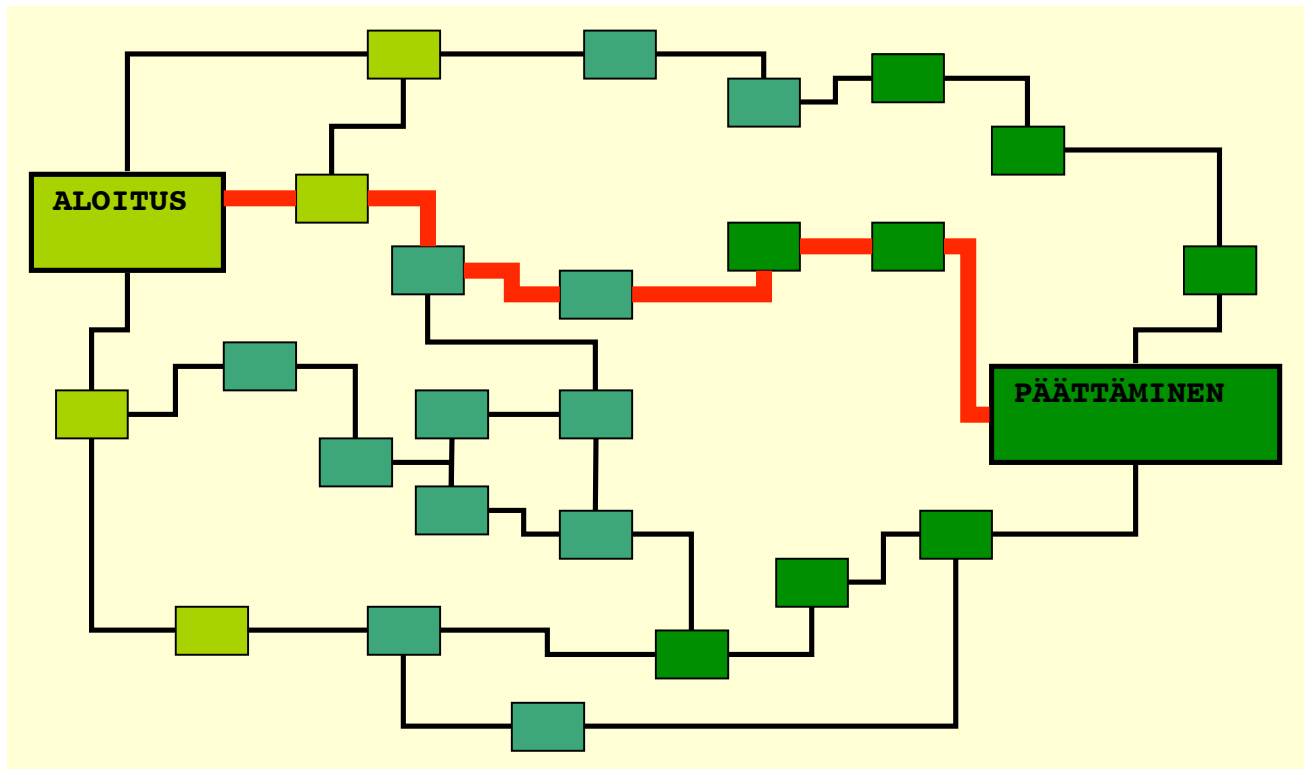


PROJEKTIKÄSIKIRJA



Päivitetty 25.8.2008

Valkeakosken Seudun Kehitys Oy

Minna Lindholm
Tuula-Maria Mattila
Maija Niemelä
Arja Rantamäki

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | JOHDANTO..... | 3 |
| 2. | PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT | 3 |
| 2.1. | MIKÄ ON PROJEKTI? | 3 |
| 2.2. | PROJEKTI VAI PROSESSI..... | 4 |
| 2.3. | PROJEKTIN ELINKAARI | 4 |
| 3. | PROJEKTIN IDEOINTI, MÄÄRITELY JA SUUNNITTELU | 5 |
| 3.1. | PROJEKTIN IDEOINTI..... | 5 |
| 3.2. | PROJEKTIN ALOITUS JA MÄÄRITTELY | 5 |
| 3.3. | PROJEKTIN SUUNNITTELU | 6 |
| 3.4. | PROJEKTIN TAVOITE..... | 6 |
| 3.5. | AIKATAULU JA RESURSSIT | 7 |
| 3.6. | TEHTÄVÄT | 8 |
| 3.7. | RISKIT | 8 |
| 3.8. | KUSTANNUSTEN HALLINTA | 8 |
| 4. | RAHOITUS JA TUKIKELPOISET KUSTANNUKSET..... | 9 |
| 4.1. | RAHOITUSLÄHTEET | 9 |
| 4.2. | TUKIKELPOISET KUSTANNUKSET..... | 9 |
| 4.3. | LASKENNALLISET KULUT JA TALKOOTYÖ | 10 |
| 4.4. | POISTOT | 10 |
| 4.5. | TALOUSSEURANTA HALLINNOIVALLE ORGANISAATIOLE | 10 |
| 5. | PROJEKTIN TOTEUTUS JA OHJAUS | 11 |
| 5.1. | TOTEUTUSSUUNNITELMAN TÄSMENNYS | 11 |
| 5.2. | PROJEKTIN ALOITTAMINEN - KICK OFF | 12 |
| 5.3. | PROJEKTIN OHJAUS | 12 |
| 5.4. | LAADUN VARMISTUS..... | 14 |
| 5.5. | RAPORTOINTI..... | 15 |
| 5.6. | MAKSATUSHAKEMUKSET | 16 |
| 5.7. | PROJEKTIN TARKASTUKSET JA TODENTAMISET | 17 |
| 5.8. | VIESTINTÄ | 17 |
| 5.9. | HANKINNAT | 18 |
| 5.10. | TARJOUSKILPAILUN VAIHEET | 19 |
| 6. | PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN..... | 23 |
| 6.1. | LOPPURAPORTTI | 23 |
| 6.2. | DOKUMENTOINTI..... | 23 |
| 7. | LOPUKSI..... | 24 |
| 8. | TARKISTUSLISTA..... | 25 |
| 8.1. | ALOITUSTOIMENPITEET | 25 |
| 8.2. | PÄÄTÖSTOIMENPITEET | 25 |
| 8.3. | ARKISTOINTI/ PROJEKTIMAPPIEN SISÄLTÖ | 25 |
| 8.4. | LINKKEJÄ..... | 26 |
| 8.5. | HANKINTOJEN LINKKILISTA..... | 26 |
| 8.6. | LISÄTIETOJA | 26 |

1. JOHDANTO

Tämä projektikäsikirja on tehty työkaluksi ja oppaaksi kaikille Etelä-Pirkanmaan seutukunnan alueella projektien kanssa työskenteleville. Projektikäsikirja on tehty ohjenuoraksi ja perehdyttämismateriaaliksi huomioiden erityisesti ne projektin toimijat ja projektihenkilöstö, jotka astuvat ensimmäistä kertaa projektin ”saappaisiin”. Se toimii kuitenkin muistin tukena projektikonkareillekin. Projektikäsikirja ei ole kaiken kattava opas projektin maailmaan, mutta sisältää niitä keskeisiä asioita, joita pienessäkin projektissa kannattaa huomioida tavoitteeseen pääsemiseksi. Käsikirjassa on pääsääntöisesti tarkasteltu kotimaisten viranomaisten rahoittamia projekteja. Projektikäsikirjan liitteeksi on linkkejä, joista saa lisätietoja. Projektikäsikirja sisältää linkin (<http://epipro.vihivaunu.fi/ohjeet/>) teknisen toteutuksen apuvälineeseen, Hanketietopankin, käyttöohjeeseen. Projektin perusteet hallitsevalle Hanketietopankki toimii jokapäiväistä työtä helpottavana työkaluna.

2. PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1. Mikä on projekti?

Projektilla on rinnakkaiskäsitteitä, joita käytetään usein sekaisin keskenään. Projektin rinnakkaiskäsitteitä ovat ohjelma, hanke tai urakka. Ohjelma on suuri projekti tai useamman projektin muodostama kokonaisuus, jossa ohjelman kaikilla projekteilla on samanlainen päämäärä. Projektin suomalainen synonyymi on hanke. Käytetään projektissa mitä käsitettä tahansa, on tärkeää käyttää koko projektin ajan samaa käsitettä. Projekti voidaan määritellä muun muassa seuraavasti:

Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisen ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus (Karlos ym., 2006).

Projektin päämäärä tarkoittaa sitä tavoitetta, johon projektilla pyritään. Yleensä se käytännössä tarkoittaa muutosta, kehittämistä, tutkimuksen tuloksen aikaan saamista jne. Projekti on myös ainutkertainen - täysin vastaavanlaista projektia, toimintaa, kehittämistehtävää, tutkimusta tms. ei ole toteutettu aiemmin. Projektin tehtävät on suoritettava tietyssä järjestyksessä tavoitteeseen pääsemiseksi. Projekti on myös ajallisesti ja kustannuksiltaan rajattu, mikä tarkoittaa rajallista mahdollisuutta käyttää resursseja, henkilöitä ja rahaa.

Näillä kriteereillä projekti eroaa siis organisaation toistuvasta toiminnasta. Projektit toteuttavat kuitenkin organisaation strategiaa. Projekteja perustetaan toteuttamaan organisaation tarpeita, joihin ei voida vastata organisaation normaalilla toiminnalla. Siksi projektit ovatkin usein organisaation tärkein työkalu strategian toteuttajana. Projektin ja toistuvan toiminnan erona on myös tuloksien ennustettavuus. Ennustettavuus on projekteissa epävarmaa ja riskialtista. Toistuvassa toiminnassa tulokset ovat useimmiten ennustettavissa ja ennakoitavissa. Projektia kuvaavat sanat joustavuus, uudistuminen ja muutos. Toistuvaa toimintaa sitä vastoin kuvaavat pysyvyys, jatkuvuus ja ennustettavuus.

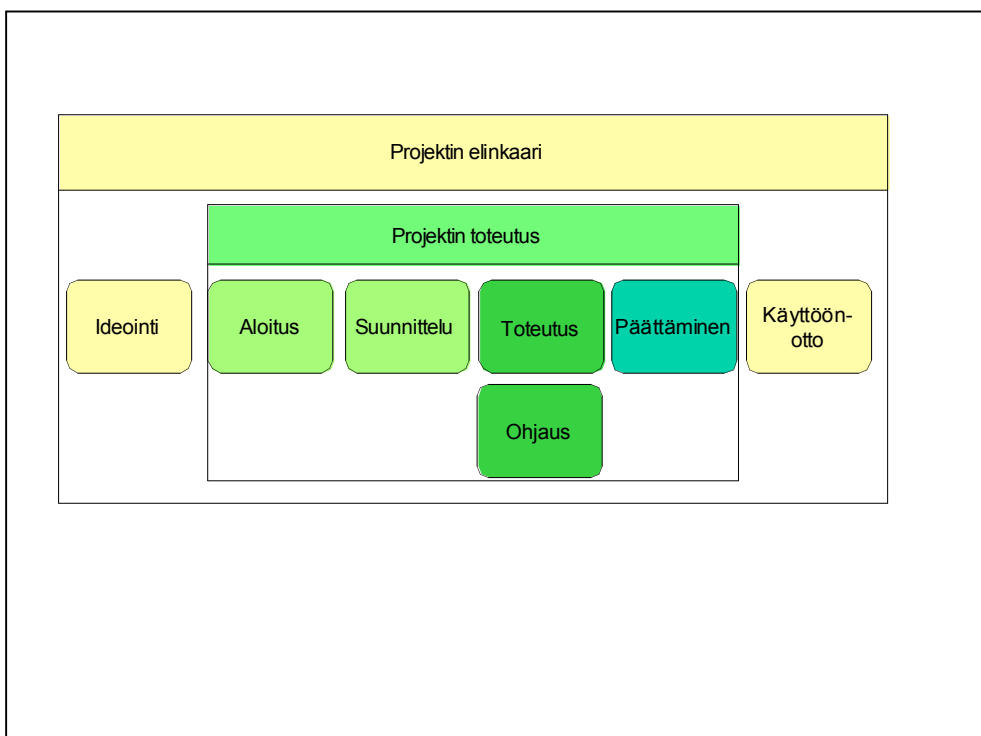
2.2. Projektin vai prosessi

Prosessi kuten projektikin on kokonaisuus, jota halutaan johtaa. Prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu eri vaiheista, kuten projektikin. Jokaisella prosessilla on myös jonkinlainen näkökulma, esimerkiksi asiakkuus, asiakasprosessi. Kun kuvataan eri prosesseja, saadaan selville työvaiheet ja työvaiheiden tarpeet. Tällöin voidaan karsia pois turhia tehtäviä tai tehtävän osia. Näin päästään arvioimaan esimerkiksi säästämistoimenpiteitä. Projektia ja prosessia saatetaan joskus ajatella toimintana samanlaisena. Niillä on kuitenkin eroja. Prosessi on yleensä jatkuvakestoinen, kun taas projekti on ajallisesti rajattu ja kertaluontoinen. Prosessi liittyy kiinteästi operatiiviseen toimintaan, kun taas projektilla on oma projektiorganisaatio (projektipäällikkö, ohjausryhmä, projektiryhmä). Projekti pitää sisällään useita erilaisia prosesseja esim. suunnitteluprosessi, toteutusprosessi, raportointiprosessi ja hankintaprosessi.

2.3. Projektin elinkaari

Projekti koostuu erilaisista vaiheista. Vaiheiden välillä tai vaiheen osana voi olla päätös-kohtia, jossa edellisen vaiheen tulokset käydään läpi ja tehdään valintoja etenemisestä. Projektin elinkaari muodostuu seuraavista vaiheista:

1. Ideoinnista, valmistelusta ja mahdollisesti markkinoinnista
2. Aloitus ja määrittely -vaiheesta
3. Suunnittelusta
4. Toteutuksesta
5. Ohjauksesta
6. Päättämisestä
7. Käyttöönnotosta ja käytön tukemisesta



Kuva 1. Projektin elinkaaren eri vaiheet

Toimintoja projektin eri vaiheissa

- Ideointivaiheessa kerätään projekti-ideat.
- Aloitustavaiheessa tunnustetaan projektin tarve tai siihen liittyvä muutostarve tai ongelma.
- Suunnitteluvaiheessa määritellään projektin tehtävät ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit.
- Toteutusvaihe tarkoittaa projektin konkreettista tekemistä.
- Ohjausvaihe kulkee toteutusvaiheen kanssa rinnakkain. Ohjausvaiheessa seurataan projektin etenemistä.
- Päätösvaihe on tärkeä, siihen liittyy palaute onnistumisesta.
- Käyttöönotto – vaiheessa tuetaan uuden tuotteen/palvelun käyttöönottoa.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan projektin elinkaaren osa-alueita tarkemmin.

3. PROJEKTIN IDEOINTI, MÄÄRITELY JA SUUNNITTELU

3.1. Projektin ideointi

Projekti-ideoista suurin osa syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä, keskusteluissa yhteistyökumppaneiden kanssa tai jopa vapaa-ajalla. Ideoiden syntymistä voidaan tukea myös erilaisilla menetelmillä, esimerkkinä aivoriihi. Suuri osa projekteista käynnistetään silloin, kun esimerkiksi ohjelmakauden rahaa jaetaan. Tämä rohkaisee aktiiviseen projekti-ideointiin. Kun on etukäteen tiedossa eri rahastojen hakuaika, on projekti-ideointi hyvä aloittaa ennakoitusti ja hallitusti ennen projektien hakuaikaa. Kun projekteja valitaan organisaation strategiasta lähtöisin, saadaan sisällölle rajat sekä painotukset. Tällöin voidaan projektit ajoittaa oikeaan aikaan ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Jos ja kun projekteja joudutaan priorisoimaan ja valitsemaan, on strategisen näkökulman lisäksi huomioitava loppukäyttäjien tarpeet. Ensimmäiseksi kannattaa karsia projekti-ideoista pois hyödyttömät.

3.2. Projektin aloitus ja määrittely

Projekti katsotaan syntyväksi jo siinä vaiheessa, kun projektimahdollisuus on tunnustettu. Projektin määrittelyvaihe on tärkeä kokonaisuuden kannalta. Silloin tehdään päätöksiä määrästä, tavoitteista ja toteutustavasta. Tässä vaiheessa käydään keskustelu siitä, mikä on projektin kohderyhmä, mikä on projektin hyöty, miten projekti kytkeytyy strategiaan ja kuinka se toteuttaa organisaation tavoitteita. On hyvä, jos projektin sidosryhmien tarpeet ja odotukset huomioidaan jo tässä vaiheessa. Riskianalyysi auttaa tunnistamaan riskien vaikutukset. Riskillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joilla tavoitteiden toteutuminen ja tuloksien saavuttaminen voi epäonnistua. Riskit voidaan jakaa esimerkiksi henkilöstöön, asiakkaisiin, loppukäyttäjisiin ja sidosryhmiin, tekniikkaan sekä johtamis- ja toimintatapaan. Projektin tyypillisiä riskejä ovat esimerkiksi työmäärän ja resurssien epätasapaino, työntekijöiden kokemattomuus projektityöstä tai sen hallinnoinnista, puutteelliset seuranta- ja järjestelmät, projektiin osallistuvien poissaolot, sidosryhmien heikko sitoutuminen projektiin, projektin tavoitteiden muuttuminen. On hyvä tiedostaa, millä riskitasolla projektia voidaan lähteä toteuttamaan.

Projektin aloitus ja määrittely -vaiheessa voidaan apuna käyttää projektiesitystä. Projektiesitys on hahmotelma siitä, miksi projektia harkitaan, mitä se koskee ja miten se voidaan toteuttaa. Projektiesitys on hyvä pohja tarkemmalle suunnittelulle, mutta se ei riitä projektin toteuttamiseen. Projektiesitystä voidaan käyttää hyväksi kun päätetään, siirrytäänkö projektin suunnitteluun. Päätöksentekijöinä jatkon kannalta ovat oman organisaation johto, strategian toteutuksesta vastaavat sekä rahoittajan edustajat.

3.3. Projektin suunnittelu

Kun projektiesitys on hyväksytty, aloitetaan projektin suunnittelu. Tässä vaiheessa sovi-
taan tarkemmin projektin tavoitteista ja sisällöstä, toteutustavoista, resursseista ja kus-
tannusrakenteesta sekä muista yksityiskohdista. Tässä vaiheessa määritellään myös pro-
jektiryhmän jäsenet ja nimetään ohjausryhmä. Usein projektipäällikkö nimetään jo aloi-
tusvaiheessa, jolloin hän vastaa suunnitteluvaiheesta. Suunnitteluun voi osallistua myös
sidosryhmien edustajia, jotka ovat toteutuksen kannalta ja tavoitteeseen pääsyn kannalta
merkittäviä. Suunnittelun tuloksena syntyy projektisuunnitelma.

Projektisuunnitelma on koko projektin ajan keskeinen työväline. Projektisuunnitelma
ohjaa koko projektin osa-alueiden hallintaa. Eri rahoittajilla on olemassa projektisuunni-
telmien pohjalomakkeita, mutta projektin hallinnan näkökulmasta on projektisuunnitel-
massa mietittävä:

- projektin tausta ja hyöty
- tavoitteet
- riskienhallinta
- projektihenkilöstö / projektiryhmä ja niiden vastualueet
- kuvattava projektin tulosta
- mietittävä työn ositus sekä aikataulun ja resurssien hallinta
- pohdittava mitä hankintoja tehdään
- kuinka raportoidaan tuloksista sekä
- suunnitellaan budjetti ja
- laaditaan viestintäsuunnitelma

Projektin suunnitteluun kannattaa varata riittävästi aikaa. Hankearviointiraportti 2008 tu-
loksien mukaan suurin osa kyselyyn vastanneista hanketoteuttajista käyttäisi projektin
suunnitteluun enemmän aikaa kun heiltä kysyttiin ” jos projekti alkaisi alusta, tekisitkö
jotain toisin?”. Suunnitteluvaiheessa hanketoteuttajat korostivat, että aikaa suunnittelus-
sa kannattaa varata riittävästi riskien hallintaan ja henkilökunnan rekrytointiin.

Projektisuunnitelmassa korostetaan myös projektin ainutkertaisuutta. Projektisuunnitel-
massa ei ole syytä ottaa kantaa vielä tarkempaan tekniseen toteutukseen, ainoastaan siinä
määrin kuin se on tarpeellista työn ja resurssien määrittelemiseksi. Projektisuunnitelma
on helpompaa tehdä kun käyttää projektin hallinnan apuvälinettä Hanketietopankkia.
Sen käyttäminen auttaa erityisesti ajanhallinnan ja tehtävien osituksen suunnittelussa.

3.4. Projektin tavoite

Tavoitetta mietittäessä on pystyttävä vastaamaan kysymykseen millainen muutos tai
minkälainen tuote tai palvelu projektin toiminnalla on tarkoitus saada aikaan. Näin saa-
daan selville projektin hyöty, jota asiakas tai kohderyhmä tavoittelee. Tuloksen saavut-
taminen määritellään toteutussuunnitelmalla, joka täsmentyy projektin toteutuksen aika-
na.

3.5. Aikataulu ja resurssit

Aikataulun hahmottamisessa pitää huomioida projektin resurssit ja tavoitteet. Resurssien huono suunnittelu tai liian optimistinen näkemys projektihenkilöstön työmäärästä ja tehokkuudesta, voi viedä aikataululta pohjan. Aikataulun pohjalta tekemiset voidaan projektiorganisaation koosta riippuen jakaa edelleen henkilötasolla ns. vastuutaulukkoon. Aikataulua laadittaessa on muistettava, ettei siitä tehdä liian tiukkaa, vaan tietty pelivara on hyvä jättää. Aikataulusuunnittelussa on muistettava myös henkilöstön lomat ja toimintaan vaikuttavien sidosryhmien lomat. Usein projektin resurssit arvioidaan liian pieniksi, jolloin aikataulussa pysymiseksi tehdään ylitöitä tai joudutaan hankkimaan lisäresursseja kesken projektin, mikäli aikataulussa ei voida joustaa. Aikataulun ja vastuumatriisin (tehtävien vastuutaulukko) laatimisen on syytä kulkea käsi kädessä pitäen mielessä henkilöresurssit. Aikataulun suunnittelussa kannattaa käyttää apuna visuaalista työkalua, esimerkiksi GANT-kaaviota, jossa tehtävien päällekkäisyydet ja henkilöresurssien riittävyys on helposti havaittavissa.

Aikataulun laatimisen perusteita ovat:

- tehtäväluettelon laatiminen
- tehtävien ajallisen keston miettiminen
- pelivaran huomioiminen
- tehtävien keskinäisen järjestyksen miettiminen
- riippuvuuksien selvittäminen
- aikataulun hyväksyminen ja siihen sitoutuminen

3.5.1. Projektihenkilöstön määrä

Projektin laajuudesta riippuu, kuinka monta henkilöä ja millaista osaamista näiltä henkilöiltä tarvitaan projektin toteuttamiseen. On projekteja, joissa työskentelee vain projektipäällikkö ja joskus jopa vain osa-aikainen projektipäällikkö. Suuremmissa projekteissa tarvitaan useampia henkilöitä. Oman projektihenkilöstön lisäksi jokainen projekti tarvitsee projektia hallinnoivan organisaation tuen tarvitessaan käytännön palveluita, esim. kirjanpidon, palkanlaskennan ja muiden tukitoimien (tietotekniikka, kopiointi yms.) palveluita.

3.5.2. Henkilöstön rekrytointi

Henkilöstön rekrytointiin tulee varata riittävästi aikaa. Joskus projektipäällikkö löytyy sisäisellä haulla omasta organisaatiosta, jolloin valintaprosessi voi olla nopeakin. Mikäli henkilöstöä haetaan lehti-ilmoituksin, täytyy aikaa varata lehti-ilmoituksen laadintaan, kyselyihin vastaamiseen, hakemusten seulomiseen ja ehdokkaiden haastatteluihin. Jos valitulla henkilöllä on kuukauden irtisanomisaika edellisestä työpaikastaan, menee koko prosessiin hyvinkin kaksi - kolme kuukautta. Rekrytointiprosessista vastaa aina se organisaatio, joka hallinnoi projektia. Palkattava projektihenkilöstö on osa hallinnoivan organisaation henkilöstöä. Menettelytavat ja palkkauserusteet noudattavat siten organisaation menettelytapoja.

Substanssiosaamisen lisäksi projektissa tarvitaan kokemusta projektijohtamisesta. Hyvän substanssin osaaja ei välttämättä ole hyvä projektipäällikkö. Hyvällä projektipäälliköllä on usein molempia. Jos projektissa työskentelee useampia henkilöitä, tulee ainakin yhden heistä hallita projektijohtaminen.

3.5.3. Henkilöstön työtilat ja -välineet

Projektihenkilöstölle täytyy varata työskentelytilat ja -välineet hyvissä ajoin, mielellään jo ennen kuin he aloittavat työskentelynsä. Näin projekti pääsee käynnistymään mahdollisimman ripeästi. Käytännön asioiden järjestämisestä vastaa hallinnoiva organisaatio. Liitteenä on esimerkinomainen muistilista tärkeimmistä hoidettavista käytännön asioista.

3.6. Tehtävät

Toteutussuunnitelmassa määritellään täsmällisemmin projektin tehtävät ja työmäärä. Ison ja laajan projektin tehtävät kannattaa osittaa tehtäväkohtaisiksi osaprojekteiksi. Osituksen kautta aikataulua voidaan ohjata paremmin. Tehtäväosituksessa on määriteltävä tehtävien vastuualueet projektitiimin jäsenten kesken. Kun tehtävät on jaettu pieniin osiin, on mahdollisuus välttää virheitä, jotka venyttävät projektin aikataulua. Tehtävien miettiminen helpottaa hahmottamaan myös eri tehtävien riippuvuussuhteet, mitkä tehtävät pitää olla tehtynä ennen seuraavaa tehtävää tai mitkä tehtävät voidaan tehdä yhtä aikaa. Tehtävien ositus auttaa myös kustannuksien suunnittelussa. Tehtäväosituksen kautta voidaan havainnoida helpommin erityisiä kuluja ja sitoa rahaa joidenkin tehtävien tekemiseen esimerkiksi asiantuntijapalveluiden hankkimiseksi. Tehtävien osittamisella saadaan projektin kulku eri vaiheisiin. Vaiheittainen projektin tarkastelu auttaa raportoinnissa ja tuloksien seurannassa sekä kokonaisaikataulussa pysymissä. Tehtäväosituksen laadinnassa kannattaa hyödyntää teknistä apuvälinettä, hanketietopankkia.

3.7. Riskit

Riskien arviointi määrittelyvaiheessa ei ole vielä riittävä toimenpide, jos on päädytty projektin käynnistämiseen. Riskeihin pitää varautua toimintasuunnitelmalla, jolla olemassa olevia riskejä lievennetään, siirretään, vältetään tai hyväksytään. Tarvittaessa tehdään korjaavat toimenpiteet välittömästi.

3.8. Kustannusten hallinta

Kustannusten hallinta sisältää projektin kustannusten arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan. Kustannuksien arvioinnissa voidaan sitoa kustannuksia erityisten tehtävien tekemiseen ja resurssien käyttämiseen. Hyvissä ajoin, ennen kuin projektille alkaa kertyä kustannuksia, tulee sopia kirjanpidosta vastaavan henkilön kanssa, että projektille perustetaan kirjanpitoon oma kustannuspaikka. Kaikki projektiin liittyvät kustannukset kirjataan kyseiselle kustannuspaikalle. Kirjanpitäjän kanssa kannattaa pitää aloituspalaveri, jossa käydään läpi kaikki projektissa tarvittavat taloushallinnon raportit. Tällöin kirjanpitäjä voi varautua mahdollisiin projektin tarvitsemiin erikoiskirjauksiin.

Jos projekti saa ulkopuolista rahoitusta, on suositeltavaa pyytää, että rahoittaja järjestää projektin aloituspalaverin, jossa käydään läpi rahoituspäätös ja sen erityisehdot. Palaverissa ovat mukana niin projektipäällikkö kuin kirjanpidosta vastaava henkilökkin. Rahoit-

tajan kanssa käyty aloituspalaveri on erityisen tärkeä, jos kyseessä on projektipäällikkö ja organisaatio, jotka eivät ole aikaisemmin hallinneet projektia.

Katso tarkemmin tukikelpoiset kustannukset ja rahoituksen lähteet luvusta 6.

4. RAHOITUS JA TUKIKELPOISET KUSTANNUKSET

4.1. Rahoituslähteet

Projektit voivat saada rahoitusta useista eri lähteistä. Yleensä projektilla on kuitenkin vain yksi ns. päärahoittaja. EU-osarahoitteisia projekteja rahoittavat mm. TE-keskukset, maakuntien liitot, lääninhallitukset, ympäristökeskukset, Tekes ja ministeriöt. Kansallisia tutkimus- ja kehittämisprojekteja rahoittavat myös muut tahot, esimerkiksi TEKES ja Raha-automaattiyhdistys. Yleensä rahoitusten hakemiseen on olemassa tietyt hakuajat ja hakulomakkeet. EU-osarahoitteisten projektien rahoituksen hakemisesta ja hakuajoista saa hyvää lisätietoa www.rakennerahasot.fi -sivustoilta.

Päärahoittajasta, tukimuodosta ja projektityypistä riippuen päärahoitus voi kattaa projektin kustannuksista alle puolet tai lähes kaiken. Päärahoituksen lisäksi tarvitaan siten myös muuta rahoitusta tai organisaation omaa rahoitusta. Suurimpaan osaan EU-osarahoitteisista projekteista edellytetään myös kuntien osallistumista tai yritysten osallistumista rahoitukseen. Etelä-Pirkanmaalla kuntarahoitusta haetaan Etelä-Pirkanmaan seutuhallinnolta. Hausta ja projektineuvonnasta saa lisätietoja seutujohtajalta

4.2. Tukikelpoiset kustannukset

Rahoittaja ilmoittaa rahoituspäätöksessään, mitkä kustannukset ovat hyväksyttäviä eli minkälaisiin tarkoituksiin myönnettyä rahoitusta voidaan käyttää. Määräykset voivat vaihdella tukityypeittäin ja rahoittajittain. Ennen rahoituspäätöksessä ilmoitettua toteutusaikaa ja sen jälkeen syntyneet kustannukset eivät ole hyväksyttäviä kustannuksia.

EU-osarahoitteisille projekteille on ohjelmakaudelle 2007 – 2013 asetuksella säädetty, mitä ovat projekteissa hyväksytyt tukikelpoiset kustannukset. Ne tulee olla myös rahoituspäätöksessä ilmoitettu. Lisätietoja www.rakennerahasot.fi -> Rakennerahasotoinnista Suomessa > Lait ja asetukset -> Valtioneuvoston asetus tukikelpoisista kustannuksista 29.11.07 (pdf-tiedosto).

4.3. Laskennalliset kulut ja talkootyö

Osassa projekteja hyväksytään sen kuluiksi laskennalliset kulut ja talkootyö. Laskennalliset kustannukset ovat projektin kirjanpidon ulkopuolella projektille syntyneitä kustannuksia. Niillä tarkoitetaan esimerkiksi koulutusprojektiin osallistuvien koulutettavien henkilöiden laskennallisia matka- ja palkkakuluja koulutukseen käytetyltä ajalta. Laskennallisten kulujen tulee perustua todellisiin palkkakuluihin ja siten niiden laskelmiin vaaditaan palkanlaskijan vakuutus tietojen oikeellisuudesta.

Talkootyö on sellainen kustannus, jota ei ole kirjattu minkään osapuolen viralliseen kirjanpitoon. Se on täysin vapaaehtoista, projektin hyväksi tehtyä työtä, josta pidetään talkootyöpäiväkirjaa.

4.4. Poistot

Kaikissa projekteissa ei hyväksytä kehittämisprojektille hankittujen koneiden ja laitteiden kokonaishankintakuluja vaan niiden vuosittaiset poistot, koska koneiden ja laitteiden käyttöikä voi olla pidempi kuin projektin kesto. Poistojen määrä noudattaa organisaation normaaleja poistokäytäntöjä. Poistosuunnitelma kannattaa hyväksyttävä rahoittajalla etukäteen.

4.5. Talousseuranta hallinnoivalle organisaatiolle

Projektille on jo rahoituksen hakemusvaiheessa tehty kiinteä budjetti, jonka mukaan projektia toteutetaan. Yksi avainasioista projektin onnistumisen kannalta on pitäytyminen budjetissa ja tarkka talouden seuranta. Ei riitä, että hakemuksessa selvitetään, mihin rahaa aiotaan käyttää, vaan on kiinnitettävä huomiota myös sen seikan esille tuomiseen, mitä varten rahaa haetaan, eli mikä on se tavoite tai tulos, joka rahalla aiotaan saavuttaa.

Projektin taloushallinto olisi toteutettava siten, että projektin kulut jaetaan kirjanpidossa kustannuslajeihin noudattaen sen rahoituspäätöksessä olevia jakoja. Tämä ei useinkaan ole mahdollista ja aiheuttaa sen, että projektin on pidettävä itsellään omaa seuranta rahoituspäätöksen mukaisten kululajien toteutumisesta. Projektin rahoituspäätöksessä on toisinaan myös määritelty, kuinka paljon kustannusjakaumasta voidaan poiketa ilman, että asia täytyy käsitellä ohjausryhmässä ja / tai on tehtävä muutoshakemus rahoittajalle. Mikäli näyttää siltä, että projektin budjettiin ja sen kululajien välille olisi tarvetta tehdä muutoksia, tulee päärahoittajaan olla yhteydessä ennen kuin suunnitelman mukaiset kululajit ovat ylittyneet.

Jokaiselle projektille on luotava myös oma kustannuspaikkansa. Maksatushakemusten liitteeksi vaaditaan yleensä ote projektin kirjanpidosta. Osa rahoittajista edellyttää myös tilintarkastajan lausuntoa joko vuosittain tai projektin päättyessä. Koska projektipäällikkö parhaiten tuntee oman projektinsa, on hänen hyvä olla läsnä tilintarkastusta tehtäessä.

5. PROJEKTIN TOTEUTUS JA OHJAUS

5.1. Toteutussuunnitelman täsmennys

Toteutusvaiheessa tarkennetaan projektihenkilöstön ja projektiryhmän vastualueet ja tehtävät. Toteutusvaihe alkaa usein projektin aloitusseminaarilla eli Kick off -tilaisuudella. Projektin toteutusvaiheessa edetään projektisuunnitelman mukaisesti. Tämä on projektin ”raakaa työtä” jossa käärätään hihat ja käydään konkreettisesti toimeen. Toteutuksen alkuvaiheessa tehdään projektin toteutussuunnitelma, jossa tarkastetaan projektin hallinnan kaikki osa-alueet ja tehdään toteutuksessa tarvittavat muutokset. Muutokset voivat koskea esimerkiksi projektin teknistä toteutusta. Sellaiset muutostarpeet, jotka koskevat oleellisesti projektisuunnitelmaa pitää hyväksyttää projektin johdolla sekä viedä eteenpäin muutosprosessin mukaisesti (budjetti, henkilöresurssit, tavoite, aikataulu). Tällaisten muutoksien tekeminen on tässä vaiheessa tarpeellista, mikäli projektin määrittely- ja suunnitteluvaihe on tehty huolella. Yksityiskohtaiset toimenpidesuunnitelmien muutokset menevät usein läpi ilman muutoshakemusta. Projektin muutosjohtamiseen tai muutoksien hallintaan ei tässä projektikäsikirjassa puututa.

Projektisuunnitelman toteuttamista tarkastellaan siten, että eri osa-alueet ovat koko ajan tasapainossa. Käytännössä projektin kokonaisuuden seuraamisesta vastaa projektipäällikkö. Projektin toteutuksessa tärkeintä on varmistaa, että projektissa tehdään oikeita asioita. Riskien toimenpidesuunnitelman tarkistaminen aina välillä auttaa hahmottamaan kokonaistilannetta. Projektin onnistumisen varmistamiseen voi kiinnittää huomiota suunnittelu- ja toteutusvaiheessa vaikkapa seuraavien kriteereiden pohjalta.

Hyvän ja huonon EU -projektin tunnusmerkkejä

Hyvän EU-projektin tunnusmerkkejä ovat seuraavat:

- piristää aluetaloutta
- luo pysyviä työpaikkoja
- edistää teknologiaa
- lisää yhteistyötä
- ympäristöystävällinen
- tasa-arvomyönteinen
- laaja hyötyjäjoukko
- levittämiskelpoinen

Vastaavasti huonon EU-projektin tunnusmerkkejä ovat:

- tuki vuotaa alueen ulkopuolelle
- rahoitetaan valtion tai kunnan normaaleja toimintoja (ei synny lisäarvoa)

Projektin käytännön toiminnan sudenkuoppia:

- projektin tavoitteet / tulokset eivät toteudu
- projektin toteutus suunnitelma ja valvonta puuttuvat
- projektipäällikkö tai projektitiimi ei ole ammattitaitoinen
- ei tunneta projektijohtamista
- resurssit eivät ole projektin käytössä
- projektipäälliköllä on käytössään liian rajattu valta
- informaatio ei kulje
- useita projekteja päällekkäin tai siirtyminen uuteen projektiin, kun entinen on kesken
- huonot raportit ja puutteelliset dokumentit, mitä opittiin edellisestä projektista

5.2. Projektin aloittaminen - Kick off

Projekti aloitetaan usein Kick off -tilaisuudella. Tällainen aloituskokous on projektin kriittisin vaihe. Projektihenkilöstön esittäytyminen tärkeimmille asiakkaille ja sidosryhmille antaa jatkossa ”puhelimien päässä” olevalle kasvot. Kick off -tilaisuuden tavoitteena on antaa tietoa projektin tulos- ja laatu tavoitteista, aikataulusta, projektin tehtävistä ja vastuualueista. Kick off -tilaisuudessa on hyvä käydä läpi myös seuranta- ja raportointiaikataulus. Kick off -tilaisuus voi olla ohjausryhmän kokous ja sidosryhmien illanvietto tms., jossa projektin toiminta lähtee käyntiin myös sosiaalisella tasolla. Projektin aloituskokoukseen voi sopia esimerkiksi seuraavanlaisen listan, joka käydään läpi:

- projektiryhmän esittely ja tutustuminen
- projektin tavoitteiden läpikäynti
- projektisuunnitelman läpikäynti
- aikataulu, resurssisuunnitelma ja budjetti
- ohjeet (dokumentointityökalut, kokouskäytännöt ym.)
- projektiryhmän koulutus suunnitelma
- konkreettisen työn aloitustoimenpide sekä jatkosta sopiminen

5.3. Projektin ohjaus

Ohjausvaihe on projektin johtamista, jolloin ohjaukseen osallistuu projektipäällikön kanssa nimetty ohjausryhmä tai johtoryhmä. Ohjausvaihetta seurataan erilaisten seuranta- ja taulukoiden (kustannusseuranta, aikatauluseuranta, määrällinen seuranta) avulla.

Projektin ohjauksessa, johtamisessa, on hyvä muistaa, että projektit toimivat osana yrityksen organisaatorakennetta. Organisaatorakenteella on merkitystä projektipäällikön ja projektiryhmäläisten työhön ja rooleihin. Oli organisaatorakenne millainen tahansa, ei projekti ole koskaan yrityksessä irrallinen yksikkö, vaan se on aina yhteydessä jollain tavalla organisaation lisäksi yrityksen strategiaan päämääriin ja muihin projekteihin. Tämä pitää huomioida niin projektin johtamisessa kuin yrityksenkin johdossa.

5.3.1. Projektioorganisaatio

Projektiorganisaatiossa on tyypillisesti projektipäällikkö, projektiryhmä, projektin ohjausryhmä ja projektin omistaja eli projektin hallinnoija. Projektiorganisaatiota mietittäessä pitäisi huomioida eri roolit, työnjako ja vastuut. Projektin vastuunjako koskee muun muassa sitä, kuka on vastuussa mistäkin tehtävistä, kuka tekee päätökset, kuka seuraa ja valvoo projektin toimintaa sekä kuka tai ketkä hoitavat viestinnän.

Projektiryhmän työskentelyyn vaikuttavat yksittäisten henkilöiden osaamisen lisäksi ryhmädynamiikka. Ryhmädynamiikkaan olisi hyvä kiinnittää huomiota jo projektiryhmää muodostettaessa. Usein projektiryhmä kootaan kuitenkin kiireessä eikä tällaiseen kiinnitetä huomiota. Jossain vaiheessa on kuitenkin hyvä palata projektiryhmän sisäisen toiminnan sujuvuuteen, luottamuksen muodostumiseen ja avoimuuteen. Projektiryhmän kehittyminen etenee yleensä viiden vaiheen läpi: ryhmän muodostus, rajojen kokeileminen, yhteisten pelisääntöjen luominen, tehtävien suorittaminen sekä ryhmän lopettaminen (luopuminen). Tehokkaalla projektiryhmällä on kirkas tavoite, ymmärrys keskinäisistä riippuvuussuhteista, keskinäinen luottamus sekä innostus.

5.3.2. Projektipäällikkö

Projektipäällikkö vastaa projektin sisällöllisestä toteutuksesta sekä projektin taloudesta. Projektipäällikön tehtävänä on johtaa projektiryhmän toimintaa, unohtamatta projektiryhmän jäseniä yksilöinä. Projektipäällikkö voi joutua toimimaan sovittelijana, tasapainottajana ja käsittelemään ristiriitoja ja ongelmatilanteita. Projektipäällikön tehtävänä onkin:

- toimia suunnannäyttäjänä
- tasapainottaa projektiryhmän toimintaa
- työn johtaminen
- ryhmän kannustaminen päätöksentekoon
- palautteen antaminen
- kaikkien osapuolten etujen varmistaminen
- kääntää ristiriidat hyödyksi
- olla läsnä!
- olla tavoitettavissa
- huomioida yhteistyö eri toimijoiden ja muiden projektien kanssa
- huomioida eri vaiheiden erilainen johtamistapa
- huomioida erilaisten ihmisten erilainen johtamistapa

5.3.3. Ohjausryhmä

Projektin ohjausryhmän tehtävänä on valvoa ja tukea projektia tavoitteiden ja tuloksien aikaansaamiseksi. Ohjausryhmä tekee projektin keskeiset päätökset ja ratkaisee merkittävät ongelmat. Ohjausryhmä vastaa jäsentensä kautta siitä, että projektista saadaan eri organisaatioiden tavoittelema hyöty. Ohjausryhmä valvoo ja seuraa projektin tuloksia, aikataulua, budjettia eli koko projektin hallintaa. Ohjausryhmä voi olla myös se instanssi, joka tekee projektissa päätökset esimerkiksi isommista hankinnoista (koulutukset tms.), jos projektipäällikkö katsoo sen tarkoituksenmukaiseksi. Tässä menettelytavassa on se hyvä puoli, että eri osapuolet, kohderyhmä mukaan lukien, saadaan päätöksen taakse.

Ohjausryhmän tehtävänä voi olla myös varmistaa projektin toimintaedellytykset. Ohjausryhmä myös hyväksyy projektin tulokset ja loppuvaiheessa tekee päätöksen projektin päättämisestä ja hyväksyy loppuraportin. Pitkällä tähtäimellä ohjausryhmä vastaa myös

projektin tulosten hyödyntämisestä. Tästäkin syystä ohjausryhmään on syytä nimetä henkilöitä, jotka ovat jatkossa sitoutuneita asioiden eteenpäin viemiseen. Ohjausryhmä ei siis ole vain kumileimasin, jonka kautta pyöritetään säännönmukaiset raportit hyväksyttäväksi. Ohjausryhmän tehtävänä on antaa tukensa projektipäällikölle projektin toteutukseen. Ohjausryhmätyöskentelyssä pitäisikin päästä syvemmälle kuin mitä ohjausryhmältä virallisesti edellytetään.

Projektin ohjausryhmä koostuu projektin tärkeimmistä rahoittaja- ja sidosryhmistä. Projektin intressiryhmien edustuksen lisäksi siinä pitää olla myös projektin toteuttajaorganisaation edustaja. Ohjausryhmässä on oltava myös kohderyhmän edustaja. Toimiakseen tehokkaasti tulisi ohjausryhmässä olla alle 10, mielellään 6-8 henkilöä. Ohjausryhmälle valitaan puheenjohtaja ja sihteeri. Joissakin projekteissa on käytäntönä, että projektipäällikkö toimii puheenjohtajana, jolloin hän voi valmistella kokouksiin päätösehdotuksia ja toimia asioiden esittelijänä. Toinen käytäntö on, että projektipäällikkö toimii kokouksen sihteerinä. Ohjausryhmän kokoukset liittyvät projektin virstanpylväisiin – säännönmukaisiin raportointivaiheisiin. Ohjausryhmän kannanotto välituloksiin on tärkeä, jotta projekti voi suunnata toimintaansa oikeaan suuntaan. Kokousaikataulut kannattaa sopia pitkälle eteenpäin kaikkien läsnäolon varmistamiseksi. Sovituista aikatauluista on myös syytä pitää kiinni. Kokouksissa on keskityttävä oleellisiin asioihin ja kokoukset pitäisi olla tiiviitä ja hyvin suunniteltuja. Kokouskäytännön mukaisesti kutsu kokouksiin on lähetettävä kaksi viikkoa ennen kokousta. Kutsun yhteydessä on syytä lähettää osallistujille projektipäällikön valmisteleva esityslista sekä tarvittavat materiaalit etukäteen tutustuttavaksi, jolloin kokouksessa ei tarvitse käyttää siihen aikaa.

Ohjausryhmällä ei ole varsinaista päätösvaltaa, vaan se voi tehdä ainoastaan suosituksia ja esityksiä. Ohjausryhmällä ei ole siis juridista vastuuta projektista, vaan se on hallinnoivalla organisaatiolla. Olenmaisista muutoksista päättää rahoittaja, mutta rahoittajan edustajakaan ei voi ohjausryhmässä tehdä virallisia päätöksiä. Yleensä sellaiset muutokset, jotka vaikuttavat merkittävästi projektin luonteeseen, edellyttävät käsittelyä niin ohjausryhmässä kuin projektin rahoittajankin kanssa.

5.4. Laadun varmistus

Laadunhallinnalla varmistetaan, että projekti täyttää sille asetetut vaatimukset. Koska kohderyhmän ja sidosryhmien odotukset voivat muuttua projektin kuluessa, ei laatua voida määritellä aina etukäteen täydellisesti. Laatua voidaan tarkastella sekä projektin tuloksen laadulla ja projektinhallinnan laadulla. Projektinhallinnan laatu liittyy projektin suunnitelman toteutumiseen ja etenemiseen. Laatu voidaan varmistaa säännöllisellä seurannalla ja arvioinnilla. Jos laadun seurannassa huomataan poikkeamia, on tehtävä korjaustoimenpiteet välittömästi. Rahoittaja suorittaa laadun tarkastelua auditoinnilla. Auditointi voi olla ennakoitu tai yllättävä. Auditoinnin osa-alueita voivat olla projektin tulokset, työtavat, ongelmat ja suunnitelmat. Laadun tarkastus takaa projektin onnistumisen ja siksi laatuun on hyvä kiinnittää huomiota jatkuvasti säännöllisin väliajoin.

Yksi laadun varmistuksen tärkeä osa-alue on budjetissa pitäytyminen. Projektipäällikkö on vastuussa siitä, että projektisuunnitelmassa luodut raamit sille, mitä projektin puitteissa tehdään, tulevat täytetyiksi budjettia noudattaen. Projektin talouden seurannan lisäksi tekemisiä täytyy verrata projektille asetettuihin tavoitteisiin. Tämä on sitä helpompaa,

mitä täsmällisemmin projekti on aikataulutettu ja mitattavat asiat pohdittu etukäteen. Toteutettavat asiat on syytä määritellä vähintään kuukausitasolla.

Kun näitä yhteisesti hyväksytyjä pelisääntöjä noudatetaan, pysyy koko projekti paremmin hanskassa.

5.5. Raportointi

5.5.1. Raportointi omalle organisaatiolle

Projektin toteuttajaorganisaatiolle tehtävä väliraportti on hyvä keino seurata projektin kulkua säännöllisesti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osavuosikatsausten yhteydessä 2-3 kertaa vuodessa. Väliraportissa verrataan projektin toteutumaa projektisuunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin, tuodaan esille mahdolliset ongelmat ja kehitysehdotukset. Myös projektin talousraportti on hyvä sisällyttää väliraporttiin.

5.5.2. Raportointi ohjausryhmälle

Ohjausryhmän kokouksissa raportoidaan projektin sen hetkinen sisällöllinen ja taloudellinen toteutuminen. Ohjausryhmälle raportoidaan myös mahdollisista projektisuunnitelman muutostarpeista, mikäli niitä on ilmennyt. Yksi ohjausryhmän tärkeimmistä tehtävistä on suunnata projektia oikeaan suuntaan. Katso myös luku projektin ohjaus 5.3.

5.5.3. Raportointi rahoittajalle: väliraportit ja seurantaraportit

Rahoittajalle raportoidaan säännöllisesti projektin toteutumisesta. EU-osarahoitteisista projekteista rahoittaja edellyttää puolivuositaisista seurantatietojen ilmoittamista sekä väliraportointia maksatushakemusten yhteydessä. Loppuraportti kirjoitetaan ennen projektin päättymistä ja se on edellytys viimeisen rahoituserän saamiselle.

EAKR- ja ESR -osarahoitteisista projekteista kaikki rahoittajat edellyttävät puolivuositaisien ja määrämuotoisten seurantaraporttien antamista sekä sähköisesti EURA2007 (ohjelmakausi 2007 - 2013) järjestelmään että allekirjoitetulla paperiversiolla. Raportointi toimitetaan ensimmäiseltä vuosipuoliskolta 31.8. mennessä ja jälkimmäiseltä vuosipuoliskolta 31.1. mennessä. Seurantaraportilla ilmoitetaan määrällisten tavoitteiden toteutumisesta, esim. toteutuneet koulutuspäivät, syntyneet uudet työpaikat, syntyneet uudet yritykset, riippuen projektityypistä ja asetetuista tavoitteista. Seurantaraporttien antaminen on edellytys maksatushakemusten hyväksymiselle.

5.5.4. Raportointi muille tahoille

Projektityypistä riippuen projektista voi olla tarpeen raportoida myös muille tahoille. Tällaisia tahoja voivat olla projektin tavoitteen kannalta tärkeät sidosryhmät, joiden toimintaan projektilla saatava uusi tuote, palvelu tai toimintatapa vaikuttaa. Rahoittajalle ja omalle organisaatiolle tehtävä raportointi toimii hyvänä pohjana myös muulle raportoinnille.

5.6. Maksatushakemukset

EU-osarahoitteisten projektien maksatuksia, rahoituspäätöksen mukaista rahoitusta päärahoittajalta, haetaan jälkikäteen toteutuneita kustannuksia vastaan yleensä 2 – 3 kertaa vuodessa. Kustannusten tulee olla rahoituspäätöksen mukaisia hyväksyttäviä kustannuksia. Eri rahoittajilla on erilaiset maksatushakemuslomakkeet liitteineen. EAKR- ja ESR-osarahoitteisten projektien maksatushakemukset tehdään EURA2007-järjestelmässä, josta täytetty hakemus tulostetaan ja allekirjoitetaan. Hakemuksen allekirjoittaa organisaation allekirjoitusoikeuden omaava henkilö/henkilöt. Hakemukseen liitetään mukaan ote projektin kirjanpidosta, jonka kirjanpidosta vastaava henkilö on oikeaksi todistanut. Kirjanpidon ote todentaa syntyneet kustannukset. Hakemukseen liitetään myös osa-aikaisen projektihenkilöstön työaikaseuranta sekä väliraportti projektin sisällöllisestä toteutumisesta. Jos projektiin on hyväksyty laskennallisia palkkakuluja, ne tulee myös ilmoittaa tarkkaan. Rahoittaja voi pyytää myös selvityksen hankintojen kilpailuttamisesta. Rahoittajasta riippuen maksatushakemuksen käsittely voi viedä useita kuukausiakin. Projektin toteuttajalla tulee siis olla riittävästi kassavaroja kattamaan projektin kustannuksia ensimmäisten kuukausien aikana, joskus jopa vuoden, puolentoista vuoden ajan.

Rahoittaja myöntää maksatusta rahoituspäätöksen mukaisen prosenttiosuuden sekä maksimimäärän mukaan. Jos projektin toteutuneet kustannukset ovat suuremmat kuin alun perin suunniteltiin, rahoittaja maksaa projektille vain päätöksen mukaisen maksimimäärän. Lopusta vastaa projektin toteuttaja.

EU-osarahoitteisten projektien maksatushakemuksiin tulee liittää mukaan sanallinen väliraportti, jossa kerrotaan projektin sisällöllisestä toteutumisesta. Osa rahoittajista pyytää myös sanallista tiivistelmää maksatusjaksoilla syntyneistä kustannuksista. Rahoittaja voi myös edellyttää, että maksatushakemus ja väliraportti on käsitelty ohjausryhmän kokouksessa ennen kuin ne lähetetään rahoittajalle.

5.6.1. Kuntarahan maksatushakemus

Etelä-Pirkanmaan kuntien myöntämää kuntarahaa haetaan seutuhallinnolta samoilla periaatteilla kuin päärahoittajaltakin, jälkikäteen syntyneitä kustannuksia vastaan. Kuntarahaa voidaan hakea samassa aikataulussa kuin maksatusta haetaan päärahoittajalta. Joidenkin projektien osalta on voitu sopia määräerälaskutuksista säännöllisin väliajoin. Kuntarahan hakemisperuste on kirjattu kuntarahapäätökseen. Kuntarahaa maksetaan rahoituspäätöksen mukaisen prosenttiosuuden ja maksimimäärän mukaan.

5.7. Projektin tarkastukset ja todentamiset

Projektista on pidettävä erillistä kirjanpitoa ja sen on varauduttava niin toiminnan kuin taloudenkin valvontaan ja tarkastuksiin. Raportointimenettelyjen kautta projekti on toki koko ajan tavallaan valvonnan alla.

Projektin voivat tarkastaa yhtä lailla EU:n komission virkamiehet, Suomen valtion viranomaiset - rahoittajataho (ministeriö) tai rahoituspäätöksen tehnyt tahon. Myös joku muu viranomaisen tai riippumaton tilintarkastaja voidaan valtuuttaa suorittamaan tarkastus. Tarkastustoiminta voidaan kohdistaa myös projektin alihankkijoihin. Rakennerahastoprojektien valvontaa säätelee Komission asetus (438/2001).

5.8. Viestintä

Projektin viestintä on tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta projektin eri osapuolten ja sidosryhmien kesken. Viestintään voi kohdistua erilaisia odotuksia eri sidosryhmiltä. Tyypillisin odotus on, että viestintä olisi jatkuvaa, todenmukaista ja kohdennettua. Usein kiireellisissä projekteissa on kuitenkin haettava tasapainoa viestinnän määrän ja tarkoituksenmukaisuuden kesken. Siksi projektissa on hyvä laatia erillinen viestintäsuunnitelma. Suunnitelmassa on hyvä ilmaista: kuka tarvitsee tietoa, millaista tietoa, koska tietoa tarvitaan, kuka tiedon välittää ja mitä kanavia käytetään sekä miksi viestitetään. Viestintää voidaan miettiä kohderyhmittäin, millaisia tiedontarpeita kenelläkin on missäkin projektin työvaiheessa ja elinkaaren vaiheessa. Viestinnän suunnitelmallisuus ja yhdenmukaisuus esimerkiksi ulko-osun ja teknisen välineen valinnassa tekee viestinnästä luontevaa. Organisaation ja projektitiimin sisällä viestintä voidaan sopia tehtäväksi esimerkiksi säännöllisesti viikkopalaverissa tai kuukausipalaverissa. Hyvä nyrkkisääntö on muistaa, että viestintä on aina kahdensuuntaista, tiedottaminen on yksisuuntaista. Myös Wiion laki: ”Viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta”, ohjaa viestinnän tehokkuuteen ja tarkkuuteen.

Projektin alkuvaiheessa on syytä viestittää projektin tavoitteista, vastuualueista, organisaatiosta, projektisuunnitelmasta sekä ohjauskäytännöistä ja kokouksista. Projektin toteutusvaiheessa viestinnässä korostuu tilannekatsaukset, mahdolliset muutokset, eri tapahtumat ja saavutukset sekä tarkastukset ja hyväksynyt. Toteutusvaiheessa viestintää toistetaan useaan kertaan viestintäsuunnitelman mukaisesti. Projektin lopetusvaiheessa pitää viestittää projektin tuloksista, tuloksien käyttöönotosta ja niihin liittyvistä järjestelyistä, loppuraportista sekä muista jälkihoitoon liittyvistä seikoista.

5.8.1. Viestintäohjeet EU-projekteissa

Rahoittajan antamat viestintäohjeet on syytä lukea tarkkaan läpi. Mikäli annettua ohjeistusta ei ole noudatettu, voi rahoittaja tulkita viestintään liittyvät kustannukset tukikelpottomiksi. Tällöin kustannukset jäävät projektia hallinnoivan organisaation maksettaviksi. EU-osarahoitteisten projektien viestinnässä tulee käyttää EU-lipputunnusta, jossa on kaksirivinen teksti viitaten joko rakennerahastojen yhteiseen viestintään, EAKR-viestintään tai ESR-viestintään. ”Vipuvoimaa EU:lta” logoa tai slogania ”Vipuvoimaa EU:lta” tekstimuotoisena, esimerkiksi otsikkona, pitää myös käyttää kaikessa viestinnässä. Tiedotteissa, julkaisuissa, ilmoituksissa, internetissä eli kaikessa kirjallisessa viestinnässä niin painetussa kuin sähköisessä muodossa mainitaan EU-rahoituksen lisäksi myös kansallinen rahoittaja/kansalliset rahoittajat. Linkki tarkempiin tietoihin, katso kohta 8.5

5.9. Hankinnat

Pienessäkin projektissa on hankintoja. Hankinnat voivat olla ulkopuolisia asiantuntijoita, resursseja, materiaaleja, laitteita jne. Hankintojen tulee olla kohtuullisia, mikä tarkoittaa että ne on aina kilpailutettu, joko vertailemalla hintaa tai niin, että niistä on pyydetty tarjoukset. Hankintojen kilpailuttamiseen on syytä suhtautua vakavasti, koska asian laiminlyöminen voi vaikuttaa projektin aikatauluun, sisältöön tai kustannusten tukikelpoisuuteen. Hankinnat voivat viivästyä tai estyä ja hankintakustannuksia voidaan kilpailuttamalla jättämisen takia hylätä rahoittajan toimesta. Tarjoajien, tuotteiden ja hintojen vertailu kuuluu laadukkaaseen projektinhallintaan ja voi tuoda säästöjä.

Kaikkia yli 50 % julkisilla varoilla toteutettavia projekteja koskee laki julkisista hankinnoista, joka vaatii kilpailuttamaan yli 15.000 euron tavara- ja palveluhankinnat. Hankinnan kokoluokasta riippuen kilpailuttamisen muodot vaihtelevat. Lisäksi projektin rahoittaja tai hallinnoija voi vaatia kilpailuttamista myös alle 15.000 euron hankinnoista. Tämä ei ole aukoton ohje hankintojen tekemiseen. Ohjeella pyritään antamaan projektipäälliköille ja hankintoja toteuttaville selkeä käytännön käsitys hankintamenettelystä. Ohjeessa käsitellään projekteille tyypillisimmät hankinnat eli yksittäiset tavara- ja palveluhankinnat, jotka kuuluvat hintaluokkaan alle 15.000 euroa tai 15.000 – 206.000 euroa. Tarkemmat tietolähteet löytyvät projektikäsikirjan lopussa olevasta tarkistuslistasta, kohta 8.

Hankintoja suunniteltaessa kannattaa lisäksi selvittää, mitä tavaroita ja palveluita projektia hallinnoiva organisaatio on kilpailuttanut valmiiksi koko organisaation laajuisesti. Näitä valmiiksi kilpailutettuja tavaroita ja palveluita (esimerkiksi tietokoneet, viestintäpalvelut) voidaan suoraan ostaa projektiin. Näiden hankintojen kilpailuttamismateriaaleista ja/tai sopimuksista on hyvä ottaa kopiot omaan projektimappiin, jolloin on helppo osoittaa esimerkiksi rahoittajalle, että hankinnat on kilpailutettu.

5.9.1. Alle 15.000 euron hankinnat

Tutustu sekä rahoittajan että oman organisaatiosi hankintoja koskeviin ohjeisiin!

Alle 15.000 euron hankintojen kohdalla hankintalaki ei velvoita kilpailuttamaan hankintoja. Projektin rahoittaja ja hallinnoija voivat kuitenkin edellyttää kilpailuttamista. Kilpailuttamismenetelmät ovat tällöin usein kevyemmät – pienemmätkin kilpailutukset tulee kuitenkin dokumentoida. Lisäksi hankinnasta kannattaa tehdä kirjallinen sopimus valitun tarjoajan kanssa. Kilpailuttamista koskevat vaatimukset voivat vaihdella rahoittajakohtaisesti ja ne on syytä huomioida. Rahoittaja voi tulkita kilpailuttamattomista hankinnoista syntyneet kustannukset tukikelvottomiksi, jolloin rahoittaja ei hyväksy ko. kustannuksia ja ne jäävät hallinnoivan organisaation maksettavaksi.

5.9.2. 15.000 - 206.000 euron hankinnat

Pääasialliset hankintamenettelyt 15.000 - 206.000 euron hankinnoissa ovat avoin menettely ja rajoitettu menettely. Lisäksi erityistapauksissa voidaan käyttää suorahankintaa. Neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely ja puutejärjestely ovat harvinaisempia kilpailuttamistapoja ja niitä ei käsitellä tässä projektikäsikirjassa. Hankintojen arvon yläraja, eli EU-kynnysarvo, on 1.1.2008 lähtien 206.000 euroa. Raja tarkistetaan muutaman vuoden välein.

Avoimessa menettelyssä kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen kilpailutettavasta tavarasta/palvelusta. Menettelyä käytetään silloin kuin hankittava tuote/palvelu on selkeästi

määriteltävissä, jolloin suurikin tarjousmäärä on kohtuullisella vaivalla vertailtavissa. Koska tarjoajia voi olla paljon, tullaan hankinnasta päättämään usein vain hinnan perusteella.

Rajoitetussa menettelyssä tarjoukset pyydetään etukäteen määritellyltä joukolta tarjoajia. Tarjoajat valitaan rajoitetusta tarjouskilpailusta tehtyyn ilmoitukseen vastaavien tarjoajien joukosta. Rajoitettu menettely sopii tilanteisiin, jossa hankittava tuote/palvelu ei ole täysin yksityiskohtaisesti määriteltävissä ja tarjoajille halutaan antaa tilaa omien toteutamisehdotusten esittämiseen. Rajoitetussa menettelyssä itse tarjouksia on vähemmän arvioitavana, mutta jo ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä joudutaan tekemään tarjoajien kelpoisuuden arviointi.

Huomionarvoista on, että aikaisemmin käytössä ollut rajoitettu menettely, jossa tarjouspyyntö lähetettiin suoraan noin viidelle tarjoajalle, *ei ole enää käytössä*.

5.9.3. Yli 206.000 euron hankinnat (EU:n kynnysarvo 1.1.2008 lähtien)

Yli 206.000 euron hankinnat ovat projekteissa harvinaisempia. Niihin liittyvistä erityispiirteistä löydät lisätietoja www.hankinnat.fi -sivustolta.

5.9.4. Suora hankinta

Suorassa hankinnassa hankittava tuote/palvelu tilataan ilman tarjouspyyntöä tai pyydetään tarjous vain yhdeltä tarjoajalta. Suorahankintaa käytetään, jos hankintaa ei pysty kilpailuttamaan. Tarvetta suorahankinnan tekemiselle tulkitaan melko suppeasti, joten sen käyttö tulkitaan usein virheelliseksi menettelytavaksi. Suorahankintaa on siksi paras mahdollisuuksien mukaan välttää.

Jos suorahankintaa kuitenkin käytetään, on hankintamenettely, perustelut sen käytölle ja hankintapäätös syytä dokumentoida hyvin.

5.10. Tarjouskilpailun vaiheet

5.10.1. Hankinnasta ilmoittaminen

Tehtävä asiakirja: hankintailmoitus

Hankintailmoitus tehdään yli 15 000€:n eli kansallisen kynnysarvon ylittävistä hankinnoista HILMAan (kansallisten julkisten hankintojen sähköinen ilmoituslehti), mikä löytyy osoitteesta www.hankintailmoitukset.fi. Hankintailmoituksessa kerrotaan hankintayksikön yhteystiedot, hankinnan kohde, käytetty hankintamenettely ja sen tarkemmat ehdot. Lisäksi kerrotaan, mistä tarjouspyyntöasiakirjoja voi pyytää. Ilmoitukseen voidaan liittää myös [www](http://www.hankintailmoitukset.fi)-linkki tarjouspyyntöasiakirjoihin. Tarkemmat ohjeet hankintailmoituksen sisällöstä löydät sivuilta www.hankintailmoitukset.fi

Rajoitetussa menettelyssä HILMAan tehdään ilmoitus rajoitetusta tarjouskilpailusta. Ilmoituksen perusteella tarjoajat toimittavat osallistumishakemukset, joista selviää tarjoajien kelpoisuus. Osallistumishakemusten perusteella valitaan ne tarjoajat, joille tarjouspyyntö toimitetaan. Tarjoajien kelpoisuuden vertailuun on syytä varata riittävästi aikaa.

Tarjouspyyntöä ei saa lähettää muille, kuin osallistumishakemuksen jättäneille ja se on lähetettävä kaikille samanaikaisesti.

Hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön suunnittelu on syytä tehdä samanaikaisesti.

5.10.2. Tarjouspyynnön laatiminen ja toimittaminen

Tehtävä asiakirja: tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö laaditaan pääsääntöisesti kirjallisena. Tarjouspyynnössä esitetyt tiedot tulee olla samat kuin hankintailmoituksessa annetut. Tarjouspyynnön sisältöön tulee kiinnittää riittävästi huomiota, koska se määrittelee koko hankintaprosessin jatkon tarjousvertailusta sopimuksen tekoon saakka. Seuraavissa kilpailutuksen vaiheissa ei voi enää poiketa tarjouspyynnön sisällöstä.

Tarjouspyyntö sisältää muun muassa seuraavia tietoja:

- tiedot tarjoajan kelpoisuusvaatimuksista ja sen osoittamiseksi vaadittavista asiakirjoista
- hankinnan sisällön kuvaus
- tarjouksen valintaperusteet (kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin) sekä kokonaistaloudellista perustetta käytettäessä yksityiskohtaiset valintakriteerit tärkeysjärjestyksessä
- tarjousten viimeinen jättämispäivä, -aika, -paikka ja -tapa sekä se, millä tunnuksesta kirjekuori on merkittävä tai sähköpostiviesti otsikoitava
- kuinka pitkään tarjouksen on oltava voimassa
- hinnan ilmoittamistapa

Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö voidaan liittää HILMAssa olevaan hankintailmoitukseen, se voidaan esimerkiksi julkistaa hallinnoivan organisaation internetsivuilla ja sen voi lähettää haluamilleen tarjoajille. Lisäksi se on toimitettava kaikille niille, jotka sitä pyytävät. Kaikkia julkaisukeinoja voi käyttää vasta hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen.

Rajoitettussa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään osallistumishakemuksen perusteella kelpoisuusehdot täyttävälle, luotettavaksi ja toimintakykyisiksi arvioiduille tarjoajille. Tarjouspyyntöä ei saa lähettää muille kuin osallistumishakemuksen jättäneille.

5.10.3. Tarjousten vastaanottaminen ja avaus

Tehtävä asiakirja: avauspöytäkirja

Tarjoukset tulee säilyttää avaamattomina avaamistilaisuuteen saakka, mikä järjestetään tarjousten jättämisen määräajan umpeuduttua. Avaamistilaisuudessa tarjoukset avataan ja tehdään avauspöytäkirja, johon kirjataan saapuneiden tarjousten tekijät (sekä määräämään mennessä ja erikseen mahdollisesti myöhässä tulleet tarjoukset).

5.10.4. Tarjoajien kelpoisuuden ja tarjouksien tarjouspyynnön mukaisuuden

tarkistaminen

Avointa menettelyä käytettäessä tässä vaiheessa arvioidaan sekä tarjoajien kelpoisuutta että tarjouksien sisältöä. Rajatussa menettelyssä tarjoajien kelpoisuus on arvioitu jo ennen tarjouspyynnön lähettämistä, kun tarjoajat on valittu. Näissä tapauksissa keskitytään pelkän tarjouksen sisällön arvioimiseen.

Jos tarjous on tarjouspyynnössä esittelyjen ehdottomien vaatimusten (sisältö- tai muotovaatimusten) vastainen, se on hylättävä. Tämä koskee niin pyydettyjen tietojen puuttumista kuin väärää esittämistapaakin (esimerkiksi on pyydetty kokonaishintaa ja tarjoaja ilmoittaa tuntihinnan ilman tarjottavaa tuntimäärää). Lisäksi hylkäysperusteena voi toimia muun muassa tarjoajan vilpallinen toiminta tarjouskilpailussa tai se, että tarjous ylittää olennaisesti hankintaan varatun summan.

Tarjouspyynnössä esitetyn määräajan jälkeen tulleet tarjoukset on aina hylättävä. Hylättyjä tarjouksia ei oteta mukaan tarjousten vertailuun.

5.10.5. Tarjousten vertailu

Tehtävä asiakirja: tarjousvertailutaulukko

Hyväksytyt tarjoukset vertaillaan tarjouspyynnössä olevan vertailuperusteen (kokonaisuudellisesti edullisin/hinnaltaan halvin) ja mahdollisten vertailukriteerien (tärkeysjärjestyksessä) mukaisesti. Hyvä keino vertailla tarjoukset on tehdä vertailutaulukko, jossa on mukana vertailtavat tarjoukset ja vertailukriteerit. Tarjousten sisältö pisteytetään erikseen jokaisen kriteerin osalta. Jokaista kriteeriä tulisi vertailla ”irrallaan” muista – näin esimerkiksi halpa hinta ei vaikuta tavaran laadun arviointiin. Laatu tulee arvioida kerrotujen laatuominaisuuksien, ei hinnan perusteella. Kokonaispisteytys kokoaa eri kriteereistä saadut pisteet. Vertailua tehtäessä tulee kirjata ylös se, mihin tarjouksissa oleviin eroihin pisteytys ja siitä tehdyt johtopäätökset perustuvat. Oikein tehty vertailu helpottaa perusteluiden kirjaamista.

Avoimessa ja rajoitetussa menettelyssä on mahdollista käydä hankintaneuvotteluja tarjousten sisältöjen selventämiseksi ja täsmentämiseksi. Tarjoajia tulee kohdella tässä tasapuolisesti eli neuvotteluja tulee käydä kaikkien kanssa. Lisäksi on erityisesti varottava, ettei neuvotteluissa tapahdu tinkimistä.

5.10.6. Hankintapäätöksen tekeminen

Tehtävä asiakirja: Hankintapäätös ja mahdolliset liitteet

Tehdyn vertailun pohjalta tehdään hankintapäätös. Hankintapäätökseen kirjataan seuraavia asioita:

- kuvaus hankinnasta
- tarjouspyynnössä esitetyt valinta- ja vertailuperusteet
- käytetty hankintamenettely
- miltä yrityksiltä tarjouksia on pyydetty ja saatu
- tarjoajien kelpoisuus, mahdollinen sulkeminen kilpailusta
- tarjousten hylkääminen
- mahdolliset tarkistusneuvottelut
- tarjousten vertailu ja mahdolliset vertailutaulukot (esimerkiksi liitteeksi)
- voittaneen tarjouksen valinta perusteluineen
- myös voittaneen tarjouksen hinta voidaan kirjata päätökseen
- jos tavaran/palvelun vertailu on tehty pisteyttämällä, tulee pisteytyksen perusteet kertoa myös sanallisesti, jotta tarjoajien on aidosti mahdollista arvioida vertailun ja päätöksen oikeellisuutta.

5.10.7. Hankintapäätöksen julkaiseminen

Hankintapäätös perusteluineen ja hakemusosoitus (eli ohje asian saattamisesta markkinaoikeuteen) tulee toimittaa *kirjallisena* kilpailutukseen osallistuneille tarjoajille. Hankintalain mukaisen mallin hakemusosoituksesta saa www.hankinnat.fi – sivustolta.

5.10.8. Hankintasopimuksen tekeminen

Tehtävä asiakirja: Hankintasopimus

Hankinnasta tulee tehdä kirjallinen hankintasopimus valitun tarjoajan kanssa ja se voidaan tehdä heti hankintapäätöksen tekemisen jälkeen. Sopimukseen kirjataan hankinnan sisältöön, toimittamiseen ja maksamiseen liittyvät asiat.

15.000 – 206.000 euron hankinnoissa ei tarvitse odottaa markkinaoikeuden valitusajan umpeutumista ennen sopimuksen tekoa, kuten aiemmin. Kilpailuttamiseen osallistuneilla on kuitenkin mahdollisuus tehdä hankintamenettelystä valitus markkinaoikeuteen.

6. PROJKETIN PÄÄTTÄMINEN

Päätttäminen on projektin tärkeä vaihe, jota ei saa unohtaa liian vähälle huomiolle. Päätämävaiheessa projekti hyväksytään ja asiakirjat dokumentoidaan ja arkistoidaan. Päätökseen kuuluu päätöskokous, jossa palautteen antaminen eri tahoille on tärkeää. Loppuraportin tekeminen kuuluu päätösvaiheeseen.

Projekti päätetään, kun tulokset on saavutettu, ja ne on hyväksytty ja loppuraportti on valmis. Usein ohjausryhmä hyväksyy projektin ja katsoo sen päättyneeksi. Projektin päättämävaiheita ovat:

- tuloksien lopullinen tarkastus
- dokumentoinnin viimeistely ja arkistointi
- projektin loppuraportti
- tuloksien hyväksyntä
- tuloksen siirto käytäntöön
- projektiorganisaation purkaminen
- projektin jälkihoidosta sopiminen

Jos projektissa on järjestetty Kick off – tilaisuus sidosryhmille ja asiakkaille, on projektin päätöstilaisuus yhtä tärkeä ja merkittävä. Päätöstilaisuudessa on muistettava kiittää merkittäviä sidosryhmiä ja palkita tuloksen saavuttamiseksi henkilöitä. Rahapalkinto ei ole aina mahdollinen, eikä se lämmitä kuin osaksi mieltä. Hyvän työn huomioiminen sanallisestikin jättää hyvän mielen.

Projektin päättäminen on hoidettava kunnolla, tehdään se sitten millä tavalla tahansa, kokouksena tai isompana tilaisuutena. Kunnolla tehty päättäminen jättää hyvästä projektista hyvän muiston asiakkaille ja sidosryhmille, ja edesauttaa uusien projektien syntymistä. Hyvänä muistisääntönä onnistuneesta projektista voidaan pitää: ”Projekti on onnistunut, jos sen kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä.”

6.1. Loppuraportti

Loppuraportin laatimiseen kannattaa varata riittävästi aikaa ennen projektin päättymistä. Projektin laajuudesta ja sisällöstä sekä loppuraportin ulkoasusta riippuen raportointiin voi kulua 1 – 2 kuukautta, joten projektin aktiiviset toimenpiteet on hyvä suunnitella niin, että ne päättyvät 1 – 2 kuukautta ennen projektin toteuttamisajan päättymistä. Loppuraporttia varten voi rahoittajalla olla määrämuotoinen lomakepohja tai sitten raportti kirjoitetaan vapaamuotoisesti.

6.2. Dokumentointi

Projektin aikana kerätty materiaali (projektikansio) säilytetään projektin päätyttyä projektiarkistossa rahoittajan edellyttämän ajan, toisin sanoen sen ajan, jonka kuluessa projekti vielä saatetaan tarkastaa. Eri EU -rahoituskanavilla voi olla erilaisia määräyksiä koskien sitä, kuinka kauan aineistoa täytyy säilyttää. EU:n neuvoston asetuksessa 1260/99 rakennerahastoja koskien säädetään, että projektien asiakirjamateriaali ja projektikirjanpito täytyy säilyttää kolme vuotta siitä eteenpäin, kun komissiolta on tullut viimeinen maksuerä koskien kyseistä ohjelmaa.

Ohjelmakauden 2007 - 20013 osalta tämä tarkoittaa sitä, että projektien asiakirjat on säilytettävä mahdollista komission tarkastusta varten vähintään vuoden 2019 loppuun. Rahoittaja tiedottaa tarkemmasta säilytysajasta rahoituspäätöksessään.

Rahoittajaviranomainen voi suorittaa projektin toteutuksen aikana paikan päällä projektin varmentamisen, jonka tarkoitus on todentaa, että projektissa tehdään niitä toimenpiteitä, jotka projektisuunnitelmassa ja projektipäätöksessä on vahvistettu.

7. LOPUKSI

Me projektikäsikirjan tekemiseen osallistuneet toivomme, että tämä lyhyt opas auttaa projektitoimijoita eteenpäin. Saattaahan olla, että projektikäsikirja innostaa hankkimaan asioista myös lisätietoja. Projektiin voi osallistua niin monella eri tapaa, erilaisella intensiteetillä ja sitoutumisella. Me uskomme, että mitä enemmän asiaan paneutuu, sen palkitsevampaa projektityö on.

Lennä siivillesi oikeassa parvessa!

8. TARKISTUSLISTA

8.1. Aloitustoimenpiteet

- projektihenkilöstön perehdyttäminen organisaatioon, muuhun henkilöstöön ja projektisuunnitelmaan -> muistettava varata aikaa
- työtilat kalusteineen projektihenkilöstölle
- työn vaatimat koneet ja laitteet
 - atk (laitteet, verkko-oikeudet ym.)
 - puhelin
 - kopiointi
 - postituskäytännöt
- avaimet
- käyntikortit
- toimistotarvikkeet
- kirjanpidosta vastaavan kanssa sovitaan projektin kustannuspaikasta
- kirjanpidosta vastaavan ja projektipäällikön aloituspalaveri
- verokortti ja pankkitilinumero projektihenkilöstöltä palkanlaskennasta vastaavalle
- matkalaskukäytäntöjen kertominen
- ruokailu, kahvitaukokäytännöt

8.2. Päätöstoimenpiteet

- avainten luovutus
- atk-laitteiden luovutus
- puhelimen luovutus
- jos työsuhteet päättyvät, työtodistukset projektihenkilöstölle

8.3. Arkistointi/ projektimappien sisältö

- rahoituspäätökset, muutospäätöksineen
 - päärahoitus
 - kuntarahoitus
 - yksityinen rahoitus
 - mahdollinen muu rahoitus
- projektisuunnitelma, mahdollisine muutoksineen
- ohjausryhmän kokousmuistiot
- kirjanpitoajot + tositekopiot
- tilintarkastuslausunnot
- kilpailutukset
 - tarjouspyynnöt
 - tarjoukset
 - hankintapäätökset
- sopimukset
 - työsopimukset
 - ostopalvelusopimukset
- seurantaraportit
- väliraportit
- maksatushakemukset ja päätökset
- osa-aikaisten tuntikirjanpidot

- laskennalliset kustannukset
- osanottajalistat
- tiedotus
 - tiedotussuunnitelma
 - esitteet
 - lehtileikkeet
 - muu tiedotusmateriaali

8.4. Linkkejä

- www.rakennerahastot.fi
- <http://epipro.vihivaunu.fi/ohjeet/>

8.5. Hankintojen linkkilista

- Projektisi rahoittajan ohjeet
- Projektia hallinnoivan organisaation ohjeet
- <http://www.hankinnat.fi> (Kuntaliiton sivusto julkisista hankinnoista)
- <http://www.hankintailmoitukset.fi> (HILMA-sivusto, josta hankinnoista ilmoitetaan)
- <http://www.tem.fi/julkisethankinnat> (Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivut julkisista hankinnoista)

8.6. Lisätietoja

- Pelin, Risto: Projektihallinnan käsikirja, 1996