Venäjä-osaaminen sekä yrittäjyys- ja innovaatio-osaaminen toteutuvat näiden painoalojen TKI-hankkeissa. Kilpailtua ulkopuolista TK-rahoitusta haetaan pitkäkestoisiiin kehittämis- ja ohjelmatyyppeisiin hankkeisiin esim. kansallisista rahoituslähteistä tai suoraan EU:n erillisohjelmista. Lisäksi yrityksiltä ja julkisyhteisöiltä haettu rahoitus on osa Savonian toimintaa. (Savonia 2014.)

TKI-projektit. Projektit ovat yleensä hankkeita pienempiä ja ajallisesti tarkoin rajattuja kokonaisuuksia. Savoniassa toteutetaankin satoja erikokoisia projekteja niin opiskelijoiden, henkilökunnan kuin työelämäkumppanien yhteistyönä sekä projektioptoina. Projekteina on toteutettu mm. tuotekehitystä, tapahtumia, messuja, tuote- ja palvelusuunnittelua, mallintamista, ja koulutuksen kehittämistä. Projekteja on mahdollista

toteuttaa myös pelkästään opiskelijatyönä tai siten, että niihin osallistuu lisäksi Savonian henkilöstön asiantuntijoita. (Savonia 2014.)

Savoniassa toimintaa ohjataan prosessien avulla; TKI-toiminnan ydinprosessi ohjaa TKI-työtä. TKI-toiminnan ydinprosessin mukaisesti menettelemällä valtavasta idea- ja kehittämiskohteiden joukosta on mahdollista seuloa toteutettavaksi projekteja, jotka yhdessä luovat Savonian strategiaa ja päämääriä toteuttavan kokonaisuuden. TKI-toiminnalle on määritelty omat tavoitteet, joita toteutetaan hankkeissa. Hankkeeseen voi kuulua useita yksittäisiä projekteja. (TKI-käsikirja 2014, 11.)

Savoniassa perustehtävien toteutumisen mahdollistaa talous- ja rahoitusresurssien hallinta. Talouden hallinta vahvistaa omalta osaltaan prosessien tehokasta toimintaa ja samanaikaisesti resurssien hallinta vaatii prosesseilta taloudellista tehokkuutta. Toiminnan on oltava kannattavaa ja tilikauden tulos tulee olla positiivinen. Nämä terveen talouden perusajatukset tukevat pääprosesseja myös kestävän kehityksen mukaisesti. TKI muodostaa siis osan talouden ja resurssien hallinnasta Savoniassa. (TKI-käsikirja 2014, 19.)

Savonian TKI-asiantuntijoiden tukena toimivat Savonian yhteiset korkeakoulupalvelut: esim. talouspalvelut, tutkimusasiamies/rahoitusasiantuntija, TKI-suunnittelijat ja TKI-lakipalvelut. TKI-kokonaisuuden hallinnassa käytetään apuna projektinhallintaohjelmisto Reportronicia (jatkossa Repo). Repo on yksittäisen TKI-projektin toteuttamisen erittäin tärkeä työväline. (TKI-käsikirja 2014, 10.) Repo hankittiin projektien hallinnan helpottamiseksi ja se otettiin käyttöön vuoden 2013 alusta. Savonialla on ollut jo pitkään paljon erilaisia ja erikokoisia hankkeita toteutettavana. Hankkeiden hyvä hallinnointi on tärkeää. Savonialla onkin ollut hyvä maine hankkeiden hallinnoijana ja tästä kuvasta halutaan varmasti pitää kiinni myös jatkossa. Hankkeiden hyvä hallinnointi pitäisi varmistaa tulevaisuudessa riittäväillä henkilöstöresursseilla (myös taloushallinnon osalta) ja tarvittavilla apuvälineillä. Rahoitusta on huomattavasti helpompi saada, jos myös hankkeen hallinnointiin liittyvät asiat ovat organisaatiossa kunnossa.

Projektinhallintaohjelmisto Repossa on työkalut projektitietojen ylläpitoon, projektin talouden suunnitteluun, talouden seurantaan, työajanseurantaan, dokumenttien hallintaan, projektin tietojen julkaisuun Savonian verkkosivuilla ja projektin raportointiin rahoittajalle. Repon arviointityökalun avulla on mahdollista asettaa projektille tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Järjestelmän arviointi- ja asettamistoiminnoilla pys-

tytään asetetun prosessin puitteissa valvomaan sekä dokumentoimaan tarvittavia päätöksiä projektien eri elinkaarivaiheiden osalta. (TKI-käsikirja 2014, 20.)

Jos projektin tai valmistelu keskeytetään, voidaan syntyneet tiedot säilyttää Repon arkistotoiminnon avulla. Arkistoituja tietoja on mahdollista hyödyntää myöhemmin. Repon yhteisiin dokumenttikansioihin on talletettu organisaatiokohtaisia dokumentteja esim. ohjeita ja lomakkeita. Yhteisissä dokumenttikansioissa ne ovat kaikkien käytettävissä. Projektikohtaisiin dokumenttikansioihin puolestaan laitetaan talteen projektin valmiit dokumentit: päätökset, pöytäkirjat ja maksatukset jne. (TKI-käsikirja 2014, 20 - 21.)

## 4.2 Projektien taloushallinnon tehtävät Savoniassa projektin elinkaaren eri vaiheissa

### 4.2.1 Projektien taloushallinto osana Savonian taloushallintoa

Savoniassa projektien kirjanpito on mukana ns. normaalissa kirjanpidossa, osana sitä. Projekteissa on käytössä samat taloushallinnon ohjelmistot sekä sama tilikarttamalli (kuntamalli) ja perustiliointiohjeet kuin Savonian muussakin kirjanpidossa. Myös tilastokeskuksen luokitusohjeilla on vaikutusta projektien tiliointikäytäntöihin.

Savoniassa toteutettiin taloushallinnon ohjelmistojen päivitys vuoden vaiheessa 2011 – 2012. Savoniassa on nyt käytössä Raindance (kirjanpito ja sisäinen laskenta, käyttöomaisuus, ostoreskontra, myyntireskontra). Rondo R8 –järjestelmässä käsitellään ostolaskut, muistiot ja sisäiset siirrot. Myyntilaskutus tapahtuu Pro ELaskutuksen kautta (lähete tehdään exceliin). Pääkirjat ja muut talouden raportit ajetaan UDP:stä (tietovarastoraportointi). Lisäksi Savoniassa käytössä Budnetti (taloussuunnittelu) sekä Tane (talousarvion seuranta). Budnetissa tehdään myös projektien talousarviot. Projektipäälliköt voivat käyttää Tanea projektin kustannusten seurannassa. Savonian henkilöstö tekee matkalaskut Populus-ohjelmaan. Ohjelma laskee automaattisesti KVTESin mukaiset korvaukset matkoihin liittyen. Taloushallinnon ohjelmat ovat siis Savoniassa sähköisiä ja myös tositteiden arkistointi hoidetaan nykyään sähköisesti Rondon (ostolaskut, muistiot, sisäiset siirrot) ja Populukseen (matkalaskut).

Projektinhallintaa taloushallinnon osalta on nopeuttanut siirtyminen sähköiseen taloushallintoon, koska (paperi)tositteita ei tarvitse enää lähettää sisäisessä postissa osaamisalueille hyväksymiskierroksille. Tositteiden hyväksymiskierto on nopeampi

myös siitä syystä, että Rondossa tositteet voidaan lähettää asiatarastukseen useammalle henkilölle samalla kertaa. Projektien tositteita tulee säilyttää pidempään kuin normaalia kirjanpitoaineistoa. Koska tositteet ovat nykyisin sähköisessä arkistossa, tositteita ei enää tarvitse kerätä erilleen muusta kirjanpitoaineistosta. Lisäksi sähköinen arkisto helpottaa ja nopeuttaa esim. projektien tilintarkastuksia ja rahoittajan tekemiä tarkastustilaisuuksia, koska kaikki projektin tositeaineisto on helposti löydettävissä. Myös tositteiden tarkastaminen ja tulostaminen maksatushakemuksia tehdessä on yksinkertaisempaa, koska ei tarvitse enää kopioida paperitositteita. UDP-raportilta pystyy porautumaan suoraan tositteelle Rondon arkistoon.

Rahoittajien ohjeet otetaan huomioon projektien taloushallinnon suunnittelussa. Projekteilla tulee olla organisaation taloushallinnossa oma seuranta. Savonian kirjanpidossa projektikohtainen seuranta tehdään projektinumerolla. Projektien kustannuksia seurataan rahoittajan ohjeistuksen mukaan kustannuslajeittain. Savoniassa talousseurantaa ja -raportointia tehdään projektien osalta myös kustannuspaikkatasoisesti. Joillakin projekteilla on myös osaprojekteja, joilla on kirjanpidossa oma seuranta tuote-numerolla.

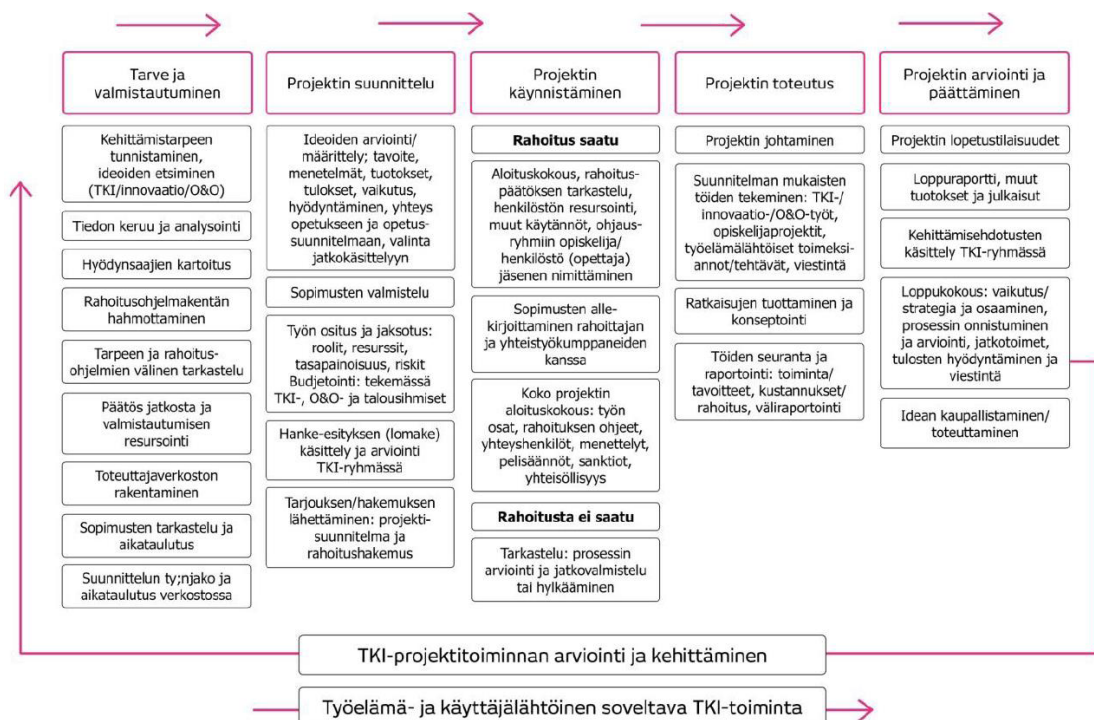
Savoniassa talouden ohjauksesta raportoidaan vuosikellon sekä talouden raportointiohjeiden mukaisesti 1) kuntayhtymälle kuntayhtymän tasolla suunnitelluista ja päätettävistä asioista ja 2) ammattikorkeakoululle ammattikorkeakoulun tasolla sisäisesti suunnitelluista ja päätettävistä asioista. Raportointi tapahtuu vuosikolmanneksittain taloudellisissa välikatsauksissa ja kalenterivuosittain osana toimintakertomusta ja tilinpäätöstä sekä ammattikorkeakoulun toiminta- ja tulosraporttia. Kuntayhtymän osalta raportointi tapahtuu kuntayhtymän hallitukselle ja kuntayhtymän johtajalle, ammattikorkeakoulun raportointi puolestaan ammattikorkeakoulun hallitukselle ja rehtorille. (Taloushallinnon toimintamalli, 4 – 5.)

Vuosikellon aikataulujen lisäksi rahoittajien aikataulut esim. maksatushakemusten suhteen vaikuttavat projektien taloushallinnon aikataulutukseen. Sekä välitilinkatsauksiin että tilinpäätökseen projektien kulut ja tuotot pyritään laskemaan mahdollisimman tarkalla tasolla. Lisäksi projekteissa tehdään mahdollisuuksien mukaan kuukausittaista talousseurantaa sekä niistä lasketaan saamisarvio puuttuvien tulojen osalta kuukausittain ja kirjataan kirjanpitoon kustannuspaikkatasolla (ei projektinumerotasolla). Projektien saamisen kuukausittainen laskeminen on myös osa koko kuntayhtymän kuukausittaista talousraportointia. Vuoden vaihteessa tilinpäätöksen yhteydessä saamiset kirjataan projektien kirjanpitoon projektinumerolle asti.

Myös projektien budjetointi hoidetaan Savoniassa mahdollisuuksien mukaan kuntayhtymän muun budjettiaikataulun mukaisesti. Budjetointivaiheessa ei kuitenkaan välttämättä ole vielä tiedossa kaikki seuraavana vuonna toteutuksessa olevat hankkeet. Budjetointi tehdään niiden hankkeiden osalta, joista rahoituspäätös on jo olemassa tai rahoittaja on lupautunut antamaan myönteisen rahoituspäätöksen. Budjetoinnista ja sen aikataulutuksesta annetaan aina vuosittain erillinen ohjeistus.

#### 4.2.2 Taloushallinnon tehtävät projektin eri vaiheissa

Savoniassa TKI-projektin elinkaaren vaiheet ovat seuraavat: tarve ja valmistautuminen, projektin suunnittelu, projektin käynnistäminen, projektin toteutus sekä projektin arviointi ja päättäminen.



KUVIO 2. TKI-projektin vaiheet Savoniassa (TKI-käsikirja 2014, 22).

Savoniassa projektien taloussihteerit voivat olla mukana kaikissa TKI-projektin vaiheissa. Taloushallinnossa tehtävä työ painottuu projektin käynnistämisen- ja toteuttamisvaiheeseen.

Tarve- ja valmistautumisvaiheessa voi hyödyntää Repoa projektien alkusuunnittelussa: projektin aikataulun, tehtävien, työn resursoinnin sekä budjetin suunnittelussa.

Aikataulujen lisääminen, henkilöstöressurssien kiinnittäminen ja kustannusten lisääminen on mahdollista tehdä tämän työkalun avulla. (TKI-käsikirja 2014, 28.) Jo hankkeen suunnitteluvaiheessa on hyvä olla yhteydessä Savonian talouspalveluiden TKI-taloustiimiin. TKI-taloustiimin tehtävänä on auttaa budjetin laatimisessa, kustannusten korvausmenettelyn valinnassa, kustannusten kohdentamisessa oikealle kululajille sekä Repon talouspuolen täydentämisessä. Ennen TKI-projektin aloittamista kannattaa lisäksi miettiä, millaiseen omarahoitusosuuteen ollaan valmiita sitoutumaan. Muutenkin tulee pohtia, millaiset taloudelliset odotukset yksittäiselle projektille asetetaan. Suunnitteluvaiheessa rahoittajan tukiprosentti, toteutuskumppaneiden määrä ja laatu, yritysrahoituksen määrä ja rahoituksen muoto (raha vai työ) ovat muuttuvia elementtejä. (TKI-käsikirja 2014, 19.)

Projektin budjetin suunnittelussa kannattaa siis olla mukana niin TKI-osaajia kuin talousosaajia. Projektin taloussuunnittelussa on oltava yhteydessä talouspalveluihin. Hakuvaiheessa on hyvä suunnitella projektin kustannukset huolellisesti sekä tarkastella eri kustannusten korvausmenettelyjä ja valita Savonialle kannattavin tapa. Budjetti viedään Repon jo suunnitteluvaiheessa. Suunnittelussa pyritään myös siihen, että projektilla on tuttu taloustuki ja hänellä on varahenkilö sijaistamassa esim. loma-aikoina. (TKI-käsikirja 2014, 32.)

Repossa resursointi on mahdollista toteuttaa henkilötasolla tai roolin perusteella. Jos suunnitteluvaiheessa on käytetty roolitukseen perustuva resursointia, sen voidaan muuttaa henkilötasoiseksi siinä vaiheessa kun henkilöt nimetään eri rooleille. Mikäli Repoa on käytetty kattavasti kaikille projekteille, resursointityökalu näyttää tietyn henkilön jäljellä olevan työajan. (TKI-käsikirja 2014, 30.) Projektin kustannusarviossa annetaan arvio projektin kuluista ja rahoitussuunnitelmassa puolestaan esitetään suunnitellut rahoituslähteet. Repossa kustannusarvio viedään projektin kustannusten kustannusarvio-kohtaan ja rahoitussuunnitelma projektin rahoituksen suunnitelma-kohtaan. (TKI-käsikirja 2014, 32.)

Projektin rahoitushakemuksen liitteenä tulee usein toimittaa erillinen projektisuunnitelma, jonka tekemiseen voi olla vaatimuksia rahoittajakohtaisesti. Siinä on esitetty hankkeen tausta ja tarve, tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, menetelmät, budjetti, tuotokset, vaikutukset ja tulokset sekä projektin hyödyntäminen ja riskit. Projektin budjetissa (kustannukset ja rahoitus) kulut tulee esittää rahoittajan kustannuslajierittelyn mukaisesti. Kustannusten esittäminen vaihtelee siis rahoittajittain esim. henki-



löisivukulujen ja yleiskulujen osalta. Malleja ja ohjeita budjetin laatimiseen saa joko projektipäälliköiltä tai TKI-taloushallinnosta. (TKI-käsikirja 2014, 33.)

Savoniassa toteutettavat projektit kuuluvat pääasiallisesti palautusjärjestelmän puolelle ja arvonlisävero on tukikelpoinen kustannus projekteissa. Rahoittajan pyynnöstä voidaan joutua pyytämään verottajalta arvonlisävero-ohjausta projektin hakemusvaiheessa. TKI-taloustiimi avustaa arvonlisävero-ohjauksen laatimisessa ja lähettää keskitetysti pyynnöt verottajalle. Arvonlisäveron hyväksyttävyydessä on kuitenkin rahoittajakohtaisia eroja, ja niistä kannattaa ottaa selvää jo projektin suunnitteluvaiheessa, ennen rahoitushakemuksen jättämistä.

Projektin käynnistäminen voidaan tehdä myönteisen rahoituspäätöksen saavuttua. Savoniassa pidetään sisäinen aloituspalaveri, johon osallistuvat projektin henkilöstö sekä projektin taloussihteeri. Palaverissa käydään läpi rahoituspäätös: tarkastetaan onko se hakemuksen mukainen vai tuleeko tehdä aiempiin suunnitelmiin muutoksia. Lisäksi katsotaan, mitä rahoittajan ehtoja ja muita ohjeita päätös sisältää. Palaverissa ohjeistetaan myös projektin Repon käyttö, talous- ja hankinta-asiat, dokumentointi sekä viestintä. Rahoituspäätöksen tarkastelun ja rahoituksen hyväksymisen jälkeen aloitetaan varsinainen projektin organisointi ja nimetään työntekijät projektiin. (TKI-käsikirja 2014, 36.)

Projektin kaikkien toteuttajatahojen yhteinen aloituspalaveri järjestetään mahdollisimman pian rahoituspäätöksen saavuttua. Palaverissa käydään läpi sekä projektin sisältö että rahoituspäätös ohjeineen. Samalla tarkastellaan hankkeen toteutusta ja sovitaan tarkemmin esim. kunkin toimijan tehtävistä, aikataulusta ja projektin pelisäännöistä. Aloituspalaveri voidaan pitää myös ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa. Ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa käydään läpi mm. seuraavat asiat: ohjausryhmän järjestäytyminen (puheenjohtaja ja sihteeri), projektisuunnitelma sekä projekti- ja rahoituspäätös (ehdot), hallinto ja vastuuhenkilöt, ohjausryhmän tehtävät ja työskentely, projektin talouden hoito ja seuranta, projektin toiminnan seuranta ja raportointi, hankinnat ja kilpailuttaminen sekä projektin tiedotusasiat. Tähän ensimmäiseen ohjausryhmäkokoukseen olisi hyvä ottaa mukaan myös projektin taloussihteeri. (TKI-käsikirja 2014, 38.)

Projektin taloudesta sovitaan ensinnäkin Savoniassa sisäisesti, jotta projektin talousasiat saadaan käytännössä hoitumaan. Lisäksi osatoteuttajien kanssa sovitaan talusasioista osana yhteistyösopimusta projektisuunnitelman ja rahoituspäätöksen pe-

rusteella. Sopimukseen otetaan mukaan myös projektin toteuttajien kustannukset ja rahoituksen jakautuminen, maksatusten ja talousraportoinnin aikataulut sekä huomautetaan, että rahoittajakohtaiset talousasioihin liittyvät vaatimukset koskevat kaikkia projektin osatoteuttajia. (TKI-käsikirja 2014, 38.)

Rahoituspäätöksessä budjettiin on jaettu kululajit euromääräisinä ja/tai prosentteina nettokustannuksista. Projektin toteutusaikana kustannusten on pysyttävä suunnitellussa kustannusarviossa. Jos hankkeen aikana tulee suuria kululajimuutoksia, on varmistettava rahoittajalta, tarvitseeko hankkeelle laatia muutoshakemusta. Myös kaikista rahoituksen tai mahdollisista hyväksytyin projektisuunnitelman muutoksista tulee aina neuvotella rahoittajan kanssa. Repossa projektin rahoituspäätös tallennetaan projektin dokumentteihin ja päätöksen tiedot puolestaan projektin kustannus- ja rahoituspuolelle. (TKI-käsikirja 2014, 38 - 39.)

Myönteisen rahoituspäätöksen saamisen jälkeen projektille avataan oma projektinumero kirjanpitoon. Jokaiselle projektille kirjataan syntyneet tukikelpoiset kustannukset, tuotot sekä kertyneet rahoitusosuudet. Avauspyyntö uudesta projektista lähetetään projektipäällikön tai muun projektitoimijan toimesta sähköpostitse taloustoimistoon talousvastaavalle sekä tiedoksi Repon pääkäyttäjille. Kun projektille on avattu projektinumero, voidaan sille alkaa kirjaamaan menoja. Työaikaa Repossa voidaan kirjata projektille vasta, kun on avattu projektinumero kirjanpitoon. (TKI-käsikirja 2014, 39.)

Projektinhallintajärjestelmä Repo ja Savonian kirjanpitojärjestelmä Raindance ovat yhteydessä toisiinsa. Tiedot kirjanpidosta päivittyvät Repon joka yö, joten projektinhallintajärjestelmästä saadaan jatkuvasti ajantasaista tietoa projektin taloudesta. Projektin kululajit ovat Repossa rahoituspäätöksen mukaiset, ja kirjanpidon tapahtumat siirtyvät automaattisesti näiden kululajien alle. Projektin taloussihteerin tehtävänä on varmistaa jo hankkeen alkaessa, että projektin ohjaukset ja kohdistukset ovat kunnossa niin projektin kustannus- kuin rahoituspuolella. Lisäksi Repon osapuoliin lisätään projektille työtä tekevät Savonian henkilöt, rahoittajat sekä muut sidosryhmät. (TKI-käsikirja 2014, 39.)

Projekti on perustettu Repon jo hankkeen ideointi- ja suunnitteluvaiheessa. Kun projektille saadaan myönteinen rahoituspäätös, projekti käynnistetään Repossa: sille päivitetään projektin asettamisvaihe, määritellään projektihenkilöstö sekä tallennetaan rahoitustiedot ja aikataulut. (TKI-käsikirja 2014, 40.)

Projektin toteutusvaiheessa taloussihteerin säilyttää projektin talouskansiossa sekä kustannusten raportointiin että maksatukseen liittyvät dokumentit ja kirjeenvaihdon. Projektin valmiit dokumentit tulee tallentaa myös Repoon. (TKI-käsikirja 2014, 44.) Projektissa tehtävien tukikelpoisten hankintojen tulee olla hyväksytyt projektisuunnitelman mukaisia. Projektin hankinnoissa tulee noudattaa sekä rahoittajan että Savonian hankintaohjetta. Projektien on pääsääntöisesti kilpailutettava kaikki hankinnat. (TKI-käsikirja 2014, 45.)

Projektien taloussihteerin hoitaa hankkeen ostolaskujen ja muiden tositteiden kirjaamisen. Savoniassa ostolaskuprosessin kautta käsitellään hankkeiden ostolaskut, esim. tavara- ja palveluostot, ulkopuolelta vuokratut tilat jne. Lisäksi kulukorvaukset ja mahdolliset pienhankinnat maksetaan pääasiallisesti ostolaskuprosessin kautta maksuääräyksellä. Projektien jyvitettyjen kustannusten (vuokrat, puhelinkulut jne.) laskeminen ja tositteiden tekeminen Rondon kuuluu taloussihteerin tehtäviin. Myyntilaskuprosessin kautta hoidetaan hankkeiden rahoitusosuuksien (kunnat, kuntayhtymät, yritykset) ja osallistumismaksujen sekä mahdollisten tulojen laskuttaminen. Projekteissa Savonian palkkalistoilla olevien hankehenkilöstön matkalaskut käsitellään Populusissa. Populus on vain henkilökunnan käytössä (yhteys palkkajärjestelmään). Organisaation ulkopuolisten henkilöiden osalta matkalaskut skannataan Rondon ja kierrätetään ostolaskuna.

Repon avulla järkipäristetään projektien johtamista, talousseurantaa ja työajanseurantaa. Tavoitteena työaikakirjauksissa on todellisen työajan kohdentamiseen sekä arkijärkeen luontuvaan tarkkuustasoon pääseminen. Lisäksi työajan oikealla tavalla kohdentaminen antaa tarkempaa tietoa projektien todellisista kustannuksista ja auttaa suunnittelemaan tulevia projekteja. (TKI-käsikirja, 53.) Projektin palkkakustannukset siirretään projektikirjanpitoon pääsääntöisesti palkkamyllytyksen avulla. Jos projektihenkilön työaikakirjaukset jäävät jostain syystä palkkamyllytyksen ulkopuolelle, on projektin taloussihteerin tehtävänä tehdä palkkamuistio käsin Rondon. Taloussihteerin hoitaa myös projektin lomapalkkavarausten kirjaamisen.

Projektin kuukausittainen talousseuranta kuuluu taloussihteerin tehtäviin. Myös projektipäälliköillä on omat tarpeensa projektien taloushallinnon suhteen. Taloushallinnon raportteja on mahdollista ajaa udp-raportoinnin kautta. Myös talousarvio-ohjelma Tanea voi hyödyntää talousseurannassa, mutta sieltä otettavissa raporteissa ei ole arvonlisäveroa mukana. Lisäksi projektin talouden seurantaraportteja voi ajaa Repos-ta. Kun näitä talousraportteja ajaa ensimmäistä kertaa järjestelmästä, kannattaa olla

varmistaa projektin omalta taloussihteeriltä, että kustannukset ovat kohdentuneet projektille oikein (TKI-käsikirja 2014, 48).

Projekteissa on tarvetta talousseurannalle myös maksatusjaksoittain. Maksatushakemuksen kustannukset perustuvat maksatusjakson ajalta otettavaan pääkirjanotteeseen. Pääkirja ajetaan udp-raportoinnin kautta. Taloustietoja esitellään myös projektien ohjausryhmien kokouksissa, jolloin on tehtävä talousyhteenvetoja myös maksujaksoista poikkeavilta ajoilta. Yleensä erityisessä seurannassa ovat projektien palkkakustannukset. Ne muodostavat useimmissa hankkeissa suurimman kustannuserän. Palkkakustannusten lisäksi seurataan hankehenkilöstön toteutuneita työtuntimääriä. TKI-taloustiimin henkilöstö ja Repo ovat myös tässä apuna.

Kustannuslajit Savoniassa ovat (suora lainaus TKI-käsikirjasta 2014, 52):

#### Henkilöstökustannukset:

- Henkilöstön palkkakustannukset ja -sivukulut.
- Henkilöstökustannuksiin voi sisällyttää vain projektin hankehenkilöstön palkkakustannuksia. Ulkoistettujen työpalvelujen ostot ja hankkeen ulkopuolisille maksettavat palkkiot (esim. asiantuntijat/luennoitsijat, joiden palkkio maksetaan arvonlisäverollisena tai verokortilla maksettavat palkkiot) esitetään kustannuslajissa Ostopalvelut.

#### Ostopalvelut:

- Hankkeen toteuttamiseen liittyvien asiantuntija- ja koulutuspalvelujen hankintamenot.
- Ulkopuolisilta ostetut palvelut. Sisältöön liittyvät kustannukset voivat sisältää esimerkiksi markkinointiin, tiedotukseen, kohderyhmälle hankkeessa järjestettäviin seminaareihin, selvityksiin ja tutkimuksiin ja asiantuntijoille maksettaviin palkkioihin liittyviä kustannuksia.
- Ulkoistetut työpalveluiden ostot ja hankkeen ulkopuolisille maksettavat palkkiot (esim. asiantuntijat/luennoitsijat, joiden palkkio maksetaan arvonlisäverollisena tai verokortilla maksettavat palkkiot).

#### Matkakustannukset:

- Projektihenkilöstön kohtuulliset matka- ja majoituskustannukset ja päivärahat vero-hallituksen vuosittain vahvistamien verovapaiden matkakustannusten mukaisesti.
- Ulkomaanmatkojen sisällyttävä projektisuunnitelmaan, tai ne tulee hyväksyttävä etukäteen rahoittajalla.

Kone- ja laitehankinnat:

- Projektin kone- ja laitehankinnat.
- Laitehankinnoissa noudatetaan rakennerahastoihin liittyvää ohjeistusta, julkisten hankintojen lainsäädäntöä ja Savonian käyttöomaisuusohjeistoa.

Vuokratkustannukset:

- Työtilakustannukset perustuvat käytettävään huonetilaan, ja siihen montako henkilöä siellä työskentelee.
- Erikseen laskutettavat tilavuokrat budjetoidaan ja veloitetaan todellisen suuruusena.

ToimistokulutMuut kustannukset

Savonian omat kustannuslajit eivät välttämättä ole yhteneväiset rahoittajan kustannuslajien kanssa. Kustannuslajien välinen vastaavuus tehdään projektin talousseurantaan Repon avulla. (TKI-käsikirja, 53.)

Projektien maksatukset tehdään rahoituspäätöksien mukaisten ohjeiden ja aikataulujen mukaan, ellei rahoittajien kanssa ole sovittu muuta etukäteen. Maksatuksessa voidaan hakea kustannuksia maksuun ainoastaan niissä kustannuslajeissa, joita on esitetty hankesuunnitelmassa. Partnerihankkeissa maksatushakemusten laadinta on päätoteuttajan vastuulla. Osatoteuttajat toimittavat oman maksatusaineistonsa päätoteuttajalle ennalta sovitun aikataulun mukaan. Päätoteuttaja puolestaan raportoi kaikkien toteuttajien kustannukset maksatushakemuksessa. Maksatuspäätös osoitetaan ja tuki maksetaan aina päätoteuttajalle, joka tilittää osatoteuttajille heidän osuutensa tuesta. Tukea edelleen tilitettäessä tulee ottaa huomioon rahoittajan mahdollisesti hylkäämät kustannukset. (TKI-käsikirja 2014, 54.) Taloussihteeri hoitaa tulojen kirjaamisen hankkeen kirjanpitoon sekä tilitykset eteenpäin hankkeen osatoteuttajille. Kv-hankkeissa vaaditaan usein auditointi jokaisen maksuhakemuksen yhteydessä.

Suurin osa projekteille tehtävistä tarkastuksista on paikan päällä tapahtuvaa projekti-kohtaista tarkastusta, jonka toteuttavat EU:n tarkastuksesta vastaavat toimielimet, rahoittava ministeriö, valtion tilintarkastaja, valtion talouden tarkastusvirasto tai rahoittaja ja sen tilintarkastaja. Näistä tarkastuksista ilmoitetaan yleensä etukäteen, periaatteessa tarkastaja voi tulla päivän varoitusajalla. Projektitarkastukseen on varattava tarkastuspaikalle etukäteen ilmoitettu aineisto. Tarkastuksessa tulee olla paikalla projektin vastuhenkilö, projektipäällikkö sekä projektin taloushallintoa hoitava henkilö. (TKI-käsikirja 2014, 59 - 60.)

Projektin päättämisen- ja arviointivaiheessa taloussihteerin tehtäviin kuuluu loppumaksuhakemuksen laatiminen ja projektin kokonaiskustannusten ja -rahoituksen laskeminen. Tekes-hankkeissa on sovittava lopputilintarkastus ja tilintarkastajan lausunto liitetään loppumaksuhakemukseen. TKI-taloustiimiltä saa tarvittaessa tukea myös loppuraportin taloustietojen täydentämiseen.

#### 4.3 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Vilkan ja Airaksisen (2004a, 9) mukaan toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan käytännön toiminnan opastamista, ohjeistamista toiminnan järjeistämistä tai järjestämistä ammatillisessa mielessä. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehtoinen tapa tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Se voi olla koulutusalan mukaan esimerkiksi käytännön ohje, opastus tai ohjeistus (vaikkapa perehdyttämiso- pas tai turvallisuusohjeistus) tai jonkin tapahtuman toteutus (messuosaston järjestäminen tai näyttely). Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan toteuttaa eri tavoin kohderyhmästä riippuen; opinnäytetyön tuloksena voi syntyä muun muassa kansio, kirja, opas, cd-rom, kotisivut tai johonkin paikkaan organisoitu tapahtuma.

Ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opinnäytetyön pitäisi olla työelämä- ja käytännönläheinen sekä tutkimuksellisella ajattelutavalla toteutettu. Lisäksi opinnäytetyön tulisi osoittaa riittävällä tasolla oman alan taitojen ja tietojen hallintaa. Opinnäytetyön aihetta voi pitää hyvänä, jos sen idea nousee oman koulutusohjelman opinnoista ja se auttaa luomaan yhteyksiä työelämään sekä syventää opiskelijan tietoja sekä taitoja alan kiinnostavasta aiheesta. Toiminnallisella opinnäytetyöllä olisi hyvä olla toimeksiantaja, sillä toimeksi annettulla opinnäytetyöllä on mahdollista osoittaa omaa osaamistaan laajemmassa mittakaavassa ja saada työelämän edustajat kiinnostumaan tekijästä. Toiminnallisen opinnäytetyön avulla on myös mahdollista luoda suhteita ja kenties parantaa omia työelämän kehittämisen taitojaan sekä käyttää innovatiivisuuttaan. (Vilka & Airaksinen 2004a, 10, 16.)

Lisäksi työelämästä saatu aihe vahvistaa opiskelijan ammatillista kasvua. Jos opinnäytetyön on toimeksi annettu, pääsee siinä refleктоimaan omia tietojaan ja taitojaan senhetkiseen työelämään ja sen tarpeisiin. Toimeksiannon avulla on myös mahdollista päästä ratkaisemaan ongelmia, jotka ovat sekä työelämä- että käytännönläheisiä. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen voi prosessina suunnata opiskelijan ammatillista kasvua, työllistymistä tai urasuunnittelua. Opinnäytetyön aihe kannattaa siis valita

alueelta, jossa on itse hyvä ja josta on kiinnostunut lisäämään tietojaan ja kasvattamaan taitojaan. (Vilkka & Airaksinen 2004a, 16 – 17.)

Myös toiminnallinen opinnäytetyö tarvitsee pohjaksi teoreettista viitekehystä, tietoperustaa. Siinä tulee käyttää ”alan teorioista nousevaa tarkastelutapaa valintoihin ja valintojen perusteluun”. Hyvä teoria ja määritellyt käsitteet ovat apuvälineenä myös toiminnallisessa opinnäytetyössä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy aina konkreettinen tuote. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos laaditaan aina jollekin tai jonkun käyttöön, koska sen avulla tavoitellaan joidenkin osallistumista toimintaan tai toiminnan parantamista esim. ohjeistuksen avulla. Opinnäytetyön kohderyhmä ohjaa valintoja sekä tukee perustellulla tavalla sopivimman sisällön valitsemisessa. Täsmällinen kohderyhmän määrittäminen auttaa lisäksi rajaamaan opinnäytetyön laajuutta. Opinnäytetyön raportoinnissa on tarkasteltava keinoja, joilla itse tuotokseen on päästy. (Vilkka & Airaksinen 2004a, 30, 38, 40, 42 -43, 51.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä hankkeiden taloushallinnon käsikirja TKI-taloustiimin käyttöön. Käsikirjassa ohjeistetaan käytännön toimintaa ja työn toimeksiantajana on oma työnantaja. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen, sillä kyseessä on olemassa olevan taloushallinto-organisaation ongelmanratkaiseminen ja toiminnan parantaminen. Työ on myös käytännönläheinen, koska siinä pureudutaan taloushallinnon käytännön ongelmiin (käytäntö on osoittanut puutteet). Opinnäytetyön avulla tekijä voi kehittää itseään ja kehittyä paremmaksi osaajaksi omassa työssään sekä kasvaa ammatillisesti.

### Tutkimusote

Tutkimusotteita ovat määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kokonaisvaltaisen tiedon hankinta. Aineisto tutkimukseen kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Laadullisten tutkimusten perustana ovat aiemmat aiheesta tehdyt tutkimukset ja siitä muovatut teoriat, empiiriset aineistot ja tutkijan oma päättely sekä ajatukset. Laadullinen tutkimus pitää sisällään erilaisia lähestymistapoja, traditioita sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joilla tutkitaan ihmistä ja hänen elämänsä. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote eikä vain yhdenlainen tapa tutkia. (Saaranen-Kauppinen 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa ajatellaan, että tilastolliset riippuvuudet eivät selitä kaikkien yksilöiden toimintaa. Tutkimusaineistossa kiinnostaa samankaltaisuuksien lisäksi myös poikkeavuudet. Laadullisen otteen avulla halutaan selittää ihmisen toimintaa ymmärtämällä tämän toimintaa koskevia päämääriä. Tutkimuksen tavoitteena on selittää ihmisen toiminnalleen antamia merkityksiä. Nämä merkitykset paljastuvat tutkimuksessa esim. ihmisen haluina, käsityksinä, arvoina ja uskomuksina. Tutkimuksella pyritään selittämään ja kuvaamaan sitä ymmärryshorisonttia, jossa henkilö toimii. (Vilkkä 2005, 50.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Merkitykset näyttäytyvät sekä suhteina että niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Ja merkityskokonaisuudet puolestaan näyttäytyvät esim. ihmisten toimintana ja ajatuksina. Tutkimuksella tavoitellaan ihmisten omia tärkeitä ja merkityksellisiä kuvauksia koetusta todellisuudesta. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tavoitella myös henkilön merkitykselliseksi kokemia tapahtumaketjuja, vaikka oman elämän kulkua. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee täsmentää, tutkitaanko kokemukseen vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. (Vilkkä 2005, 97.)

Erityispiirteenä laadullisessa tutkimuksessa on se, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkimusten aikaisten tulkintojen avulla osoittaa tutkimuskohteesta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa eli arvoituksia. Näin ollen tutkimuksen tavoitteena on näiden arvoitusten ratkaiseminen. Tulkinnan sekä arvoitusten ratkaisemisen avulla tutkija tekee ohjeita, malleja sekä kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2005, 98.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa laadullisia metodeja. Erityisesti suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esiin. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä metodeja ovat esim. teema- ja ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstin diskurssianalyysit. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Laadullisella aineistolla voidaan yksinkertaisimmillaan tarkoittaa aineistoa, joka on tekstimuodossa. Tämä teksti voi syntyä joko tutkijasta riippuen tai hänestä riippumatta. Ensin mainittuja ovat esim. haastattelut ja havainnot, jälkimmäisiä puolestaan päiväkirjat, kirjeet ja omaelämäkerrat. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus voidaan ymmärtää yksinkertaiseksi aineiston ja analyysin ei-numeraalisen muodon kuvaukseksi. Ei-numeeriseen aineistoon voidaan kuitenkin soveltaa myös kvantitatiivisia lukutapoja. Rajat eivät kuitenkaan ole näin selkeät, vaan esim. haastattelua voidaan käyttää joko laadullisesti tai määrällisesti, ja haastat-



teluilla koottua aineistoa taas voidaan analysoida kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. (Eskola & Suoranta 2001, 15.)

Eskolan ja Suorannan (2001, 15 - 16) mukaan ”laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen aikana”. Laadullisilla menetelmillä on siis mahdollista saavuttaa ilmiöiden prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma myös alleviivaa tutkimuksen eri vaiheiden yhteen kietoutumista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkinta jakaantuu koko tutkimusprosessiin, joten prosessia ei aina voi jaotella toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Aineistonkeräämisen myötä suunnitelmaa tai tutkimusongelmaa voi joutua korjaamaan. Tutkimussuunnitelmaa on siis mahdollista muuttaa olosuhteiden mukaan ja samalla toteuttaa tutkimusta joustavasti (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

#### Tutkimuksellinen lähestymistapa

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä käytetään ensinnäkin tapaus- eli casetutkimusta. Tapaustutkimus ei siis ole tutkimusmenetelmä, vaan se on lähestymistapa tutkimiseen. Sillä tavoitellaan kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä joustavuus ja monipuolisuus. Tapaustutkimuksessa yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksessa käytetään aineistonkeruussa useita menetelmiä ja tavoitellaan erityisesti ilmiöiden kuvailemista. Sillä etsitään vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. Case-tutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää; sitä voi tehdä monin eri tavoin ja se on monisäikeinen käsite. Tapaustutkimuksen vahvuuksia onkin sen kokonaisvaltaisuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190 - 191, 198.)

Tapaustutkimuksessa on olennaista se, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella oman kokonaisuuden eli tapauksen. Case-tutkimus ei sido menetelmävalintoja vaan siinä on mahdollista käyttää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tapaustutkimusta tehdään eri tieteenaloilla niin kauppa- ja oikeustieteissä kuin psykologiassa ja sosiologiassa. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia yksi tapaus, mutta se tutkitaan perusteellisemmin. Tapaus tarkoittaa menetelmällisenä käsitteenä tutkimuksen kohdetta eli objektia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189 – 190, 192.) Tapaus voi olla esim. organisaatio, yritys, laitos, toiminnallinen prosessi tai sen osa, tapahtuma, tilanne, yksilö, käsite tai käsitteiden välinen suhde (Vilkkä 2005, 130).

Tapaustutkimus on valintojen tekemistä ja tutkijan tulee perustella huolellisesti omat valintansa. Tapaustutkimuksessa tulee avata tutkimusprosessi siten, että raporttia lukiessa pystyy saamaan selville, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on tultu. Lukija voi silloin myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusraportissa tulisikin lisäksi pohtia metodivalintoja sekä reflektoida omia menettelytapojaan. Parhaimmillaan tapaustutkimuksessa teoria sekä empiria ovat uutta luovassa vuoropuhelussa toisensa kanssa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191, 198.) Tutkimuksen tulkinta syntyy vasta, kun aineisto on luokiteltu ja tutkittu teorian kautta. Tässä tutkimuksen vaiheessa saadaan tulkinta tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2005, 131.)

Tapaus ja sitä edustava tutkimusaineiston valinta tulee perustella tutkimuksessa. Valintakriteerit ja perustelut tulee tehdä näkyväksi tutkimusraportissa. Tapaustutkimus siis soveltuu lähestymistapana tutkimuksiin, joissa tutkimuskohteen rajausta pystytään tekemään tarkasti. (Vilkkä 2005, 131.) Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi myös silloin, kun tutkimuksessa tarkastellaan nykyhetkeä unohtamatta menneisyyttä ja tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Käytännössä case-tutkimus sopii tutkimuksiin, joissa on tavoitteena tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus osana tapahtumaketjua tai tilannetta tai toiminnan kehittäminen. (Vilkkä 2005, 131.)

Tapaustutkimus on valittu lähestymistavaksi tässä opinnäytetyössä, koska tutkimuksen tavoitteena on taloushallinnon toiminnan kehittäminen. Lisäksi tutkimus tehdään luonnollisessa ympäristössä ja tarkastelun kohteena on projektien taloushallinnon tämän hetkinen tilanne. Myös tutkimuskohteen rajausta on mahdollista tehdä täsmällisesti. Tutkimuksen tavoitteena on pääasiassa nykytilan kartoittaminen ja mahdollisesti sen mukanaan tuoma toiminnan parantaminen.

Tässä opinnäytetyössä on casetutkimuksen lisäksi myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimusta käytetään yleisnimityksenä sellaisille tutkimuksellisille lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen koetetaan vaikuttaa jollakin tavalla, tehdä käytäntöön kohdistuva interventio eli väliintulo (Eskola & Suoranta 2001, 126). Toimintatutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintastrategia, se ei siis ole varsinainen tutkimusmenetelmä (Metsämuuronen 2006, 90; Heikkinen 2010, 214). Toimintatutkimus pyrkii tutkimusstrategiana yhdistämään käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen (Aaltola & Syrjälä 1999, 13).

Tutkimuksen ja toiminnan samanaikaisuuden lisäksi toimintatutkimuksella pyritään saavuttamaan välitöntä käytännöllistä hyötyä. Toimintatutkimuksella ei pyritä ainoastaan tutkimiseen, vaan samalla myös kehittämiseen. (Heikkinen 2010, 214.) Toimintatutkimuksessa lisäksi tavoitellaan vallitsevien käytäntöjen muuttamista ja sen avulla ratkaistaan teknisiä, sosiaalisia, yhteiskunnallisia, ammatillisia tai eettisiä ongelmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Toimintatutkimuksen oppi-isänä voidaan pitää Kurt Lewiniä. Hän esitteli 1940-luvulla toimintatutkimuksen peruskäsitteet: yhteistoiminnallisuuden, demokraattisuuden ja käytäntöä muuttavan luonteen. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka avulla suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2006, 16-17). Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai kehittämään jotakin käytäntöä paremmaksi. Yksittäinen työntekijä voi tehdä toimintatutkimusta. Useimmiten toimintatutkimus on kuitenkin muutosprosessi, joka vaatii kaikkien osapuolien sitoutumista projektiin. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Toimintatutkimus on osallistavaa, sillä tutkimuksen periaatteiden mukaisesti ihmisten tulisi osallistua tutkimukseen ja päätöksentekoon. Tutkimuksessa pyritään osapuolten vuorovaikutusta edistämällä kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2006, 32.) Toimintatutkimus on siis lähestymistapa, jossa tutkija pyrkii ratkaisemaan ongelman yhdessä yhteisön toisten jäsenten kanssa. Kaikki ne ihmiset, joita muutos koskettaa ovat mukana hankkeessa ja pyrkivät saavuttamaan yhteiset päämäärät. (Eskola & Suoranta 2001, 127.)

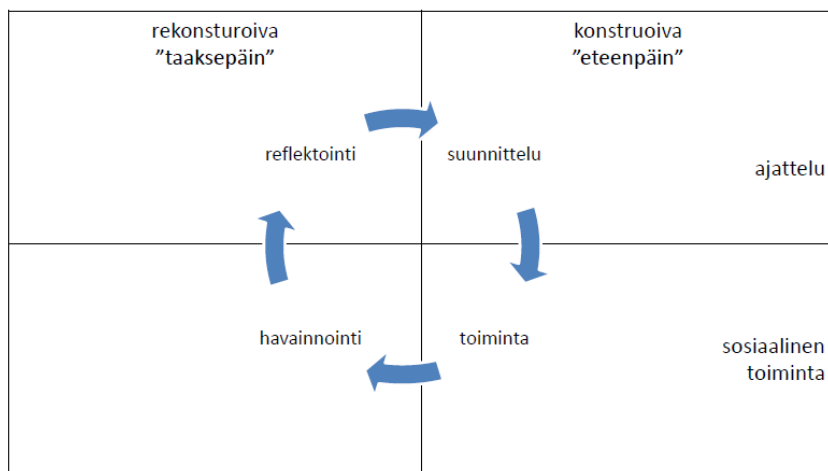
Toimintatutkimus on prosessimainen; ymmärrys ja toiminta kasvavat vähitellen. Samalla toimintatutkimus on tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu sosiaalisen toiminnan ketju, jossa tapahtumat seuraavat toisiaan. Tutkimuksessa selvitetään perinteisesti, kuinka asiat ovat ja teoreettista tietoa luodaan havaintojen avulla. Toimintatutkimuksella puolestaan yritetään saavuttaa käytännön hyötyä. Toimintatutkimuksessa selvittää, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen 2006, 19, 36.)

Perinteisen näkemyksen mukaan tutkimuksen vaatimuksena pidetään objektiivisuutta: tutkijan tulisi havainnoida kohdettaan sitä häiritsemättä, sillä ajatellaan, että ihmisen toiminta ei ole luonnollista jonkun ulkopuolisen tarkkaillessa. Perinteisen tutkimuksen vastakohtana toimintatutkimuksessa tutkimus nähdään avoimena toimintana,

jossa tutkittavalle ehdotetaan yhteistyön tekemistä sekä jopa yritetään vaikuttaa ihmisiin. (Eskola & Suoranta 2001, 127.) Toimintatutkija on aktiivisesti mukana tutkimuksessa eikä hänen oleteta olevan ulkopuolinen. Toimintatutkimuksessa rohkaistaan ihmisiä uskomaan omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa, eli voimaannutetaan heitä käytännön asioiden parantamiseksi. (Heikkinen 2006, 19-20.)

Toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä vaiheittain etenevästä tutkimusprosessista. Toimintatutkimuksen voi sysätä alkuun käytännön toiminnan ongelma, jota ruvetaan kehittämään. Toimintatutkimus edellyttää ajattelua ja keskustelua sekä suunnitteluvaiheessa, jolloin kehitellään uutta toimintaa, että arviointivaiheessa kokeilun jälkeen. Tutkimuksen kenttätyössä puolestaan painotetaan toimintaa. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78.) Toimintatutkimuksen käyttö on ollut suosittua erityisesti työn kehittämisessä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 48).

Toimintatutkimusta voidaan kuvata syklinä, jossa on konstruoivia eli uutta rakentavia, tulevaisuuteen suuntaavia ja rekonstruoivia ts. toteutunutta toimintaa havainnoivia ja arvioivia vaiheita. Toimintatutkimuksen syklin eri vaiheet vuorottelevat kehämäisesti, ja syklin alkua ei yleensä pystytä paikantamaan: sykli voi alkaa ao. kuvion 3 mistä vaiheesta tahansa. (Heikkinen ym. 2006, 78-79.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 79: muokattu Carrin ja Kemmisin 1986, 186 pohjalta).

Toimintatutkimusta voi tehdä periaatteessa kahdella tavalla: tutkija alkaa kehittää omaa toimintaansa (toimija-tutkija) tai hän etsii tutkimuskohteen, jota voi tutkia ja kehittää (tutkija-toimija). Toimija-tutkijalla on jo kokemusta tutkimuskohteestaan, ja tutkimuksella pyritään selvittämään, voiko asioita tehdä toisin ja aiempaa paremmin. Tutkija-toimijalle puolestaan tutkimuksen aihe on tuttu joko aiemman tutkimuksen tai

kirjallisuuden perusteella. Hän muodostaa tietojensa avulla toimintamallin, jota kokeilee käytännössä yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. Käytännössä toimintatutkija lähtee useimmiten liikkeelle tutkimuksessaan molemmista lähtökohdista, ja on kenttätyössä mukana muutosprosessissa. Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa toimintatutkijan tulee hahmotella tutkimuskysymyksiä aiempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta sekä ideoida kenttätyötä. Suunnitteluvaiheessa tutkija myös valitsee tutkimusmenetelmän sekä aineiston käsittelytavan. (Huovinen & Rovio 2006, 94 - 96.)

Toimija-tutkijan tutkimuksen kenttätyön osuus on helposti järjestettävissä, koska hän on osa tutkimuskohdettaan. Hänen tulee kuitenkin saada kaikkien osallisten suostumus tutkimukseen. Tutkija-toimijalla saattaa olla vaikeuksia yhteistyöhaluisen tutkimusyhteisön löytämisessä, mutta ideaalilanteessa hänet voidaan pyytää yhteisön ongelmien ratkaisijaksi tai kehittämishankkeen käynnistäjäksi. Kenttätyövaihe pohjautuu huolelliseen valmistautumiseen. Kentälle pääsyä edistävät myös tutkijan nöyryys teorian sekä käytännön hallinta. Toiminta kentällä perustuu luottamukseen; seuranta, reflektointi ja aineiston kerääminen eivät onnistu, jos tutkija ei saa luotua luottamuksellisia suhteita muihin osallistujiin. (Huovinen & Rovio 2006, 99 - 102.)

Toimintatutkimuksen tärkeimpiä tutkimusaineiston keräämisen menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen sekä haastattelu. Tutkimuksen aineistoa voi olla myös muu toiminnan aikana syntynyt materiaali. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivisen aineiston lisäksi kvantitatiivista materiaalia. Kenttäjakson aikana kertyy paljon aineistoa, joten tutkimusprosessin läpivieminen vaatii tutkijalta hallintaa, järjestelmällisyyttä. (Huovinen & Rovio 2006, 104 - 111.) Toimintatutkimusta raportoidessa tulee miettiä, kenelle raportoidaan. Yleensä toimintatutkimuksessa käytetään perinteistä tutkimusraporttia, mutta toimintatutkijat voivat raportoida myös muilla tavoilla, esim. juonellisella kertomuksella. (Heikkinen & Rovio 2006, 114 - 117.)

Toimintatutkimuksessa tarvitaan erityisiä vuorovaikutustaitoja kenttätyön, tutkijan ja tutkittavien välillä. Tutkijan pitää luottamuksen lisäksi pystyä luomaan keskusteluyhteys kohteeseensa. Toimintatutkijan on haluttava ja kyettävä tekemään toimintatutkimusta ja osata ratkaista käytännön ongelmia. Tutkijasta jalostuu toimintatutkija elämäkokemuksen, käytännön tutkimusprosessien tai näiden molempien myötä. (Kuula 1999, 208.)

Toimintatutkimuksen periaatteet soveltuvat Robsonin mukaan myös toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Hän on esitellyt näkemyksen reaalimaailman tutkimisesta, ja se sopii opinnäytetyönkin taustaksi. Hänen näkemyksensä mukaan todellisen arjen kysymyksiä tai asioita tutkimuksessa ovat mm. seuraavat: ongelmien ratkaiseminen, muutoksen saavuttaminen tulevaisuudessa, käytännössä toimiminen, tutkimuksen ajallinen ja rahallinen rajoittaminen, opinnäytetyön tekijän asiantuntijuus, useiden tutkimusmenetelmien käyttäminen ja opinnäytetyöntekijän orientoituneisuus tutkimuksen kohteeseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.) Näistä em. kohdista useimmat toteutuvat myös tässä työssä.

Toimintatutkimus on tässä opinnäytetyössä lähestymistapana siksi, että tutkimisen lisäksi pyritään käytännön työn kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan käytännön hyötyä ja samanaikaisesti myös kehittää tiimin toimintatapoja. Tutkija on itse ollut aktiivisesti mukana tutkimuksessa. Kehittämistyö on käynnistynyt työyhteisön jäsenten toiveesta. Opinnäytetyöllä pyritään projektien taloushallinnon käytäntöjen kokoamiseen ja parantamiseen (yhtenäiset käytännöt). Kehittämistyötä on tehty opinnäytetyöprosessin aikana vuorovaikutusta lisäämällä. Tämän tutkimuksen aikana ei kuitenkaan ennättänyt toteutua toimintatutkimukselle ominainen sykli-syys reflektointiin asti. Tutkimus päättyy käsikirjan toimittamiseen TKI-taloustiimin käyttöön, mutta sen testaaminen jää opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle aikataulullisista syistä.

#### 4.4 Case-tutkimuksen aineistonhankinta ja analyysi

Tutkimusta tehdessä on tapana toimia samalla tavalla kuin arkielämässä ja tehdä havaintoja koko ajan. Ihmisiä tarkkaillaan ja uusissa tilanteissa koetetaan selvittää, mistä oikein on kysymys. Lisäksi kysellään, miksi ihmiset toimivat niin kuin heidän havaitaan toimivan. Tutkimuksen kielellä em. kuvaus muuttuu menetelmän käsitteeksi. Tarkkailu on tutkimuksessa aineiston keräämistä havainnoinnin menetelmällä, kysely puolestaan haastattelumenetelmän tai kyselylomakkeen käyttöä. Joskus taas käytämme päiväkirjoja tai arkistoja tiedonhankinnassa. Tutkimusmenetelmä muodostuu niistä käytännöistä ja tavoista, joilla tutkimuksessa kerätään havaintoja. Havaintojen tekemisen lisäksi ongelmanratkaisemiseen tarvitaan myös tutkijan ajattelukykyä. Päätelmien teolle on ominaista havaintojen kriittinen pohdinta ja analysointi. Lisäksi havaintojen perusteella tehdään ”kokoavia näkemyksiä asioihin”. (Hirsjärvi ym. 2009, 183.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 183 – 185) kertovat menetelmän I. metodin käsitteen olevan moniselitteinen. Metodi määritellään yleensä sääntöjen ohjaamaksi menettelytavaksi, jolla tieteessä etsitään sekä tavoitellaan informaatiota tai pyritään käytännön ongelmanratkaisemiseen. Metodeilla on empiirisessä tutkimuksessa aina keskeinen asema ja olemassa olevien menetelmien tuntemus ja soveltaminen on tärkeää. Tutkimuksen menetelmän valintaan vaikuttaa useimmiten se, millaista informaatiota ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Menetelmiin liittyviä ratkaisuja tehdessään tutkijan tulee ottaa huomioon käytettävissä oleva aika sekä muut resurssit.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 45 - 47) mukaan laadullisen tutkimuksen menetelmät jakautuvat karkealla tasolla neljään pääluokkaan: haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin (ml. valokuvat) sekä erilaisiin narratiivisiin, diskurssi- ja keskusteluaineistoihin. Tutkijan menetelmävalintoja ohjaavat usein omat tiedot, kokemus sekä käytettävissä olevat resurssit. Valittu menetelmä tulee perustella, sillä huonosti valittu menetelmä vaikuttaa kielteisesti tutkimuksen uskottavuuteen. Tutkimuksessa on mahdollista ja jopa luonnollista käyttää useampaa menetelmää, sillä vain siten pystyy saamaan monipuolisen kuvan esim. tutkittavasta yhteisöstä. Jos ajatusta monien tutkimusmenetelmien käytöstä viedään astetta pidemmälle, on kyseessä triangulaatio. Sen lähtökohtana on useiden menetelmien käyttö saman kohteen tutkimisessa.

Tapaustutkimukselle ominaisia aineistolähteitä ovat: dokumenttilähteet (esim. kirjeet ja päiväkirjat), haastattelut, arkistolähteet, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet. Liiketaloudellisissa tapaustutkimuksissa on osallistuvaa havainnointia tapauksessa, jossa tutkittava kuuluu samanaikaisesti tutkittavaan organisaatioon tai toimii esim. konsulttina aktiivisesti tutkimuksessa. (Koskinen ym. 2005, 157 – 158.)

#### 4.4.1 Teemakysely

Saadakseen selville, mitä tutkittavat ajattelevat, kokevat, tuntevat tai uskovat, tulee tutkijan käyttää menetelmänä esim. haastatteluja tai kyselylomakkeita (Hirsjärvi ym. 2009). Kehittämistyötä tehtäessä kyselyä voi käyttää lähtötilanteen selvittämiseen (Ojasalo ym. 2009, 41).

Tässä tutkimuksessa valittiin yhdeksi menetelmäksi teemakysely (liite 1). Kyselyn muodoksi valittiin sähköpostikysely. Kyselyn etuina on sen nopeus ja aineiston saan-

nin vaivattomuus. Katoa voidaan puolestaan pitää kyselyn suurimpana ongelmana. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin keräämään aineistoa kyselyn avulla ajan säästämiseksi. Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua vuoden vaihteeseen 2013 – 2014 mennessä. Katoa ei tämän tutkimuksen aikana tapahtunut, sillä kysely lähetettiin organisaation sisällä vain muutamalle henkilölle.

Teemakysely lähetettiin kaikille muille TKI-taloustiimin jäsenille (5 kpl) 28.3.2013 sähköpostitse word-liitetiedostona. Vastausaikaa kyselyyn annettiin 15.4.2013 asti. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan opinnäytetyön suunnittelun avuksi tietoa nykytilasta ja pääasiallisesti selvittämään, missä projektien kirjauskäytännöissä on eniten vaikeuksia ja ongelmia. Samalla kysyttiin myös TKI-taloustiimin tiimityöhön liittyviä asioita. Kysymysten suunnittelussa käytettiin apuna tutkijan omaa kokemusta ja aiheet nousivat jokapäiväisestä käytännön työstä. Vastauksia kyselyyn pyydettiin sähköpostitse, mutta vastaaminen oli mahdollista myös paperilla nimettömästi. Kaikki tiimiläiset vastasivat sähköpostitse määräaikaan mennessä. Vastausinnostukseen vaikutti varmasti se, että koettiin kyselystä olevan hyötyä tulevaisuudessa omaan työhön. Kyselyn tuloksia käytiin kirjausongelmien osalta läpi tiimipalaverissa 23.5.2013.

Kyselyssä tulee kysyä täsmällisiä tosiasioita suoraan yksinkertaisten kysymysten avulla joko avoimilla kysymyksillä tai monivalintatyypillisesti. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja vastausta varten jätetään tyhjää tilaa. Monivalintakysymyksissä tutkija puolestaan laatii valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee rastin tai rengastaa lomakkeesta vastausvaihtoehdon tai useampia vaihtoehtoja. Tutkimuksen onnistumista on mahdollista parantaa panostamalla lomakkeen laadintaan ja kysymysten tarkkaan suunnitteluun. (Hirsjärvi ym. 2009, 197 – 199.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymystä taloushallinnon kirjauskäytäntöjen ongelmien selvittämiseksi. Ongelmiin ja haasteisiin liittyvään kysymykseen oli tutkijan mielestä luontevaa laittaa valmiit vastausvaihtoehdot, jotka muodostuivat projektien taloushallinnon osa-alueista. Valmiit vaihtoehdot oli koodattu kirjaimilla vastausten käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Useimmat vastaajat olivat vastauksen valinnan lisäksi myös kirjoittaneet perusteluja valintoihinsa liittyen. Vastausvaihtoehtojen määrää ei ollut kyselyssä rajoitettu ja suurin osa vastaajista olikin valinnut useamman vaihtoehdon. Avoimille kysymyksille oli kyselyssä riittävästi tilaa, koska kysely lähetettiin word-tiedostona. Tässä kyselyssä päädyttiin avoimiin kysymyksiin, koska ne ”antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään”. Lisäksi vastaaja



voi ilmaista itseään omin sanoin vastatessaan avoimiin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 201, 204.)

Vastaukset analysoitiin kohdan ”Yhtenäiset käytännöt ja ohjeistus” kysymyksen 1 osalta siten, että laskettiin excelissä luokittelemalla eniten vastauksia saaneet kirjaimet. Muiden kyselyn vastausten osalta analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua. Tutkittavasta aineistosta voi tuoda esille teemoja, jotka selventävät tutkimusongelmaa. Teemoittelulla voidaan kerätä keskeiset aiheet aineistosta ja esittää ne ”kokonaisuutena erilaisia kysymyksenasetteluja”. Teksteistä tulee ensin löytää ja sen jälkeen erotella aiheet, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Teemoittelua suositellaan aineiston analysointitapana silloin, kun ratkaistaan käytännön ongelmaa. Tutkimuksen aineistosta voi tällöin poimia olennaista tietoa käytännöllisen tutkimusongelman kannalta. (Eskola & Suoranta 2001, 174, 178.)

Useimmat tutkijat tekevät muistiinpanoja lukiessaan aineistoa ja pohtivat samalla aineiston piirteitä. Nämä muistiinpanot parantavat aineiston hallintaa ja auttavat teemoittamisessa. (Koskinen ym. 2005, 231.) Tekstin teemoittamisen aikana tutkija lukee aineistoa useita kertoja löytääkseen keskeiset merkitykset myös rivien välistä. Jos tutkija käyttää aineistolähtöistä lähestymistapaa, hän lähestyy tekstiä kokonaisuutena ja pyrkii samalla rakentamaan sen oman sisällöllisen logiikan. Tutkija etsii aineistosta teemoja, joista tutkittavat puhuvat. Teemojen merkityssisältö täsmennetään etsimisen jälkeen ja materiaalista etsitään jokaiseen teemaan nivoutuvat asiat. (Moilanen & Räihä 2010, 55 – 56.) Tässä työssä pyrittiin toimimaan teemoittelussa juuri em. tavalla. Lisäksi teemakyselyn runko toimi apuvälineenä ja kunkin teeman alta kerättiin samankaltaisia vastauksia, jotka merkittiin aineiston analyysin aikana eri väreillä.

#### 4.4.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi on aineistonkeruutapa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan jollakin tavalla. Tutkijan rooli voi olla monenlainen havainnoitavassa yhteisössä: välillä tutkija osallistuu aitoihin kenttätilanteisiin toimivana yksilönä, välillä taas tutkija tekee havaintoja ulkopuolisena henkilönä. Useimmiten toiminta on kuitenkin jotakin näiden kahden äärilaidan väliltä. Havainnoinnista on mahdollista kertoa etukäteen tutkittaville tai jättää kertomatta. Jälkimmäisessä tapauksessa on pohdittava menettelyyn liittyviä eettisiä ongelmia; miten osallistuva havainnointi ja

vakoilu eroavat toisistaan. Tutkijan on tiedostettava tekojensa vaikutukset normaalia-kin enemmän. (Eskola & Suoranta 2001, 98 – 99, 101.)

Vuorovaikutus osallistuvassa havainnoinnissa tapahtuu hyvin pitkälti havainnoitavien, tutkittavien henkilöiden ehtojen mukaisesti. Tutkijan pitäisikin pyrkiä siihen, että vaikuttaisi mahdollisimman vähän sekä tutkittavan yhteisön elämään että tapahtumien kulkuun. Osallistuvassa havainnoinnissa tarvitaan tutkijan roolin lisäksi muita rooleja, yhteisössä tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää tutkijan lisäksi tutkittaville. Työläin ja samanaikaisesti kenties arvokkain tapa tehdä tutkimusta on luottamuksen saavuttaminen tutkittavassa yhteisössä tavalla, jossa tutkija hyväksytään yhteisöön mukaan. Tällöin tutkija voi toimia muiden mukana yhteisössä havainnoiden ja haastatellen yhtäaikaaisesti. Joskus taas havainnoijan ulkopuolisuus voi olla hyvä asia tutkimuksen kannalta; vieraille henkilölle saattaa olla helpompi kertoa arkaluontoisista asioista. (Eskola & Suoranta 2001, 100 – 101.)

Tutkijan toiminta pystytään jakamaan kahteen eri tyyppiin havainnointitilanteen aikana. Tutkija saattaa antaa itse tutkimustilanteen ohjata niin havaintojaan kuin kysymyksiään. Tutkija voi toisaalta seurata systemaattisesti ja täsmällisesti ennalta tehtyä havainnointisuunnitelmaa. Usein toiminta havainnointitilanteessa on kuitenkin näiden kahden sekoitus, ei puhtaasti kumpaakaan esiteltyä tyyppiä. Havainnointia voidaan tehdä eripituisia aikoja; välillä tehdään vain pieniä käyntejä kentällä, toisinaan kenttätyö saattaa kestää vuosia. (Eskola & Suoranta 2001, 101 – 102.)

Osallistuvan havainnoinnin aikana tehdään havaintoja tunnetuista ja käsitteellisistä asioista. Osallistuva havainnointi voi olla hyvinkin valikoivaa; ennako-odotukset kohdentavat havainnointia ja samalla muut, jopa merkitykselliset, asiat voivat jäädä kokonaan huomaamatta tai näkemättä. Tutkija vaikuttaa havainnoinnin aikana myös itse havainnoitavaan ilmiöön sekä sen toimintaan. Lisäksi havainnoija liittyy aiemman kokemuksensa pohjalta ihmisiin erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Myös muut tekijät, esim. havainnoijan aktiivisuus ja mieliala, voivat vaikuttaa havainnoinnin tulokseen. Havainnointi on siis kaiken kaikkiaan erittäin subjektiivista sekä inhimillistä toimintaa: kaksi eri henkilöä voi kiinnittää huomionsa aivan erilaisiin asioihin havainnoinnissa. (Eskola & Suoranta 2001, 102.)

Havainnoinnin etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Sen avulla päästään myös tekemään tutkimusta luonnollisiin ympäristöihin ja voidaan kerätä monipuolista ja mielen-

kiintoista aineistoa. Havainnointia käytettäessä tutkijan tulee pitää erillään havainnot sekä omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 213 – 214, 217.)

Osallistuvaa havainnointia käytettiin tässä tutkimuksessa täydentämään ja syventämään teemakyselystä esiin nousseita ongelmia. Tutkimuksen aikana tehtiin osallistuvaa havainnointia erityisesti hankkeiden tulotositteiden osalta, koska se nousi yhdeksi eniten ongelmia tuottavaksi kohdaksi kyselyssä. Tulotositteiden osalta oli myös tehty jo lyhyt ohjeistus, mutta projektin tulojen kirjaaminen koettiin edelleen vaikeaksi. Kesäkuussa 2013 tiimiläisiltä kysyttiin kahdelta TKI-taloustiimiläiseltä lupaa tulla seuraamaan tulotositteiden käsittelyä. Nämä havainnointitilanteet olivat käytännössä samalla myös opastustilaisuuksia, joissa neuvottiin, jos tiimiläinen ei osannut itsenäisesti tehdä tulokirjauksia loppuun saakka. Havainnointia suoritettiin kahtena eri päivänä ja havainnointitilanteista kirjoitettiin samanaikaisesti muistiinpanoja. Lisäksi prosessin aikana tehtiin jatkuvaa havainnointia tulotositteiden osalta, sillä ne kierrätettiin Rondossa asiatarkastettavana TKI-tiiminvetäjällä. Samalla tiiminvetäjä tarkasti tilinpäätöksen saamiskirjaukset ja seurasi niiden purkamista. Tämä työ oli käytännössä viikoittaista, ja samalla pystyttiin korjaamaan mahdolliset kirjausvirheet tulotositteissa.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 106 - 107) mukaan havainnoinnissa tulkitaan yhdistyy aina ymmärtäminen: kerätystä aineistosta tulisi löytää sen punainen lanka. Tutkijan tulee selittää aineistonsa perusteella tarinan juoni sekä rakentamaa siitä vielä looginen kokonaisuus. Uuden tiedon synnyttämiseksi tarvitaan tutkijan, aineiston sekä teorian välistä keskustelua. Havainnoinnin aikana kerätty aineisto ei ole kehittämistehtävän ratkaisu vaan materiaalia, johon tehtävä kehittämistyö pohjautuu. Aineisto siis kuvaa sitä, mitä havainnoitavat tekivät observoinnin aikana. Havainnoitainetta voidaan analysoida sisällönanalyysillä. Myös tässä tutkimuksessa havainnointiaineistoihin käytettiin sisällönanalyysiä.

#### 4.4.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa tästä kirjalliseen muotoon muutetusta materiaalista tehdään päätelmiä. Dokumentteja analysoidaan järjestelmällisesti sekä luodaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin avulla pyritään lisäämään informaatioarvoa. Dokumenttianalyysiä hyödynnetään normaalisti muihin tiedonkeruumenetelmiin yhdistettynä. Tällöin sen avulla voidaan saada kehitettävään asiaan lisänäkökulmaa. (Ojasalo ym. 2009, 43, 121.)

Empiiristä tutkimusta tehdessä ei tutkijan aina välttämättä tarvitse kerätä uutta aineistoa. Erityisesti laadullista tutkimusta tehtäessä tutkija voi hyödyntää loppumattomasti valmiita aineistoja. Valmiita aineistoja ja dokumentteja pystytään käyttämään sekä analysoimaan monilla eri tavoilla. (Eskola & Suoranta 2001, 117, 119.) Kiviniemi (2010, 78) esittää, että kaikki tutkimuksen aikaiset tapahtumat voivat hyödyttää tutkijaa ja sisältyä samalla tutkimusraporttiin. Aineistoon voi siis kuulua myös epävirallista materiaalia, jota kertyy jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Aineistonkeruu voi käsittää erilaisia menetelmiä ja aineistoa kerätään monista lähteistä.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tiedonhankintamenetelminä teemakyselyn ja osallistuvan havainnoinnin lisäksi seuraavia valmiita dokumentteja ja aineistoja:

- eri rahoittajien (Pohjois-Savon Ely-keskus, Pohjois-Savon liitto ja Tekes) rahoituspäätökset liitteineen, yleinen ohjeistus sekä maksatusohjeistus
- kansalliset sekä EU:n lait ja asetukset
- jo olemassa oleva talon sisäinen ohjeistus taloushallinnosta ja taloushallinnon eri ohjelmista
- jo olemassa oleva talon sisäinen ohjeistus projektinhallinnasta, Savonian TKI-käsikirja sekä Repoon liittyvät ohjeet
- Savonian viranhaltijapäätökset

Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana hankittiin tietoa palavereissa sekä koulutustilaisuuksissa:

- TKI-taloustiimin palaverit pidetty opinnäytetyöprosessin aikana (kun tutkija itse vielä Savonian palveluksessa): 22.8.2012, 6.9.2012, 2.10.2012, 8.11.2012, 27.11.2012, 4.1.2013, 9.4.2013, 25.4.2013, 23.5.2013, 25.6.2013, 19.8.2013, 10.9.2013, 9.10.2013 ja 4.11.2013.
- taloushallinnon viikkopalaverit sekä sisäiset koulutustilaisuudet
- TKI-ryhmän palaverit
- rahoittajien sekä muiden tahojen järjestämät projektikoulutukset ja projektin aloituspalaverit

Prosessin aikana tuli myös vastaan paljon asioita, joita piti selvittää joko pääkirjanpitiäjältä tai muilta taloussihteereiltä. Aihetta sivuttiin usein myös vapaamuotoisemmissa keskusteluissa esim. ruoka- ja kahvitauoilla. Lisäksi tutkimuksen/toiminnan aikana syntyi paljon materiaalia, esim. sähköposteja, tutkijan muistiinpanoja opinnäytetyöpäiväkirjaan sekä yleisellä tasolla että työstettävää ohjeistusta, joita hyödynnettiin

sekä opinnäytetyöraportin että käsikirjan laatimisessa. Opinnäytetyön tekijällä oli myös ennestään paljon tietoa aiheeseen liittyvistä asioista niin hankkeen hallinnoijan kuin rahoittajan puolelta sekä hiljaista tietoa organisaation toimintatavoista projektien taloushallintoon sekä projektinhallintaan liittyen. Tekijän kokemuksesta oli suuri hyöty aineiston analysoinnissa. Analysointi tehtiin hyödyntämällä dokumenttianalyysiä.

#### 4.4.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen ytimenä voidaan pitää kerätyn aineiston analyysiä, tulkintaa ja johtopäätösten tekoa. Analyysivaihe on tärkeä, sillä silloin selviää, millaisia vastauksia ongelmiin saadaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Laadullisen aineiston analyysillä pyritään luomaan selkeyttä aineistoon ja tuottamaan uutta informaatiota tutkittavasta asiasta. Analyysin aikana on tarkoitus tiivistää aineistoa kadottamatta kuitenkin sen sisältämää tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 137.)

Empiirisessä tutkimuksessa johtopäätöksiä voidaan tehdä yleensä vasta tiettyjen esitöiden jälkeen. Ensinnäkin aineistosta tulee tarkistaa tiedot: onko virheitä ja puuttuuko tietoja. Toisessa vaiheessa tietoja mahdollisesti täydennetään. Viimeisessä esityövaiheessa aineisto vielä järjestetään tiedon tallentamista ja analyysia varten. Tutkimusstrategia vaikuttaa aineiston järjestämiseen ja erityisen suuren työpanoksen vie laadullisen tutkimuksen aineiston järjestely. (Hirsjärvi ym. 2009, 221 – 222.)

Aineistoa on mahdollista analysoida monin eri tavoin. Karkealla tasolla analyysimenetelmät voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Ensimmäisessä näistä käytetään yleensä tilastollista analyysia sekä päätelmien tekoa, jälkimmäisessä puolestaan laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tutkimuksessa tulisi valita sellainen analyysimenetelmä, jolla saadaan parhaiten vastaus omaan ongelmaan tai tutkimustehtävään. Etenkin laadullisen tutkimuksen analyysiä pidetään vaikeana, sillä vaihtoehtoja on tarjolla runsaasti ja ei ole olemassa tiukkoja sääntöjä. Tutkija tekee alustavia valintoja tutustuessaan aineistoon ja teemoitellessaan sitä. Tavallisimmat kvalitatiivisen aineiston analyysitavat ovat: teemoittelu, tyyppittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 224.)

Aineiston analyysillä pyritään saamaan vastauksia tutkimustehtävään sekä erottamaan aineistosta olennainen tieto. Analyysi auttaa myös tutkimuksen ilmiön syvässä ymmärtämisessä ja näin ollen edesauttaa varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen aineiston analysoiminen käynnistyy jo samalla kun sitä kerätään.

Tällöin tutkija tekee havaintoja niin tutkittavasta materiaalista kuin konteksteista, joissa se esiintyy. Havainnoista onkin tärkeää pitää jatkuvasti tutkimuspäiväkirjaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Tässä työssä aineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analysoinnin perusmenetelmä ja sen avulla on mahdollista tehdä monenlaista tutkimusta. Sisällönanalyysin voi ajatella yksittäiseksi metodiksi tai väljäksi teoreettiseksi viitekehyykseksi, joka nivoutuu erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Suuri osa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä pohjautuu sisällönanalyysiin, etenkin jos sillä tarkoitetaan kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena viitekehyyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Sisällönanalyysissä tutkimuksen aineistoa käsitellään erittelemällä, yhtäläisyyksiä ja eroja etsimällä sekä tiivistämällä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastelun kohteena ovat jo valmiiksi tekstimuotoiset tai tekstiksi muutetut aineistot. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Sisällönanalyysilla on mahdollista analysoida erilaisia dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Tässä yhteydessä dokumentin käsite on väljä, sillä esim. artikkelit, kirjat, päiväkirjat, haastattelu, puhe, kirjeet, keskustelu, raportit ja lähes kaikki muu kirjalliseen muotoon muutettu materiaali voidaan ymmärtää dokumentiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään järjestämään selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Laadullisen aineiston analyysin pyrkimyksenä on jopa tiedollisen arvon kasvattaminen: hajanaisesti aineistosta on tarkoitus luoda selkeää, yhdenmukaista ja mielekästä informaatiota. Tämä aineiston selkeyttäminen edesauttaa tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely pohjautuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa ensin aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan jälleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Laadullista aineistoa analysoitaessa tulee ensimmäisessä vaiheessa valita kiinnostava, tarkkaan rajattu ilmiö, josta pyritään kertomaan mahdollisimman paljon. Tutkimuksen kiinnostuksen kohde käy ilmi tutkimustehtävästä. Toisessa vaiheessa käydään aineisto läpi ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen kohteeseen. Tämä on käytännössä aineiston litterointia tai koodaamista. Koodaamisen voi tehdä haluamallaan tavalla. ”Koodimerkeillä on kuitenkin viisi tärkeää tehtä-

vää: 1) Ne ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja. 2) Niillä jäsennetään sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään. 3) Ne toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä. 4) Ne toimivat aineiston jäsennyksen testausvälineenä. 5) Niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia eli ne toimivat osoitteena.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 - 93.)

Seuraavassa sisällönanalyysin vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyppitellään. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto ja alkeellisimmillaan siinä määritellään luokkia ja lasketaan luokkien esiintyminen aineistossa. Teemoittelu on periaatteessa luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan sitä, mitä teemoista on sanottu. Teemoittelu on laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaisesti. Tyyppittelyn avulla aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi ja tiivistetään tiettyä teemaa koskevat näkemykset yleistykseksi. Viimeistään tässä analyysin vaiheessa tulee päättää haetaanko aineistosta samankaltaisuutta vain erilaisuutta. Sisällönanalyysin neljäntenä vaiheena on yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 - 93.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) abstrahointi i. teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämisen avulla aineistoa selkeytetään ja tiivistetään karsimalla havaintojen määrää tunnistamalla aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä. Lisäksi pelkistämällä tuotetaan täysin uutta informaatiota. Ryhmittelyssä koodattu alkuperäinen aineisto käsitellään vielä uudelleen ja siitä etsitään joko samankaltaisuuksia tai eroja symbolisoivia käsitteitä. Samaa asiaa edustavat käsitteet jaotellaan sekä yhdistetään omaksi luokaksi, jolle annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. Abstrahointi on pyrkimystä yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Aineiston abstrahoinnilla tarkoitetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottamista ja tämän tiedon perusteella rakennetaan teoreettinen käsitteistö. Tutkimuksen tuloksissa esitetään empiiristä aineistoa kuvaavat teemat ja johtopäätöksissä tutkija yrittää ymmärtää tutkittavia heidän perspektiivitönsä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 124 – 125.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Savonian projektien taloushallinnon nykytilan selvittäminen

Teemakyselyn perusteella TKI-taloustiimiläiset kokivat helppoina tehtävinä toistuvat, rutiininomaiset tehtävät. Kyselyn mukaan kuitenkin useat projektien taloushallinnon osa-alueet olivat haasteellisia ja vaikeita monille tiimiläisille. Tämä johtui opinnäytetyön tekijän mielestä osin siitä, että osa tiimin jäsenistä oli työskennellyt kyselyn toteuttamisen aikaan suhteellisen vähän aikaa omassa työssään. Tekijän kokemuksen mukaan osa projektien taloushallinnon kirjauksista on sellaisia, että ne vaativat tois-toa päivittäisessä työssä, ennen kuin ne opitaan muistamaan.

Kyselyn vastausten perusteella eniten ongelmia tuottivat: alv-käsittely, matkalaskut, jyvitetävät kustannukset sekä hankkeiden tulotositteet. Nämä kaikki neljä kohtaa saivat yhteensä 3 vastausvalintaa. Taloushallinnon käsikirjan ohjeistuksessa on pyritty panostamaan juuri näihin em. kohtiin. Lisäksi näistä valittiin yksi (teemakyselyn kohta i:tulotositteet) myös tutkimuksen havainnointikohteeksi.

Jyvitetävien kustannusten osalta TKI-taloustiimissä kesällä 2013 toiminut harjoittelija teki kehittämistyötä ja yhtenäisti lomakkeita, joilla projektien (yleis)kustannuksia jyvitetään. Näitä lomakkeita on pyritty ottamaan käyttöön mahdollisuuksien mukaan tiimissä.

Tiimiläiset olivat sitä mieltä, että työnjako tiimissä toimii pääasiallisesti hyvin. Tiimiläiset myös tekevät yhteistyötä ja haluavat tehdä työtä tiiminä. Tiimin toiminnan parantamiseksi ehdotettiin, että oman tiimin palaverit pidettäisiin useammin. Myös työnkuormitusta tulisi tarkastella uudelleen, koska henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi työt eivät ole välttämättä jakaantuneet tasaisesti. Lisäksi toivottiin edelleen yhtenäisiä ohjeita projektin taloushallintoon.

Uudelta ohjeistukselta toivottiin teemakyselyn vastauksissa helppolukuisuutta, selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Lisäksi toivottiin, että ohjeistus löytyisi yhdestä paikasta, esim. U-aseimalta taloushallinnon omasta kansioista. Ohjeistuksessa tulisi olla pääasiat käytännön esimerkein kuvakaappauksien ja ”rautalankamallien” avulla.



Tutkimusprosessin aikana pyydettiin kommentteja tiimiläisiltä ja käsikirjaan on tehty korjauksia saadun palautteen perusteella.

Tässä tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin aikana esiin nousivat seuraavat ongelmat:

- kaikille ei ollut selvää, mitä tiliä ja kumppanikoodia käytetään missäkin tapauksessa (eri rahoittajilla eri tilejä ja kumppanikoodeja)
- päättyneiden hankkeiden osalta oli epäselvää, miten tulokirjaukset tehdään (jos projektinumero ei ole enää voimassa kirjanpidossa)
- jos rahaa oli tullut enemmän kuin saamisiin oli tilinpäätöksessä kirjattu, ei tiedetty miten erotus kirjataan
- jos rahaa oli tullut vähemmän kuin saamisiin oli tilinpäätöksessä kirjattu, ei tiedetty miten erotus kirjataan

Tulotositteiden ohjeistukseen on käsikirjaa laadittaessa käytetty erityisen paljon aikaa ja ohjeistuksesta on pyritty tekemään mahdollisimman kattava. Ohjeistusta on täydennetty ottamalla mukaan oikeita kirjausesimerkkejä jo käsitellyistä tulotositteista.

## 5.2 Projektien taloushallinnon käsikirjan laatimisprosessi

Käsikirjan laatiminen pohjautui ensinnäkin hankkeiden tukikelpoisuuteen liittyvään ohjeistukseen: lakeihin, asetuksiin sekä rahoittajien ohjeistuksiin. Käsikirjassa pyrittiin yhdistämään nämä ohjeet Savonian hankkeiden taloushallinnon käytäntöihin ja kirjanpidollisiin ohjeistuksiin. Lisäksi apuna tässä työssä oli tekijän oma osaaminen sekä pitkä, yli kymmenen vuoden taloushallinnon kokemus hankkeiden parissa. Tekijä oli työskennellyt toteuttajan puolella taloushallinnon tehtävissä ja rahoittajan palveluksessa tarkastajana. Työkokemus oli suurimmaksi osaksi Savoniasta, joten myös hiljaista tietoa oli kertynyt hankkeisiin liittyvästä taloushallinnosta sekä projektinhallinnasta. Prosessin aikana tekijä yhdisteli tietoa lukuisista eri lähteistä ja sovelsi samalla omaa tietämystään; laadinnan aikana yhdistettiin kokemus kirjoitettuun tietoon.

Teemakyselyn avulla saatiin pohjatietoa laatimisprosessiin. Kyselyyn päädyttiin aikataulusyistä, sillä tämän työn piti valmistua nopeammassa aikataulussa. Havainnoinnin avulla puolestaan haluttiin koota syventävää tietoa pahimmista taloushallinnon ongelmakohdista, jotta pystyttiin selvittämään mihin kohtiin erityisesti kirjausohjeessa tulisi panostaa.

Lisäksi laatimisprosessin aikana nousi ongelmakohtia sekä kehittämiskohteita esiin esim. tiimipalaverissa (ks. liite 2, jossa esitelty käsikirjan laatimisprosessin tarkat vaiheet). Myös nämä esiin nousseet asiat pyrittiin ottamaan mukaan ohjeistukseen.

Kaikki opinnäytetyöprosessin aikana tuotettu ja koottu materiaali tallennettiin Savonian U-asemalle taloushallinnon kansioon TKI-taloushallinnon omaan kansioon ”Taloushallinnon käsikirja”. Käsikirja ja siihen liittyvä muu oheismateriaali on kaikkien TKI-taloussihteerien saatavilla kyseisessä kansiossa. Jos käsikirjaa päätetään jatkossa hyödyntää myös muualla organisaatiossa, on mahdollista antaa käyttöoikeuksia lisää ko. kansioon. Osa materiaalista on myös mahdollista tallentaa esim. Santraan I. Savonian intranettiin. Kyseisestä kansioista on helppo kopioida tiedostoja muihin kansioihin.

Tuotos I. käsikirja päädyttiin tekemään word-tiedostona Savonian raporttipohjaan ja kirjanpidon tilien ohjeistus excel-tiedostona, jolloin niiden päivittäminen on helppoa ja yksinkertaista jatkossa. Päivittämisen hän hoitaa jatkossa joku muu kuin opinnäytetyön tekijä. Käsikirjassa on lisäksi linkitykset talon sisäisiin, tarkempiin ohjeistuksiin, esim. matkalaskujen käsittelyyn sekä työajan kirjaamiseen liittyen. Nämä linkitykset toimivat vain Savonian sisäverkossa.

Käsikirja sisältää myös linkkejä www-osoitteisiin esim. lakien ja asetusten ja rahoittajien ohjeiden osalta. Kirjanpidon ohjeisiin lisättiin Rondosta kuvakaappauksia havainnollistamaan kirjauskäytäntöjä. Tekijän mielestä niiden avulla on helpompaa hahmottaa taloushallinnon kirjauksia. Näitä esimerkkejä toivottiin myös teemakyselyn vastauksissa. Lisäksi käsikirjaan laitettiin osa ohjeistuksesta luetteloina, joista on helppo tarkastaa asioita esim. tehtävälistoista.

Käsikirja sisältää seuraavat ohjeistukset:

- projektin taloushallinto ja projektsihteerin tehtävät projektin eri vaiheissa
- työajan kirjaamisohje ja projektien palkkahallintoon liittyvät asiat, myös eri sopimuksilla töitä tekevät (KVTES, OVTES, vanha ves) ja palkkamuistiopohjat käsin tehtäviä palkkoja varten (tallennettu U-asemalle)
- lomapalkkojen kirjaamisohje (tarkempi ohjeistus ja muistiopohja tallennettu U-asemalle)

- projektin kustannusten kirjaamisohjeet: ostolaskut, muistiot, jyvittävät kustannukset, tulo- ja saamiskirjaukset, matkakustannukset, investointiprojektien kirjaukset
- ulkomaanmaksut ja niihin liittyvä ohjeistus
- ohjeistus projektin osatoteuttajia varten sekä mallilomakkeet (joita voi tarvittaessa muokata rahasto- ja projektikohtaisesti)
- rahoittajittain kerätty rahoituspäätöksiin liittyvä lainsäädäntö (linkit käsikirjassa) ja U-asemalle maksatusohjeistus omaan kansioon
- lisäksi tehty erillinen excel-liite, jossa käyty läpi kirjanpidon tilit (sekä tulo- että meno-tilit) hankkeiden kannalta.

Ongelmanratkaisua ja käsikirjan laadintaa tehtiin pääosin yhteistyössä tiimiläisten kanssa. Tekijä kävi tutkittavien kanssa asioita läpi tiimipalavereissa ja yhteisissä keskusteluissa ja pohdinnoissa: keskustelua käytiin esim. työtavoista ja –menetelmistä. Lisäksi prosessin aikana tehtiin yhteistyötä päivittäisissä rutiineissa. Tiimiläiset olivat motivoituneita auttamaan koko prosessin ajan.

Käsikirja lähetettiin kommenteille tiimiläisille (3 kpl) 15.4.2014 ja 19.5.2014. Kommentit saatiin 16.4.2014 ja 19.5.2014. Kommenttien perusteella tehtiin korjaukset käsikirjaan 23.4.2014, 6.5.2014 ja 21.5.2014.

Opinnäytetyöprosessin aikana ohjeistettiin uutta tiiminvetäjää sekä muita tiimiläisiä myös työsuhteen päättymisen jälkeen. Tekijä koetti jakaa erityisesti piilevää tietoa niin käsikirjassa kuin keskusteluissa. Varsinaisen käsikirjan laatimisen lisäksi opinnäytetyön tekijä teki prosessin aikana erilaisia laskelmia projektien kustannuksiin liittyen (esim. hankkeiden vuokratilakustannusten sekä Tekes-kertoimien laskeminen).

Laatimisprosessin aikana pyrittiin kokoamaan kaikki oleellinen hankkeiden taloushallintoon ja maksatushakemuksiin liittyvä tieto yhteen paikkaan. Käsikirjan pitäisi nopeuttaa tiimiläisten työntekoa, koska enää ei tarvitse etsiä tarpeellisia tietoja eri paikoista. Lisäksi käsikirjan avulla toisten sijaistamisen pitäisi olla helpompaa. Käsikirja helpottaa myös uusia työntekijöitä projektien taloushallinnon tehtävien hoitamisessa ja samalla auttaa heidän perehdyttämisessään. Kun käsikirja saadaan otettua käyttöön, pitäisi projektien taloushallinnon käytäntöjen ja samalla myös toimintatapojen yhtenäistyä. Myöhemmin tästä seuraa parhaimmassa tapauksessa projektien taloushallinnon palvelujen tasalaatuisuus sekä palvelun parantuminen.

### 5.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis vielä siinä vaiheessa, kun tulokset on analysoitu. Tulokset tulee selittää ja tulkita. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii analyysinsa tuloksia sekä tekee niistä lisäksi omia johtopäätöksiä. Aineiston analyysissä tulkinta on ”esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa”. Tulosten analysointi yksistään ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, joten tuloksista pitäisi laatia synteesejä. Synteesien tarkoituksena on koota yhteen tutkimuksen pääseikat ja antaa vastauksia asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksen johtopäätökset puolestaan pohjautuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan tulee pohtia saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueella sekä niiden laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 229 - 230.) Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan esittää, että käytännön toiminnan ohjeistamista ja käytäntöjen yhtenäistämistä tarvitaan projektien taloushallinnossa. Ohjeistamisen ja yhtenäistämisen on oltava jatkuvaa, koska toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Myös henkilöstön vaihtuvuus on edelleen haasteena Savonian projektien taloushallinnossa ja aiheuttaa osaltaan painetta projektien taloushallinnon tehtävien laadukkaaseen hoitamiseen. Tiimissä tulee tarpeen mukaan tarkastella sekä vastuun- että tehtävänjakoa uudelleen: työkuormaa tulee jakaa tasaisemmin ottaen samalla huomioon jokaisen henkilökohtaiset voimavarat, vahvuudet ja osaamistason.

Tiimissä on ollut käytössä työparit, joiden käyttöä kannattaa edelleen jatkaa. Työpari-ajattelun tarkoituksena on se, että pari sijaistaa toisiaan poissaolojen aikana projektin jokapäiväisissä ja kiireellisissä työtehtävissä. Tällä hetkellä ei työntekijöiden vähäisen määrän ja työkuorman takia ole mahdollista sijaistaa toisia esim. maksatushakemusten tekemisessä. Poissuljettu ei myöskään ole ajatus henkilöiden erikoistumisesta vain tietyn rahaston / tiettyjen rahastojen hankkeiden hoitamiseen. Toisaalta tapauksessa, jossa kaikki taloussihteerit hoitavat eri rahastojen hankkeita, sijaistaminen on helpompaa ja tehtävät monipuolisempia ja vaihtelevampia.

Savoniassa tarvitaan selkeää tehtävien jakoa taloushallinnon ja projektitoteutuksen välillä: tulisi sopia tarkkaan, mitä tehtäviä TKI-taloushallinto hoitaa esim. maksatushakemusten tai taloussurannan osalta. Tehtävänjaossa voi olla projektikohtaisia eroja, sillä toiset projektipäälliköt tarvitsevat talousasioissa tukea enemmän kuin toiset. Taloushallinnon keskittäminen Savonian keskushallintoon on osaltaan vaikeutta-

nut yhteistyötä projektihenkilöstön kanssa, sillä joistakin asioista olisi helpompi keskustella kasvokkain. Saumatonta yhteistyötä projektien taloushallinnon ja toteutuksen välillä tarvitaan, että saadaan projektinhallintaan liittyvät asiat sujumaan projektin toteutusaikana mahdollisimman hyvin. Taloushallinnon työ olisi nopeampaa ja helpompaa, jos TKI-taloussihteerit olisivat paremmin selvillä siitä, mitä hankkeessa on tarkoitus tehdä. Olisi toivottavaa, että taloushallinnolla olisi enemmän aikaresurssia hankkeen toimiin, esim. ohjausryhmän kokouksiin, osallistumiseen. Näin pysyttäisiin koko ajan jyvällä siitä, missä projekteissa ollaan menossa. Taloushallinnon osaamista tulisi hyödyntää nykyistä enemmän jo projektin suunnitteluvaiheesta lähtien.

Projektien taloushallinnon osaajat tarvitsevat jatkuvaa koulutusta sekä taloushallinnon että projektinhallinnan osalta. Koulutuksen avulla taataan asiantuntijuuden lisääntyminen henkilökohtaisesti sekä koko TKI-taloustiimissä. Sisäistä koulutusta olisi hyvä järjestää enemmän ja tarvittaessa tulisi myös osallistua rahoittajien ja muiden tahojen järjestämiin koulutuksiin. Lisäksi tiimissä tulisi suosia edelleen jatkuvaa oppimista, myös toisilta tiimiläisiltä oppimista sekä yhdessä oppimista. Tämäkin auttaisi osaltaan ylläpitämään tiimissä vallitsevaa ”yhdessä tekemisen fiilistä”. Tiimipalaverit tulisi järjestää edelleen säännöllisesti, esim. kahden viikon välein.

Tärkeimpänä kehittämissuunnitelmana Savoniassa tutkimuksesta nousee esiin kv-hankkeiden osalta oma ohjeistus ja materiaalin kokoaminen yhteen paikkaan. Jatkossa, uuden ohjelmakauden alkaessa, näiden hankkeiden määrä tulee lisääntymään ja osaamista tarvitaan uudella tavalla TKI-taloustiimissä. Lisäksi uuden ohjelmakauden käynnistyttyä tarvitaan ohjeistuksen päivittämistä myös rakennerahastohankkeiden ja muiden rahastojen hankkeiden ohjeistuksen osalta. Ideaalituloksena ohjeistus olisi niin laaja, että siinä olisi mukana taloushallinnon ohjeistus kaikkien Savoniassa toteutettavien hanketyyppien ja rahastojen osalta.

Jatkuvaa kehittämistä tarvitaan myös taloushallinnon kirjausten ja toimintatapojen päivittämisessä. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin uudistuminen sekä Savonian muuttuminen osakeyhtiöksi vuoden vaihteessa 2015 tuovat suuren muutoksen tullessaan. Silloin muuttuvat kaikki tiliointikäytännöt myös projektien osalta ja projektit tulee jakaa uudelleen kahteen kategoriaan sen mukaan, kuuluvatko ne ammattikorkeakoulun perustehtävään vai liiketoimintaan. Samassa yhteydessä olisi järkevää myös saattaa Savonian taloushallinnon prosessit ajan tasalle, nykykäytäntöjä vastaavaksi. Olisi hyvä, jos organisaatiossa pyrittäisiin jatkuvasti kehittämään uusia, toimivampia menettelytapoja työskentelyn nopeuttamiseksi.

Jatkotutkimuskohteeksi tekijä haluaa nostaa esiin projektien taloushallinnon käsikirjan käyttöönoton jälkeisen seurannan. Olisi mielenkiintoista tutkia esim. vuoden seurantaajakson jälkeen, miten tässä opinnäytetyöprosessissa luotu käsikirja on vaikuttanut TKI-taloussihteerien työskentelyyn.

## 6 POHDINTA

Projektit ovat tulleet mukaan työelämäämme jäsentämään sen arkea, varsinkin kehitystyötä. Projektit ovat lisäksi yleinen ja jopa tavoiteltu tapa erilaisten haasteiden kohtaamiseen. Varsinkin julkisella sektorilla projektit lisäävät tavoitteellisuutta, yhteistointaa ja dynaamisuutta. (Rissanen 2002, 20, 32.) Monien yksityisellä ja julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden toiminta on projektivetoista ja niiden menestyminen onkin huomattavan riippuvainen projektitoiminnan onnistumisesta ja projektinhallintakyvystä (Ruuska 2012, 12).

Partasen mukaan (2007, 384) ”erilaisten uusien laskentainnovaatioiden käyttöönotto ja niiden integrointi organisaation omiin johtamiskäytäntöihin mahdollistaa taloushallinnon jatkuvan kehittymisen”. Taloushallinnon yleisiin kehityshaasteisiin pitäisikin etsiä aktiivisesti innovatiivisia ratkaisuja. Taloushallinto joutuu kehittämään toimintaansa myös lainsäädäntömuutoksien, tietojärjestelmien kehityksen sekä erilaisten organisaatiokohtaisten kehityshankkeiden vuoksi. Taloushallinnon henkilöstöltä edellytetäänkin jatkuvaa uuden oppimista sekä oppimiskyvyn vahvistamista. Jos taloushallinnon osaamista ei kehitetä ja ylläpidetä, asiantuntijat eivät kykene reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Partanen 2007, 393.)

Savoniassa tehtiin parin vuoden aikana merkittäviä ohjelmistouudistuksia niin taloushallinnossa kuin projektinhallinnassa. Savonian taloushallinnon henkilöstö oli vahvasti mukana molempien ohjelmistouudistusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Taloushallinnon henkilöstöä myös koulutettiin molempien uudistusprosessien aikana. Uuden oppiminen on ottanut oman aikansa, mutta pidemmällä tarkastelujaksolla uusien ohjelmien käyttöönotto on kannattanut ja helpottanut työntekoa projektien taloushallinnossa. Savoniassa tullaan varmasti toteuttamaan projekteja myös tulevaisuudessa suuria määriä. Näin ollen sekä projektien taloushallinnon että projektinhallinnan kehittämisen tulisi olla jatkuvaa.

### 6.1 Tulosten hyödynnettävyys

Käsikirja on laadittu ensisijaisesti TKI-taloustiimin sisäiseen käyttöön. On toivottavaa, että opinnäytetyöprosessin aikana syntyneestä käsikirjasta on hyötyä ja apua projektien taloudenhallintaan sekä tiimin toiminnan kehittämiseen Savoniassa. Myös projektien taloushallinnon laatu tulee jatkossa parantumaan, koska asiat hoidetaan talous-

hallinnon osalta samalla tavalla kaikissa hankkeissa. Kunhan käsikirjaa on testattu ensin taloushallinnossa, sen käyttöä on mahdollista laajentaa soveltuvin osin Savoniassa esim. projektipäälliköiden ja –sihteereiden käyttöön. Ennen mahdollista käsikirjan jakelua on kuitenkin tarkistettava, ovatko kaikki siinä olevat tiedot sellaisia, että ne voidaan julkistaa.

Laadittu käsikirja elää ja sen tuleekin elää koko ajan, koska taloushallinnossa ja projektinhallinnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Esim. EU-ohjelmakauden vaihtuminen, mahdolliset talousohjeistuksen muutokset sekä Savonian organisaatiomuodon vaihtuminen osakeyhtiöksi 1.1.2015 tuovat mukanaan muutostarpeita myös käsikirjaan. Käsikirjaa voidaan hyödyntää kuitenkin myös jatkossa. Se tulee olemaan oiva apuväline mm. uuden ohjelmakauden alkaessa; sen pohjalta on helppo päivittää käsikirja uuden ohjeistuksen mukaiseksi.

Oman organisaation ulkopuolista hyödynnettävyyttä ei tässä työssä arvioida, koska opinnäytetyön tuotosta, käsikirjaa, ei julkisteta. Opinnäytetyöprosessi itsessään on kyllä mahdollista toteuttaa myös muualla vastaavissa organisaatioissa vastaavalla tavalla.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuuden arviointiin on olemassa useita erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Eskolan ja Suorannan (2001, 210) mukaan ”laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta”. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen keskeinen tutkimusväline on tutkija itse, joten hän on myös olennainen luotettavuuden kriteeri. Tästä johtuen luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliaabelius ja validius. Reliaabelius merkitsee mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabeliudessa on siis kysymys siitä, voiko se antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Valius I. pätevyys puolestaan merkitsee tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sen kuuluukin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Toimintatutkimuksesta puhuttaessa kysymys luotettavuudesta ei yleensä välttämättä ole oikea termi, vaan pitäisi mieluummin käyttää esim. käsitteitä pätevyys, us-



kottavuus ja käyttökelpoisuus. Toimintatutkimuksen tavoite ja perustehtävä ratkaisee kulloinkin käytettävät termit. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111 – 113.) Tässä tutkimuksessa pätevyyden ja käyttökelpoisuuden termit sopivat tutkijan mielestä toiminnallisen opinnäytetyön ja sen tuotoksen arviointiin.

Yhtenä näkökulmana toimintatutkimuksen pätevyyteen voidaan pitää näkemystä, että sen kautta parannetaan tietyn yhteisön toimintaa ja kenties pyritään muuttamaan toimintatapoja. Tällöin onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa uutta, järkevämpää käytäntöä, joka lisäksi todetaan toimivaksi. Tutkimusta siis arvioidaan kysymällä, auttoiko tutkimus muuttamaan toimintatapoja yhteisössä. Lisäksi tutkijan tulisi pohtia, mitä hän itse pitää totuuden sekä pätevyyden kriteereinä tutkimuksessaan ja mitä ongelmia niissä on nähtävissä. (Huttunen ym. 199, 118 – 119, 131 - 132.) Myös Eskola ja Suoranta (2001, 224) esittävät, että toimintatutkimuksen luotettavuuden koetin on toiminnan kehittäminen.

Tässä tutkimuksessa voidaan katsoa tapahtuneen toiminnan kehittämistä, koska olemassa olevat käytännöt on nyt kirjattu yhtenäiseksi käsikirjaksi kaikkien TKI-taloussihteerien käyttöön. Käsikirjan käyttöönotolla pyritään käytäntöjen yhtenäistämiseen. Tulevaisuus näyttää tarkemmin, miten hyvin toiminnan kehittämisessä ja mahdollisessa projektien taloushallinnon laadun parantamisessa loppujen lopuksi onnistuttiin.

Tässä työssä tutkimuksen tekijä toimi toimija-tutkijana ja oli itse mukana tutkittavien joukossa marraskuun 2013 loppuun saakka. Tutkimuksessa oli hyötyä siitä, että tutkija itse oli organisaation sisällä ja siten myös sisällä asiassa. Tutkija myös tunsu suhteellisen hyvin kaikki tutkittavat jo ennalta. Toisaalta toimiminen tutkittavien joukossa on voinut vaikuttaa tutkimukseen ja tutkijan tuttuus voinut haitata sitä: uskalsivatko kaikki kertoa suoraan, mitä ajattelivat esim. kyselyn vastauksissa tai tiimipalaverissa. Tutkimukseen ja tutkijaan suhtauduttiin kuitenkin hyväksyvästi ja tiimiläiset olivat sitoutuneita tutkimukseen ja motivoituneita auttamaan.

Aikataulusyistä valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi teemakysely teemahaastattelun sijaan. Koska opinnäytetyön valmistuminen siirtyi tekijän henkilökohtaisista syistä ja työpaikanvaihdoksesta johtuen puolella vuodella, olisi periaatteessa ollut aikaa myös teemahaastattelujen tekemiseen. Haastattelujen avulla olisi varmaankin päästy pureutumaan vielä syvällisemmin projektien taloushallinnon ongelmakohtiin ja haasteisiin sekä tiimin toiminnan kehittämiseen liittyviin asioihin. Voi olla mahdollista, että

tutkittavat eivät viitsineet kirjoittaa teemakyselyyn vastauksia samassa laajuudessa kuin olisivat teemahaastatteluissa kertoneet. Toisaalta teemakyselyn lisäksi näitä teemaan liittyviä asioita käytiin prosessin aikana kattavasti läpi myös esim. tiimipalaverissa.

Eskolan & Suorannan (2001, 213 – 214) mukaan aineistonkeruumenetelmän tarkkuutta voidaan parantaa useammalla havainnointikerralla. Lisäksi eri aikoina suoritettu havainnointi takaa sen, että kyseessä on pysyvä ilmiö. Havainnointia suoritettiin tämän opinnäytetyöprosessin aikana koko ajan, joten havainnoinnin tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan pitää suhteellisen luotettavina.

Vilkan & Airaksisen (2004b, 77 - 78) mukaan opinnäyteraportissa on otettava kantaa myös työn lähteiden sekä materiaalin luotettavuuteen. Lisäksi tulee arvioida niin produktin kuin prosessin onnistumista. Tämän opinnäytetyön lähteistä suurin osa pohjautuu esim. lakeihin ja asetuksiin, ministeriön tiedotteisiin ja ohjeisiin, joten lähteiden voidaan katsoa olevan luotettavia ja tietojen oikeellisia. Lähteissä on myös erittäin tuoretta, ajankohtaista materiaalia esim. uuden ohjelmakauden alkamiseen liittyen. Uudempaa tietoa viitekehykseen koottiin erityisesti netistä ja artikkeleista.

Opinnäytetyön tuotos I. projektien taloushallinnon käsikirja onnistui tekijän mielestä suhteellisen hyvin olosuhteissa tapahtuneista muutoksista huolimatta. Käsikirjaan saatiin mukaan kaikki suunnitelmien mukaiset osa-alueet. Tuotos olisi saattanut kuitenkin olla vielä kattavampi ja yksityiskohtaisempi, jos tekijä olisi ollut Savonian palveluksessa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Osa taloushallinnon kirjausasioista nimitäin ennätti jo unohtua, sillä aikaa kun opinnäytetyön tekeminen oli vuoden vaihteessa 2013 – 2014 yli kolmen kuukauden tauolla. Hyvä keskusteluyhteys kuitenkin säilyi Savonian taloushallintoon ja tekijä varmisti asiat joko sähköpostitse tai käymällä keskustelemassa paikanpäällä.

Vilka & Airaksinen (2004b, 91) esittävät, että olisi hyvä, jos opinnäytetyön kohdeyhmä antaisi palautetta tavoitteiden saavuttamisesta ja onnistumisesta. Tekijä sai kommentteja kolmelta tiimiläiseltä aivan prosessin loppumetreillä. Yhden tiimiläisen mielipide oli seuraava: ”Tavoitteena oli käsikirja Savonian TKI-taloustiimin työn tueksi, ja tavoitteessa on onnistuttu hyvin.” Käsikirjaan on otettu mukaan kattavasti TKI-taloustiimin työssä vastaantulevat osa-alueet sekä ongelmakohtat. Osa tiimiläisistä oli sitä mieltä, että olisi ollut hyvä, jos vastaava käsikirja olisi ollut käytössä jo silloin, kun he aloittivat työskentelemisen Savonian projektien taloushallinnossa. TKI-

taloustiimiin on juuri haettu uutta työntekijää ja tiimiläiset odottavat, että käsikirjasta saadaan apua uuden henkilön perehdyttämiseen. Käsikirjasta uskotaan olevan apua myös jokapäiväiseen taloushallinnon työhön. Jatkossa käsikirjaa tullaan muokkaamaan ja täydentämään työskentelyn ohessa tarpeen mukaan.

Opinnäytetyö kesti prosessina kauemmin kuin oli alun perin suunniteltu ja aikataulu muuttui pariin kertaan prosessin aikana. Syynä tähän olivat tekijän henkilökohtaiset syyt, työpaikan vaihdokset sekä jatkuva kiire työpaikalla. Toisaalta pitkä prosessi kypsytti opinnäytetyön aihetta sekä ajatuksia aiheeseen liittyen. Myös opinnäytetyön aihe muuttui tutkimussuunnitelmavaiheesta.

Olisi ollut sekä tekijän että kohderyhmän kannalta parempi, jos opinnäytetyö olisi valmistunut jo aiemmin. Ohjelmakausi 2007 – 2013 on jo loppumaisillaan ja osa työn teoriasta pohjautuu kohta jo vanhentuvaan tietoon. Toisaalta rakennerahastohankkeiden kustannusten tukikelpoisuuden osalta ohjeistus pysyy uudella ohjelmakaudella pitkälti samana kuin päättyvällä ohjelmakaudella. Ja varsinaiset kirjausohjeet kuitenkin olivat tässä opinnäytetyössä se ydin. Ja ohjeistusta tarvittiin kipeästi, kun sitä ei aiemmin ole ollut.

### 6.3 Oma oppiminen prosessin aikana

Opinnäytetyön tekeminen on ollut tekijälle valtava oppimisprosessi. Prosessin aikana tekijä kehitti itseään ammatillisessa mielessä ja asiantuntijuus lisääntyi huomattavasti. Substanssin lisäksi tekijä on oppinut lisää ajankäytön suunnittelusta, kokonaisuuksien hallinnasta sekä itsensä johtamisesta. Opinnäytetyössä pystyi hyödyntämään monipuolisesti ylemmän amk-tutkinnon opintojen aikana saatuja oppeja. Kansainvälinen tutkimus rajattiin tarkoituksella pois tästä tutkimuksesta, koska opinnäytetyön teoria pohjautuu suurimmaksi osaksi suomalaiseen sekä eurooppalaiseen lainsäädäntöön. Vaikka kansainväliseen tutkimukseen peilaaminen jätettiin opinnäytetyön ulkopuolelle, pyrittiin työhön ottamaan mukaan englanninkielisiä lähteitä, sekä kirjoja että artikkeleja.

Opinnäytetyön tekijän menetelmäopinnoista oli pitkä aika, joten lähestymistapaan ja menetelmiin liittyvät asiat vaativat erityistä panostamista ja pohdintaa. Toisaalta oli todella hyvä kerrata, käsitellä ja opetella uudelleen näitä asioita. Teoriaosuuden rajaaminen tuotti myös ongelmia tekijälle, mutta ohjauksella sekin osuus saatiin onnis-

tumaan suhteellisen hyvin. Tämä oli tekijän ensimmäinen toiminnallinen opinnäytetyö, joka jo itsessään oli kiinnostava ja opettavainen prosessi.

Usean aineistonkeruumenetelmän käyttäminen oli tässä työssä luontevaa. Tietojen yhdistäminen monista eri lähteistä oli erittäin mielenkiintoista, osin haastavaakin. Tekijä sai mielestään toteutumaan tässä työssä sekä tutkimuksellisen että kehittävän otteen. Opinnäytetyön tekijä pääsi hyödyntämään samalla omaa osaamistaan ja omia tulkintojaan työelämän kehittämisessä. Pitkä työkokemus hankkeiden taloushallinnon parissa jalostui tämän oppimisprosessin aikana uudelle tasolle. Erityisen mielenkiintoista oli seurata rakennerahastohankkeiden ohjelmakauden 2014 - 2020 käynnistämiseen liittyvää tiedottamista.

Vaikka tekijä vaihtoikin työpaikkaa prosessin aikana, tulee opinnäytetyön aikana opituista asioista olemaan hyötyä myös uudessa tehtävässä hankkeiden rahoittajapuolen palveluksessa. Hankkeiden toteuttajapuolen asioiden pohtiminen on antanut uusia näkökulmia nykyisiin työtehtäviin. Toisaalta olisi ollut erittäin mielenkiintoista nähdä entisen työnantajan palveluksessa, miten käsikirja ja sen käyttöönotto olisivat vaikuttaneet sekä omaan että koko TKI-taloustiimin työhön.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen H.L.T, Huttunen, R. & Moilanen P. (toim.). *Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 11 - 24.

Ahvenniemi, J. 2013. Kirjanpito on kivaa. *Tilisanomat* 2013 nro 4, 3.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. *Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

*Ammattikorkeakoululaki* L 2003/351. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 24.2.2014].  
Saataavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>.

Artto K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. *Projektitiiketoiminta*. 2. painos: 2008 [verkkokirja]. Helsinki: WSOY. Saataavissa: <http://pbgroup.tkk.fi/en/>.

Eskola, A. & Mäntysaari A. 2007. *Taloulosaamisen perusteet*. Helsinki: WSOY Opi-  
pimateriaalit Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tam-  
pere: Osuuskunta Vastapaino.

Halminen, S. & Saladis, F. 2011. Projektitiimit tehokkaimmiksi kyvykkäällä johtamisella. *Projektitoiminta* [verkkolehti]. 2011 nro 2, 20 - 22 [viitattu 14.8.2012]. Saataavissa: [http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Projektitoiminta\\_2-2012.pdf](http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/Projektitoiminta_2-2012.pdf).

Heikkinen H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalitusseura, 16 - 38.

Heikkinen H.L.T. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 214 - 229.

Heikkinen H.L.T. & Rovio E. 2006. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalitusseura, 114 -130.

Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Kiilakoski T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalitusseura, 78 - 93.

Heikkinen H.L.T. & Syrjälä L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalitusseura, 144 - 162.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huovinen T. & Rovio E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalitusseura, 94 - 114 .

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H.L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). *Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 111 - 135.

livari, M. 2013. Projektiosaamisesta kilpailukykyä yrityksille ja koko Suomelle! *Projektitoiminta* [verkkolehti]. 2013 nro 1, 16 – 17 [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa: <http://www.e-julkaisu.fi/pry/1-2013/>.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014. Opinnäytetyöpakki [viitattu 1.4.2014]. Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Etusivu>.

Kasvi, J. 2013. Projektipöhö hallintaan – Syövätkö raportointi, suunnittelu ja palaverointi projektien tehot? *Projektitoiminta* [verkkolehti]. 2013 nro 1, 46 – 47 [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa: <http://www.e-julkaisu.fi/pry/1-2013/>.

Kerzner, H. 2005. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9<sup>th</sup> edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kihn, L-A, 2011. Näkökulmia yrityksen laskentatoimen käytäntöön ja tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* [verkkolehti]. 2011 nro 4, 467 - 473 [viitattu 26.8.2013]. Saatavissa: [http://lta.hse.fi/2011/4/lta\\_2011\\_04\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2011/4/lta_2011_04_d5.pdf).

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi J. & Puttonen, V. 2004. *Mitä on yrityksen taloushallinto?* Helsinki: KY-palvelut Oy.

*Kirjanpitolaki* L 1997/1336. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 24.2.2014]. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kirjanpitolaki#L2P1](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search[type]=pika&search[pika]=kirjanpitolaki#L2P1).

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 70 - 85.

Kliem, R. & Ludin, I. 1998. *Project management Practitioner's Handbook*. New York: American Management Association.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

*Kuntalaki* L 1995/365. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 24.2.2014]. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kuntalaki#L8P67](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search[type]=pika&search[pika]=kuntalaki#L8P67).

Kuula A. 1999. *Toimintatutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Kähkönen, K. 2013. Projektinhallinnasta tullut maailmaa muokkaava johtamisoppi. *Projekti toiminta* [verkkolehti]. 2013 nro 1, 66 – 68 [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa: <http://www.e-julkaisu.fi/pry/1-2013/>.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Helsinki: WSOYpro.

Louhiso, J. 2013. Projektiosaamisesta uusi tukijalka Suomelle - tartu haasteeseen! *Projekti toiminta* [verkkolehti]. 2013 nro 1, 4 – 5 [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa: <http://www.e-julkaisu.fi/pry/1-2013/>.

Lööw, M. 2002. *Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Metsämuuronen J. (toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: International Methelp ky.

Moilanen, P. & Rähä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 49 - 69.

Myllyntaus, O. 2002. *Kuntatalouden ohjaus. Budjetoinnin ja kirjanpidon taustaperusteita ja kehityssuuntia*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. *Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pelin, R. 2011. *Projektihallinnan käsikirja*. 7. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pellinen, J. 2005. *Talousjohtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pesonen, E. 2013. Digitaalinen murros luo kovat paineet taloushallinnolle. *Kauppalehti* [verkkolehti]. 12.12.2013 [viitattu 6.5.2014]. Saatavissa: <http://kauppalehti.fi>

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

Ruuska, K. 2012. *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.



Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 30.7.2013]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189 - 199.

Savonia 2014. *Asiantuntijan opas: TKI-käsikirja*.

Savonia-ammattikorkeakoulu 2008. *Taloushallinnon toimintamalli*.

Savonian www-sivusto [viitattu 1.4.2014]. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/>.

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

Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. 2013. On the convergence of management accounting and financial accounting - the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems* [verkkolehti]. 2013 nro 14, 321 – 348 [viitattu 6.5.2014]. Saatavissa: <http://sciencedirect.com>.

Tenhunen, M. 2013. Raportointi kannattaa. *Tilisanomat* 2013 nro 4, 23 - 25.

Tilastokeskus 2014. *Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuntien ja kuntayhtymien talous ja toiminta* [verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 10.5.2014]. Saatavilla: <https://www.tilastokeskus.fi/til/ktt/kas.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tyni, T., Myllyntaus, O. & Suorto, A. 2012. *Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Rakennerahastot.fi palveluportaali [viitattu 2.8.2013]. Saatavissa: <http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/index.jsp>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 28.5.2013. *Euroopan aluekehitysrahaston ja Euroopan sosiaalirahaston ohjelmakauden 2007-2013 sulkemiseen valmistautuminen* [verkko-kirje]. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 10.4.2014]. Saatavissa: [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/HVO\\_kirjeet/Euroopan\\_aluekehitysrahaston\\_ja\\_Euroopan\\_sosiaalirahaston\\_ohjelmakauden\\_2007-2013\\_sulkemiseen\\_valmistautuminen.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/HVO_kirjeet/Euroopan_aluekehitysrahaston_ja_Euroopan_sosiaalirahaston_ohjelmakauden_2007-2013_sulkemiseen_valmistautuminen.pdf).

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <https://www.tem.fi/>.

Vehreävesa, Satu 2014. *Startti 2020* [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/seminaarit/startti2020.php>.

Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H., & Airaksinen, T. 2004a. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004b. *Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vipuvoimaa Eu:lta. Rakennerahastokauden 2007 – 2013 yleisesite [viitattu 2.8.2013]. Saatavissa: [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esitteet/rr\\_yleisesite\\_su.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esitteet/rr_yleisesite_su.pdf).

Virtanen, P. 2009. *Projekti strategian toteuttajana*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Åkerlund, K. 2013. Luova projektinhallinta. Projektijohtamisen uusi ulottuvuus. *Projektitoiminta* [verkko-lehti] 1, 56 -57 [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa: <http://www.e-julkaisu.fi/pry/1-2013/>.

**Liite 1****Teemakysely****Tiimityö**

1. Mikä toimii tällä hetkellä?
2. Missä on parannettavaa/kehitettävää?

**Yhtenäiset käytännöt ja ohjeistus**

1. Mitkä kirjauskäytännöt aiheuttavat eniten hankaluuksia ja missä toivoisit eniten tukea / ohjeistusta? Vrt. projektien taloushallinnon prosessit / osa-alueet.
  - a. budjetointi
  - b. ostolaskut
  - c. myyntilaskut/laskutuslähetteet
  - d. alv-käsittely
  - e. palkat ja palkkakirjaukset
  - f. matkalaskut
  - g. jyvittävät kustannukset (vuokrat, puhelut jne.)
  - h. ulkomaanmaksut
  - i. tulotositteet
  - j. talousseuranta
2. Mikä on ollut helppoa?
3. Mitä toivot uudelta ohjeistukselta?

**Uudet ohjelmat**

1. Miten taloushallinnon ohjelmistopäivitykset ovat vaikuttaneet projektienhallintaan taloushallinnon näkökulmasta?
  - a. edut?
  - b. haitat?
2. Miten Reportronicin käyttöönotto on vaikuttanut projektienhallintaan taloushallinnon näkökulmasta?
  - a. edut?
  - b. haitat?

**Risut ja ruusut yleensä (vapaa sana)**

**Liite 2****Käsikirjan laatimisprosessin vaiheet**

Opinnäytetyön raportin ja teoriaosuuden kirjoittaminen pääsi kunnolla käyntiin vasta keväällä 2013. Silloin alettiin myös systemaattisesti kokoamaan materiaalia itse käsikirjaa varten.

Tiimipalaveri 6.9.2012: pyydettiin ohjeistusta hankkeen tulojen kirjaamiseen, jos hankkeelle tulee rahaa enemmän kuin tilinpäätöksessä on kirjattu saamisiin. Samassa palaverissa käytiin keskustelua myös opinnäytetyöstä ja ehdotettiin, että tehtäisiin taloushallinnon kirjausohjeet hankkeita varten. Lisäksi keskusteltiin mahdollisesta flat rate –hankkeiden erillisseurannasta. Savonian johdolta oli tullut toive, että flat rate –kuluja seurattaisiin tarkemmin (kirjataan projektin kustannuspaikalle kohteelle 901, voi olla useamman hankkeen kustannuksia).

Tiimipalaveri 2.10.2012: valittiin flat rate –hankkeet erillisseurantaa varten. Hankkeita valittiin mukaan yhteensä neljä kappaletta siten, että kaikilta osaamisalueilta oli hankkeita mukana. Tuotenumerot erillisseurantaa varten avattiin Savonian kirjanpitoon marraskuun alussa 2013. Samalla lähetettiin TKI-taloustiimiläisille myös lyhyt ohjeistus siitä, mitä tuotenumeroille kirjataan:

- hankkeen flat rate –prosentin alle kuuluvat kulut, esim. hankehenkilöstön matkakulut, tarjoilukulut, pienet hankinnat jne.
- jyvittettäviä kuluja ei aleta kirjaamaan.

Tiimipalaveri 8.11.2012: pyydettiin lisäohjeita tulotositteiden kirjaamiseen, esim. tileihin ja kumppanikoodeihin liittyen. Ohjeeseen toivottiin lisäksi käytännön esimerkkejä. Palaverissa keskusteltiin myös Lump sum –hankkeisiin liittyvästä ohjeistuksesta (kustannukset + rahoitus).

Tiimipalaveri 27.11.2012: muistutus tulokirjausten ohjeesta.

Suppea ohje tulokirjausten osalta saatiin viimein valmiiksi loppuvuodesta 2012 (jakelu sähköpostilla tiimiläisille 3.1.2013). Ohjetta oli tarkoitus päivittää sekä täydentää myöhemmin.

Repon käyttöönotto 1.1.2013. Esim. käsin tehtävien palkkakirjausten määrä on vähentynyt käyttöönoton ansioista.

Tammikuu 2013: hankkeiden saamisten osalta tehtiin lyhyt ohjeistus tilinpäätöstä varten, lähetetty tiimiläisille 14.1.2013 sähköpostitse.

Maaliskuu 2013: taloushallinnon henkilöstö sai käyttöönsä ansioidenlistaukset. Enää ei tarvitse lähettää sähköpostilla listauksia ja tiedot ovat kaikkien tarvitsevien saatavilla kaikkien osaamisalueiden osalta.

Tiimipalaveri 25.4.2013: keskustelua tiimityöskentelyyn liittyen. Samalla aloitettiin tiimityön kehittämisprojekti. TKI-taloustiimin harjoittelija tekee oppimistehtävän aiheeseen liittyen. Keskusteltiin myös siitä, että TKI-taloustiimiläiset ovat hajallaan taloushallinnon tiloissa. Esitettiin toive yhteisistä tiloista, jossa kaikki tiimiläiset olisivat. Lisäksi mietittiin työnjakoa tiimin sisällä uudelleen ja uudistettiin työparit.

TKI-taloustiimin harjoittelijan tehtävänä uudistaa hankkeiden käytössä olevat lomakkeet harjoittelun aikana (esim. kustannusten jyvitys, maksatushakemuksissa tarvittavat palkkaliitteet). Tarkoituksena on ottaa yhtenäiset pohjat käyttöön kaikkiin projekteihin ja kaikille osaamisalueille.

Keväällä 2013 tehtiin teemakysely tiimiläisille. Kyselyssä kävi ilmi, että edelleen on vaikeuksia tulokirjausten kanssa. Muut esiinnousseet hankaluuksia tuottavat taloushallinnon osa-alueet: alv-käsittely, matkalaskut ja jyvittävät kustannukset.

Hankkeiden vuokrat 2013: tiiminvetäjä laski huhtikuussa 2013 vuoden 2012 todellisten kiinteistökustannusten perusteella hankkeissa käytettävän vuokrahinnan (yksiköittäin omat vuokrahinnat).

Tiimipalaveri 23.5.2013: käytiin läpi teemakyselyn tuloksia ja keskusteltiin niistä yhdessä.

Tekesin kokonaiskustannusmalli: tiiminvetäjä laski toukokuussa 2013 Savonian uudet henkilösivu- ja yleiskustannuskertoimet ja toimittanut hyväksyttäväksi Tekesille.

Kesä 2013

Käsikirjan ohjeistuksen kasaaminen: rahoittajien ohjeistukset, maksatusohjeistus, lainsäädäntö sekä varsinaisten kirjausohjeiden kasaaminen aloitettu.

Osallistuva havainnointi tulotositteiden osalta kesäkuussa.

### Syksy 2013

Harjoittelijan oppimistehtävä tiimityöskentelystä ja tiimin toiminnan kehittämisestä. Harjoitteli antoi tiimiläisille tehtäviä ja lisäksi pidettiin henkilökohtaiset haastattelut, joissa myös tiiminvetäjä oli mukana.

Syyskuussa 2013 TKI-taloushallintotiimi muuttaa yhteisiin tiloihin, kaikki tiimin jäsenet samassa työtilassa.

### Syys-lokakuu 2013

Kirjausohjeiden kasaaminen jatkuu.

Marraskuu 2013 – tammikuu 2014: opinnäytetyöprosessissa ei tapahdu mitään, koska tekijä vaihtaa työpaikkaa joulukuun alusta 2013.

Maalis-huhtikuu 2014: www-osoitteiden tarkistus jo kerätyn aineiston osalta. Kirjausohjeiden yhdistäminen käsikirjaan, käytäntöjen auki kirjoittaminen yhtenäisiksi .kirjallisiksi ohjeiksi projektien taloushallintoa varten.