



PROJEKTITOIMINNAN OHJEET

Kaupunginhallitus 9.10.2006 § 476, liite 1

Sisällysluettelo

ALKUSANAT	1
1. JOHDANTO.....	1
2. PROJEKTIN ELINKAARI	2
3. PROJEKTIN VALMISTELU	3
4. PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN JA TOTEUTTAMINEN.....	5
5. PROJEKTIORGANISAATIO JA SEN TEHTÄVÄT	7
6. PROJEKTIN TALOUSHALLINTO.....	8
7. PROJEKTISEURANNAN JA -ARVIOINNIN JÄRJESTÄMINEN	9
8. PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN JA JATKOTOIMENPITEET	9
9. LIITTEET	10

Alkusanat

Tämän ohjeen lähtökohtana on yhteisten menettelytapojen saaminen projekteille. Ohje on yleisohje kaikille projekteille. Ohjetta on noudatettava kaikissa organisaation projekteissa, mutta jos EU-säädökset tai rahoittajan antamat ohjeet poikkeavat tästä ohjeesta, ne ovat aina ensisijaisia.

Ohjeen tarkoituksena on olla Rovaniemen kaupungin projektiluontoisten hankkeiden ohje- ja menettelytapa-asiakirjana projektihallinnasta vastuussa oleville henkilöille. Tavoitteena on yhdenmukaistaa, selkeyttää sekä tehostaa projekteihin suunnattua resurssien käyttöä ja tulosten seurantaa. Projektiohje päivitetään vuosittain.

1. JOHDANTO

Projektien toteuttaminen on osa Rovaniemen kaupungin toimintaa. Projektit toteutetaan niitä koskevien lakien, asetusten ja sisäisten sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Tässä ohjeessa annetaan menettelytapaohjeet ja mallit projektihallinnasta.

Projektityön tausta ja lähtökohdat

Projektityötä käytetään tehtävissä, joissa on useita osapuolia ja joissa toivotaan tehostettavan asiantuntijoiden hyväksikäyttöä. Projekteiksi organisoidaan selvästi rajatut kehittämistehtävät. Projektityö sopii parhaiten tilanteisiin, joissa sekä työn ohjaus että toteutus vaativat useiden tahojen osallistumista.

Projekteille on ominaista, että niiden tulokset ovat suhteellisen tarkoin määriteltävissä. Projektin suunnittelussa on huomioitava toiminnan jatkuminen ja määriteltävä vastuutaho hankkeen päätyttyä.

Projekti on

- kertaluontoinen ja kestoltaan rajattu sekä aikataulutettu tehtäväkokonaisuus
- sille varatuilla resursseilla ja panoksilla kestäviin, ennalta määriteltyihin tuloksiin pyrkivä
- työtä ja toimintaa, joka organisoituu projektiksi
- kokonaisuus, jossa on yleensä mukana ulkopuolista rahoitusta

Lisätietoja esim. Paul Silfverberg: "Ideasta hankkeeksi" <http://www.teho.net/esr/index.html>

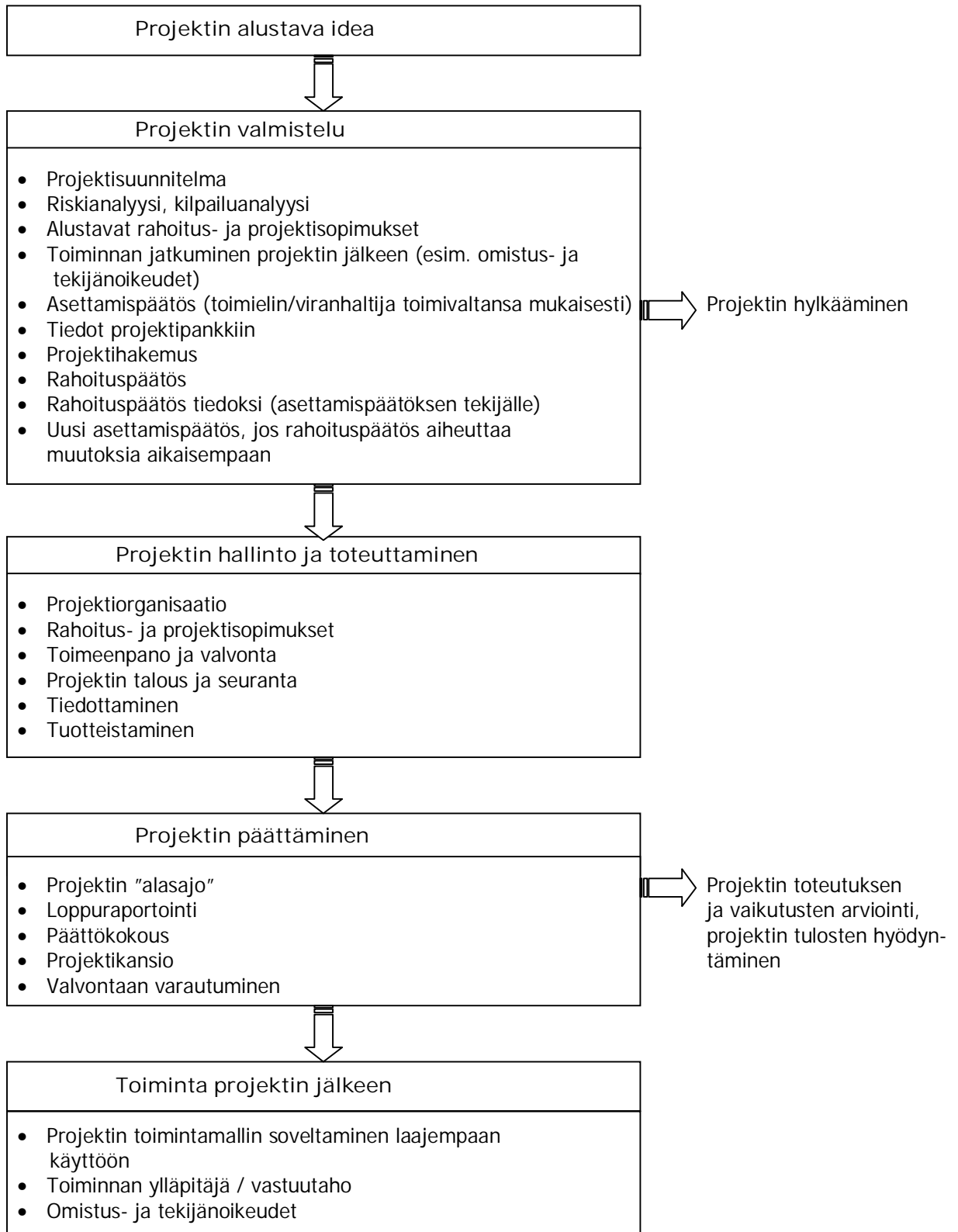
Projekti voi olla valmisteilla, vireillä, toteutusvaiheessa tai päättynyt. Projekteja on monenlaisia, joten kaupunki voi olla niissä erilaisissa rooleissa esim. toteuttajana, rahoittajana, partnerina tai alihankkijana.

Projektit valmistellaan Rovaniemen kaupungin hallinto-organisaation tai tuotanto-organisaation yksiköissä. Hallinto-organisaation ja palveluorganisaation toteuttamien projektien ja kehittämishankkeiden luonne on yksiköiden erilaisista rooleista johtuen erilainen. Hallinto-organisaation intresseissä on kuntalaisille tuotettavien palveluiden ja koko organisaatiota koskevien ohjausjärjestelmien kehittäminen, strategisten tavoitteiden toteuttaminen ja demokratian vahvistaminen. Palveluorganisaatio keskittyy projekteissaan ja kehittämishankkeissaan toimintansa/liiketoimintansa tuotannon suunnittelun ja omien ohjausjärjestelmien sekä asiakkuuksien hallintamenetelmien kehittämiseen.

Projektien hakijaorganisaationa on Rovaniemen kaupunki. Ennen projektin hakemista projektin tarpeellisuus, tarkoituksenmukaisuus ja riskit on arvioitava tarpeellisessa laajuudessa. Projektihakemuksen allekirjoittaa nimenkirjoitusoikeuden ja toimivallan omaava henkilö. Projektit päivitetään Rovaniemen kaupungin Lanssissa olevaan projektipankkiin jo valmisteluvaiheessa.

2. PROJEKTIN ELINKAARI

Projekti tai hanketyö käsittää seuraavat vaiheet (Kuva 1. Projektin/kehittämishankkeen vaiheet)



3. PROJEKTIN VALMISTELU

Esiselvitys

Esiselvityksen (määrittelyvaiheen) avulla selvitetään projekti-idean perusteltavuus ja sen pohjalta osaston johtoryhmä tai vastaava ratkaisee viedäänkö ideaa eteenpäin. Ennen osaston johtoryhmän tai vastaavan käsittelyä esiselvityksestä antaa lausuntonsa eri osastojen edustajista koottu hankkeiden yhteistyöryhmä, ryhmän tehtävät ja kokoonpano liitteenä 8.

Esiselvityksessä tarkastellaan mm. seuraavia arviointikriteereitä:

- Miksi projektia tarvitaan?
- Mitkä ovat projektin tavoitteet, kohderyhmät, päämäärät, mahdolliset ongelmanratkaisuvaihtoehdot?
- Tukeeko projekti organisaation/alueen toiminta-ajatusta ja strategioita?
- Mitkä ovat projektin tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja laatutavoitteet?
- Minkälaisia taloudellisia, inhimillisiä ym. resursseja projektin toteutus vaatii ja kuinka ne järjestetään?
- Ketkä ovat projekti yhteistyökumppanit, sidosryhmät (aiesopimukset)?
- Organisaation rooli projektissa:
 - toteuttaja/ hallinnoija
 - rahoittaja
 - partneri
 - alihankkija
- Projektin rahoitus:
 - Miten projekti rahoitetaan?
 - Onko projektiin saatavissa ulkopuolista rahoitusta kansallisista tai EU-lähteistä ja millä ehdoilla / määräajoilla / menettelytavoilla?

Mikäli projektin valmistelua jatketaan osaston johtaja nimeää projektille vastuuhenkilön. Projektin virallisena vastuuhenkilönä voi olla ainoastaan organisaation vakinaiseen henkilöstöön kuuluva.

Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma tehdään päätöksenteon pohjaksi sekä projektin toimeenpanon työkaluksi. Projektisuunnitelman tavoitteena on pyrkiä resurssien käytön tehokkuuteen ja hallintaan sekä aikataulujen ja kustannusarvioiden pitävyyteen. Projektin toteutus on mahdollista vasta sen jälkeen, kun eri osapuolet ja rahoittaja ovat hyväksyneet projektisuunnitelman. Jo suunnitelman tekovaiheessa tehdään kirjalliset sopimukset muiden osapuolien kanssa kunkin rooleista, tehtävistä sekä resursoinneista.

Projektisuunnitelman tarkoitus

Projektisuunnitelmassa määritellään projektin tavoitteet, sisältö, suoritustapa, aikataulu, resurssitarve ja kustannukset sekä projektin toiminta-ajatus eli kuvaus siitä, miten projekti liittyy organisaation perustoimintaan. Projektisuunnitelman tarkoituksena on

- antaa selkeä kuva rahoittajille sekä toteuttajille, mitä projektilla halutaan saavuttaa, miten tavoitteisiin päästään ja millä resurssilla projekti toteutetaan
- antaa ohjausryhmälle perusteet päätettäessä projektin toteutuksesta ja mahdollistaa sen arvioinnin ja ohjauksen
- muodostaa perustan koko projektin johtamiselle

Projektisuunnitelman perussisältö on tämän toimintaohjeen liitteenä (liite 1). Haettaessa projektille ulkopuolista rahoitusta esim. EU:lta, on rahoittajalle tehtävässä hakemuksessa noudatettava siitä annettuja ohjeita ja määräaikoja. Hyväksytyt hakemusasiakirja toimii projektisuunnitelman tapaan.

Päätöksenteko ja toimivalta

Projekteista ja kehittämishankkeista tehdään aina asettamispäätös tarkoitukseen suunnitellulla lomakkeella (liite 2).

Asettamispäätöksessä määritellään projektin vastuhenkilö organisaatiosta, projektin kuvaus, projektiosapuolet ja rahoitusrakenne sekä se, saako projektille syntyä kustannuksia ennen rahoituspäätöstä. Mikäli kustannuksia voi syntyä, määritellään asettamispäätöksessä, miltä ajalta ja minkä verran em. kustannuksia voi syntyä. Projektin asiakirjojen sekä laskujen allekirjoitusoikeus määräytyy organisaation yleisten määräysten mukaisesti.

Asettamispäätös ja päätös olla osallisena jonkin muun tahon hallinnoimassa hankkeessa saatetaan hanketoiminnan yhteistyöryhmän tietoon.

Asettamispäätös tehdään ennen kuin rahoitushakemus jätetään. Asettamispäätöksen myötä projektille varataan toteutukseen tarvittavat määrärahat organisaatiosta. Asettamispäätös tehdään myös sellaisista projekteista ja hankkeista, joissa kaupunki on osallisena, mutta joita hallinnoi jokin muu taho kuin kaupunki.

Projekteja asetettaessa toimivalta on kytketty projektin kustannusarvioon ja on seuraava:

Kaupunginhallitus	Päätää projekteista, joiden kokonaiskustannusarvio on yli 1 000 000 €
Toimielin	Päätää projekteista, joiden kokonaiskustannusarvio on yli 100 000 € mutta enintään 1 000 000 €
Osaston johtaja	Päätää projekteista, joiden kokonaiskustannusarvio on enintään 100 000 €

Mikäli on epäselvää siitä, minkä osaston toimialaan projekti kuuluu, niin toimivalta niiden asettamisesta on hallinto-organisaatiolla edellä mainittujen toimivaltarajojen puitteissa.

Kun kaupunki on osallisena projektissa, jota hallinnoi jokin muu vastuutaho, toimivalta kaupungin rahoitusosuuden myöntämiseen on myös edellä olevan mukainen.

Projekteihin käytettävissä olevista määrärahoista päätetään talousarviovalmistelun yhteydessä. Hankesuunnittelu on osa talousarvioprosessia. Isoimmat eli kokonaiskustannuksiltaan 100 000 €n ylittävät projektit ja kehittämishankkeet kirjataan myös palvelusopimuksiin.

4. PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN JA TOTEUTTAMINEN

Projekti aloitetaan, kun rahoituspäätös on tehty. Projektin varsinaisen toteutuksen aloittamiseen liittyy projektin asettamispäätöksen päivittäminen, projektin ohjausryhmän kokoaminen ja henkilöstön valinta sekä aloituskokous (liite 3).

Projektihenkilöstön valinta ja palkkaus

Projektit ovat määräaikaista, jolloin niiden henkilöstö palkataan pääsääntöisesti määräaikaisiin työsuhteisiin. Palvelussuhteet ovat työsopimussuhteita. Henkilöstö sijoittuu siihen yksikköön, jossa projekti toteutetaan. Työsopimuksen tekee henkilö, jolla on tehtyjen toimivaltapäätösten mukaan tähän toimivalta.

Palkkaus määräytyy pääosin kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen tai sopimuksen mukaan tehtävän vaativuuden perusteella. Palkkahinnoittelussa käytetään virkaehtosopimuksen palkkahinnoitteluryhmiä. Maksettavan palkan on oltava rahoituspäätöksen mukainen.

Yhteistyösopimukset

Etukäteen laaditun yhteistyösopimuksen päätarkoitus on epäselvyyksien ja riitaisuuksien välttäminen projektin kuluessa. Sopimukseen otetaan sellaisia asioita, jotka osapuolet kokevat tärkeiksi yhteistyön kannalta, eli sovitaan pelisäännöistä. Näistä asioista tulee neuvotella ennen hankkeen alkamista ja tulokset kirjataan kirjalliseen sopimukseen, josta ne voidaan ristiriitatilanteissa tarkistaa. Yhteisten pelisääntöjen tunteminen myös lisää osapuolten keskinäistä luottamusta eli sopimus ei ole epäluottamuksen osoitus.

Sopimuksessa määritellään osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, jolloin kaikki osapuolet tietävät, mitä projektin läpiviemiseksi pitää tai saa tehdä taikka olla tekemättä. Sopimukset sisältävät mm. omarahoitussuhteiden käsittelytavat, osapuolien vastuut ja oikeudet, projektin omaisuuden omistussuhteet projektin päättyessä. Sopimukset voivat olla esim. yhteistyö-/konsortiosopimuksia, omistus- ja käyttöoikeussopimuksia, alihankinta- ja konsulttisopimuksia tai leasing-sopimuksia.

Sopimukset eivät saa olla ristiriidassa rahoituspäätöksen kanssa. Liitteenä (liite 4) olevaa muistilistaa kannattaa käyttää soveltuvin osin sopimuksen teon tukena.

Projektin aloituskokous

Varsinainen projekti käynnistetään ohjausryhmän aloituskokouksella, johon osallistuu ohjausryhmä, projektipäällikkö sekä tarvittavat asiantuntijat. Aloituskokouksen yhteydessä käydään läpi mm. ohjausryhmän tehtävät, valtuudet ja vastuut sekä projektin maksuliikenteen hoitamiseen liittyvät asiat. Lisäksi kokouksessa käsitellään projektin kirjalliset yhteistyö-, rahoitus- ym. sopimukset eri osapuolien kanssa. Aloituskokouksen asialistamalli on tämän toimintaohjeen liitteenä (liite 3).

Projektin toteutus

Projektin toteuttaminen sisältää projektin tehtävien suorittamisen vaihe vaiheelta projektisuunnitelman mukaisesti, sekä sen ohjauksen ja valvonnan. Projekteissa on syytä pitää suunnittelu- ja/tai projekti-palavereja, joissa käsitellään projektin läpiviemistä sekä tehtävien ja budjetin toteutusta. Näihin palavereihin projektipäällikkö kutsuu asiantuntijoita tai muita osaajia, jotka esim. ryhmätyömenetelmin ratkovat ongelmia. Projektin toteutusaikana on järjestettävä ohjausryhmän kokouksia rahoittajan

antamien ohjeiden mukaisesti ja tarvittaessa muulloinkin. Kokoukset on hyvä ajoittaa maksatushakemusten aikataulujen mukaisesti.

Varsinaisen työprosessin osalta keskeisessä asemassa ovat työvaiheet. Niiden tavoitteena on jakaa projektin tehtävien suorittaminen mielekkäisiin kokonaisuuksiin.

Tiedottaminen

Kaikissa EU-rahoitteisissa projekteissa on noudatettava EU-tiedotukseen liittyviä vaatimuksia ja ohjeita (Tiedotusohje EU-hankkeiden toteuttajille; www.lapinliitto.fi/tavoite1/tiedotusohje.pdf). Projektin markkinointiviestintä ja tiedottaminen linkittyy hallinnoivan organisaation omaan markkinointiviestintästrategiaan ja on samalla tärkeä osa alueen sisäistä ja ulkoista imagoa.

Viestinnän merkitys projektitoiminnassa on keskeinen ja ulottuu hankkeiden valmistelusta toteutukseen saakka. Tuloksekas projektitoiminta viestii osaltaan organisaatiosta ja ennen kaikkea sen osaamisesta, ammattitaidosta. Tiedottaminen hoidetaan yhteistyössä hallinnoivan organisaation tiedottamisesta vastaavan kanssa. Tiedottaminen huomioidaan budjetoinnissa ja suurille projekteille laaditaan jo suunnitteluvaiheessa tiedotus- tai viestintäsuunnitelma, joka sisältää:

- viestinnän tavoitteet
- viestinnän sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät
- työkalut ja menetelmät (esitteet, tiedotteet, Internetin ja Intranetin projektipankki ym.)
- toteutus ja aikataulu
- visuaalinen ilme
- kytkeytyminen seudun omaan viestinnän kokonaisuuteen
- EU-tiedotukseen liittyvät vaatimukset ja ohjeet

Asiakirjahallinto

Projektien asiakirjahallinnossa noudatetaan toteuttajaorganisaation arkistotoimen ja asiakirjahallinnon toimintaohjetta sekä rahoittajien antamia ohjeita. Alkuperäiset hakemukset, päätökset ja maksatushakemukset säilytetään asettajan toimesta ja niistä jaetaan työkappaleet projektin toteuttajille. Rahoituspäätöksestä ja sen mahdollisista muutoksista toimitetaan aina myös tieto talous- ja suunnitteluosastolle.

Tulosityksikössä ylläpidetään projektikansiota (liite 5) projektin toteutuksen työvälineenä. Asiakirjahallinnossa on kiinnitettävä huomiota siihen, että tietämys säilytetään projektin päättyessä ja henkilöiden vaihtuessa. Projektin aikana syntyneet kokousasiakirjat, sopimukset ja kirjanpito tositteineen ja raportointeineen arkistoidaan siten, että aineisto on helposti saatavilla mahdollisessa tarkastustilanteessa. Projektin päättyttyä asettaja toimittaa projektikansion organisaation arkistoon.

EU-projekteissa alkuperäiset tositteet ja projektiaineisto on säilytettävä 3 vuotta siitä, kun Suomi on saanut siitä viimeisen maksatuksen komissiolta (Ohjelmakauden 2000 – 2006 osalta aineiston säilytysvaatimus on vähintään vuoden 2012 loppuun).

5. PROJEKTIOORGANISAATIO JA SEN TEHTÄVÄT

Ohjausryhmä

Ohjausryhmä asetetaan projektipäätöksen edellyttämällä kokoonpanolla. Sitä voidaan täydentää asiantuntijajäsenillä. Ohjausryhmän kokoonpanossa on kiinnitettävä huomiota sen edustavuuteen, asiantuntemukseen ja mahdollisuuksiin projektin toimintakyvyn turvaamiseksi. Ohjausryhmän jäsenet toimivat projektin ja sen keskeisten yhteistyökumppanien/rahoittajien välisenä kontaktipintana sekä linkkinä omaan organisaatioonsa. Rahoittaja toimittaa ohjausryhmän toimintaohjeet rahoituspäätöksen liitteenä. Projektin toteuttaja voi delegoida päätösvaltaa ohjausryhmälle niin halutessaan. Ohjausryhmä ohjaa projektin toteutumista projektisuunnitelman mukaisesti, käsittelee tulokset, käsittelee ja tarvittaessa hyväksyy maksatushakemukset sekä esittää jatkotoimenpiteet. Säännöllisissä kokouksissa käydään läpi mm. projektin/hankkeen tilanne ja toimintasuunnitelma sekä esille tulleet ongelmat sekä mahdolliset muutostarpeet. Ohjausryhmällä on kokouksissaan pöytäkirjan pitovelvollisuus.

Projektipäällikkö

Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektin toimeenpanosta. Hän vastaa suunnittelusta, taloudesta, sisällöllisestä toteutuksesta ja seurannasta.

Projektipäällikkö

- toteuttaa projektia rahoituspäätöksen ja projektisuunnitelman mukaisesti
- johtaa projektin toimeenpanoa, tehtävien antoa ja taloudenhoitoa
- vastaa siitä, että projektissa syntyneet kustannukset ovat hankkeelle hyväksyttävissä kuluja
- vastaa siitä, että projektin toteutus on linjassa perusorganisaation toiminta-ajatuksen kanssa
- huolehtii tiedottamisesta, tietojen säilyttämisestä ja päivittämisestä projektipankkiin (Internet, Intranet)
- valvoo projektin edistymistä
- vastaa siitä, että projektin rahoitusosuudet täyttyvät suunnitelman mukaisesti ja huolehtii tarvittavista sopimuksista
- huolehtii projektikansion ylläpidosta, dokumentoinnista ja arkistoinnista
- vastaa siitä, että väliraportit ja maksatushakemukset toimitetaan rahoittajalle ajoissa
- valmistelee ohjausryhmän kokoukset
- laatii loppuraportin ja päättää projektin.

Projektipäällikön työtä johtaa asettamispäätöksessä nimetty organisaation vastuhenkilö.

Projektisihteeri ja muut projektihenkilöt

Mikäli projektille nimetään projektisihteeri tai muita työntekijöitä, toimivat he projektipäällikön alaisuudessa.

6. PROJEKTIN TALOUSHALLINTO

Projektille avataan asettajan toimesta kustannuspaikka eli sille annetaan projektikohtainen numero talouden seurannan järjestämiseksi. Projektipäällikkö vastaa siitä, että kirjanpito on asianmukaisesti järjestetty ja projektille kirjataan kaikki siihen kuuluvat menot ja tulot suoriteperusteisesti. Projektipäällikkö asiantarkastaa tulevat laskut ja ne hyväksyy ja tarkastaa organisaatiosta projektille nimetty vastuuhenkilö tai organisaation nimenkirjoitusoikeuden omaava. Projektipäällikkö sopii toteutettavista hankinnoista (tuotteet ja palvelut) etukäteen vastuuhenkilön kanssa.

Taloudenhoito-ohjeita

Projektin tilauksissa ja hankinnoissa on ilmoitettava projektin nimi/numero tai yhteyshenkilö, jotta laskut voidaan kohdentaa suoraan kyseiselle projektille. Lisäksi hankinnoista on järjestettävä asianmukaiset tarjouskilpailut. Käytetyn koneen tai laitteen ostos on mahdollista ainoastaan perustelluissa tapauksissa ja siinä on noudatettava rahoittajan antamia erityisohjeita.

Muilla tulosityksiköiltä ostetuista sisäisistä palveluista, vuokrista yms. tehdään todellisiin kustannuksiin perustuva sisäinen lasku. Sisäisten palvelujen kustannukset ja niiden sisällyttäminen budjettiin tulee selvittää jo suunnitteluvaiheessa. Erityisesti ulkopuolisella rahoituksella toteutettavissa hankkeissa projektille kohdennettavat kustannukset on jyvittävä tarkkaan ja pystyttävä todentamaan juuri projektille kuuluviksi aiheuttamisperiaatteen mukaisesti esim. vuokrat projektin käyttämien neliöiden mukaan, kirjanpitokustannukset tositteiden tai vientien määrän mukaan, palkat toteutuneen tuntikirjanpidon mukaan, atk-laitteiden vuokra ja huoltokustannukset sopimusten mukaan. Hankkeen rahoittaja määrittelee jokaisen hankkeen osalta päätöksessään tukikelpoiset kustannukset. Ulkomaan laskuissa on huomioitava ko. maan arvonlisäverotukseen liittyvät seikat.

Talousseurantaa varten kerätään kaikki tositteet tai niiden kopiot, pääkirjat ym. yhteenvetoraportit projektikansioon. EU-projekteissa on huomioitava tositteiden ja projektiin liittyvien asiakirjojen säilytysajat, jotka usein poikkeavat yleisistä tositteiden säilytysajoista. On tärkeää varmistaa, että myös alkuperäiset tositteet säilytetään EU-vaatimusten mukaan. Projektin alkaessa projektipäätös, joka sisältää budjetin, toimitetaan organisaation taloushallintoon. Myös projektin päättymisestä ilmoitetaan taloushallintoon.

Rahoittaja hyväksyy kustannuksiksi hakemuksen jättämisen jälkeen syntyneitä kustannuksia, mikäli ne ovat projektipäätöksessä. Rahoittajat voivat asettaa myös muita erityisehtoja.

Aikataulutamisessa on huomioitava, että projektin päättämiseen varataan riittävästi aikaa ja että loppuraportoinnista, tilintarkastuksista ym. aiheutuvat kustannukset maksetaan projektin toteutusaikana.

Yksityiskohtaisempia ohjeita projektien taloudenhoidosta saa organisaation taloushallinnosta.

Projektipäällikkö vastaa siitä, että projektille tehdään tilintarkastukset rahoittajan ohjeiden mukaan. Tilintarkastuksista ja niihin valmistautumisesta löytyy lisätietoja liitteestä (liite 6). Rahoitukseen liittyvistä muutoksista on neuvoteltava aina rahoittajan kanssa etukäteen.

Mikäli projektihenkilöstön tehtäviin kuuluu myös muita tehtäviä tai useamman projektin työtehtäviä, on kokonaistyöajasta pidettävä kirjallista työajanseurantaa. Raportti toimitetaan kuukausittain asettajan tai hänen määräämänsä allekirjoittamana hallintotoimistoon tai kirjanpitäjälle. Palkka kirjataan työajanseurantatiedon mukaan oikeille kustannuspaikoille.

Hankinnat (tuotteet ja palvelut) tulee toteuttaa kunkin organisaation käytäntöjen mukaisesti ja lisätietoja julkisista hankinnoista saa mm. Rovaniemen kaupungin hankintapalveluista. Hankinnat ja ostopalvelut on kilpailutettava rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Hankintojen kilpailuttamisen osalta noudatetaan voimassa olevaa lakia julkisista hankinnoista ja Rovaniemen kaupungin hankintojen menettelytapaohjeita, jotka löytyvät Rovaniemen kaupungin Lanssista. Kaikki kilpailuttamisasiakirjat arkistoidaan projektikansioon. Kilpailuttaminen koskee myös leasing-sopimuksia, konsulttisopimuksia ym.

Hankittavasta kalustosta ilmoitetaan kalustoluetteloon hallinnoivan organisaation ohjeiden mukaisesti.

7. PROJEKTISEURANNAN JA -ARVIOINNIN JÄRJESTÄMINEN

Projektipäällikkö vastaa projektin seurannasta ja raportoinnista tarvittaville tahoille. Projekteihin liittyviä raportteja ovat mm. väliraportit maksatusten yhteydessä, seurantalomakkeet sekä loppuraportti. Projektin päättyessä siitä raportoidaan myös hankkeiden yhteistyöryhmälle ja hallintoelimille, luottamushenkilöille sekä muille sidosryhmille. Hankkeiden yhteistyöryhmä arvioi omalta osaltaan hankkeen vaikuttavuutta.

Projekteissa tapahtuvat muutokset

Projektin sisältöön, tavoitteisiin ja toteutukseen liittyvät aikataulun, resurssien ja kustannusten merkittävät muutokset valmistelee projektipäällikkö ja ne käsitellään ohjausryhmässä. Asettaja tekee muutosesityksen rahoittajalle.

Projektien vaikuttavuuden arviointi

Arviointi on osa projektin toteutusta alkaen suunnitteluvaiheesta ja päättyen loppuarvioon. Arvioinnilla ja laaduntarkistuksilla pyritään seuraamaan kriittisesti tuotoksia ja keskittymään erityisesti projektin toimeenpanoon (suunnitteluun ja toteutukseen), tuloksellisuuteen (asetettujen määrällisten ja laadullisten tulostavoitteiden saavuttamisen asteeseen), vaikuttavuuteen (millaisia vaikutuksia hankkeella on saatu; vaikutukset hyväksytyihin tavoitteisiin, yhteiskunnalliset vaikutukset, välilliset ja välittömät vaikutukset) ja tehokkuuteen (suhteutetaan tulokset taloudellisiin panostuksiin).

8. PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN JA JATKOTOIMENPITEET

Projekti päättyy ohjausryhmän päätöskokoukseen, jossa keskitytään kokonaisarviointiin, tulosten arviointiin, loppuraportin ja toteutuneen kustannusarvion hyväksymiseen sekä jatkotoimenpiteistä päättämiseen. Jatkotoimenpiteiden tavoitteena on saavutettujen tulosten käyttöönotto tai edelleen kehittäminen sekä tehtävien ja vastuun siirto projektiorganisaatiolta perusorganisaatiolle.

Loppuraportti ja yhteenveto projektin toteuttamisesta viedään projektin asettaneen toimielimen tietoon. Projektin päättämiseen ja jatkotoimenpiteisiin liittyvät toimenpiteet esitetään liitteessä (liite 7).

Projektin päätyttyä perusorganisaatio vastaa:

- tulosten käyttöönotosta ja kokemusten hyödyntämisestä
- jatkoprojektien ja toimien käynnistämisestä
- tiedotustoimien organisoinnista tiedotussuunnitelman mukaisesti.

Projektikansiota, johon sisältyy projektin koko aineisto, voidaan käyttää hyväksi kokemusten hyödyntämisessä.

Projektin keskeyttäminen

Jos projekti ei sisäisistä tai ulkoisista syistä etene tarkoituksenmukaisesti, se voidaan keskeyttää.

Keskeyttäminen tapahtuu seuraavasti:

- ohjausryhmä tekee ehdotuksen asettajalle
- asettaja tekee päätöksen rahoittajan kanssa käydyn neuvottelun pohjalta
- projektipäällikkö suorittaa päättämistoimenpiteet.

Projektin keskeyttämiseen voi liittyä rahoittajakohtaisia sääntöjä ja ohjeita.

9. LIITTEET

Liite 1	PROJEKTISUUNNITELMAN SISÄLTÖ
Liite 2	PROJEKTIN ASETTAMISPÄÄTÖSMALLI
Liite 3	OHJAUSRYHMÄN ALOITUSKOKOUKSEN ASIALISTAMALLI
Liite 4	MUISTILISTA YHTEISTYÖSOPIMUKSEN LAATIMISEKSI
Liite 5	PROJEKTIKANSION SISÄLTÖ
Liite 6	TILINTARKASTUKSEEN VALMISTAUTUMINEN
Liite 7	PROJEKTIN PÄÄTTÖKOKOUKSEN KULKU
Liite 8	HANKETOIMINNAN YHTEISTYÖRYHMÄN TEHTÄVÄT JA KOKOONPANO

PROJEKTISUUNNITELMAN SISÄLTÖ

Projektisuunnitelmassa tulee käsitellä ainakin seuraavia asioita:

- Projektin tausta ja ratkaistava ongelma
- Tavoitteet
- Odotettavat tulokset ja tulosten hyödyntäminen
- Projektin sisältö ja toimenpiteet
- Projektin aikataulu
- Projektin resurssit, kustannusvaikutukset ja rahoitus
- Organisaatio
- Työtavat ja kokouskäytännöt
- Raportointikäytännöt
- Tiedottaminen
- Dokumentointi ja hyväksymismenettelyt

Tarvittaessa projektisuunnitelmaan voidaan lisätä muitakin osia, esim. tiivistelmä (usein tarpeen projektin markkinoimiseksi rahoittajille tai mahdollisille yhteistyöosapuolille), riskien kartoitus ja varautuminen riskeihin, yhteistyökumppaneiden kuvaus, rajaukset muihin projekteihin jne.

Mikäli rahoittaja antaa erillisen projektisuunnitelmarungon / -mallin, käytetään sitä.

PROJEKTIN ASETTAMISPÄÄTÖSMALLI

PROJEKTIN ASETTAMISPÄÄTÖS

Projektin nimi ja kustannuspaikka					
Osasto / vastuualue/toimintayksikkö		Vastuuhenkilö / puh.		Yhteyshenkilö / puh	
Projektin kuvaus					
Projektin kesto			Organisaation rooli toteutuksessa <input type="checkbox"/> hallinnoija <input type="checkbox"/> rahoittaja <input type="checkbox"/> partneri <input type="checkbox"/> alihankkija		
Projektin hallinnoija			Muut projektiosapuolet		
Rahoitusrakenne	200_	200_	200_	200_	Yhteensä
EU					
Valtio					
Muu julkinen					
Yksityinen					
Omarahoitus					
YHTEENSÄ					
Ulkopuolisen rahoituksen lähteet					
Hankkeen toteutus ennen rahoituspäätöstä:					
Enintään ____ / ____ 200__ saakka			Enintään _____ eurolla		

Paikka ja aika: _____ Allekirjoitus: _____

LIITE 3

OHJAUSRYHMÄN ALOITUSKOKOUKSEN ASIALISTAMALLI

OHJAUSRYHMÄN KOKOUS

Paikka: xxxxxxxxxxxx
Aika: xxxxxxxxxxxx

1. Avaus
2. Ohjausryhmän toimintaan liittyvät asiat
 - Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan valinta (tai toteaminen)
 - Sihteerin valinta
 - Ohjausryhmän kokoonpanon toteaminen
 - Ohjausryhmän tehtävien toteaminen
 - Projektin etenemisen valvominen
 - Projektin talouden valvominen
 - Ohjausryhmän valtuudet ja vastuut
 - Ohjausryhmän koollekutsuminen
 - Pöytäkirjojen tarkastaminen
 - Ohjausryhmän omista kuluperusteista päättäminen
3. Projektin maksuliikenteestä päättäminen
4. Projektin sisältöön liittyvät asiat ml. yhteistyösopimukset
5. Muut asiat
6. Seuraava kokous
7. Kokouksen päättäminen

Päiväys, allekirjoitukset

MUISTILISTA YHTEISTYÖSOPIMUSTEN TEKOON

1. Sopimuksen osapuolet
2. Sopimuksen tausta ja tarkoitus
3. Sopimuksen voimassaolo
4. Projektin sisältö ja aikataulut
5. Sopimuksen termien määritelmät
6. Osapuolten velvollisuudet ja vastuu, vahingonkorvaus
7. Tausta-aineiston luovuttaminen ja oikeudet tausta-aineistoon
8. Tulosten omistusoikeus
9. Käyttöoikeudet tuloksiin
10. Tulosten suojaaminen
11. Oikeus materiaaliin ja aineistoon
12. Kustannukset, maksuaikataulu, ulkopuolinen rahoitus
13. Projektin hallinto
14. Raportointi
15. Salassapito
16. Henkilöstön siirtyminen
17. Kilpailunrajoitukset
18. Alihankkijoiden käyttö ja oikeudet
19. Sopimuksen siirto
20. Sopimusmuutokset
21. Sopimuksen päättäminen
22. Yhteistyön jatkaminen
23. Ylivoimainen este
24. Riitojen ratkaisu
25. Sovellettava laki
26. Yhteystiedot ja reklamaatio
27. Sopimuksen liitteet ja etusijaisjärjestys
28. Allekirjoitukset ja päiväys

Lisätietoja esim. Tekesin julkaisusta Sopimusopas pk-yritysten yhteishankkeisiin; Maija Lehtinen, 2001

PROJEKTIKANSION SISÄLTÖ

1. Asettamispäätös
2. Hakemus liitteineen – hankekuvaus
3. Rahoituspäätös liitteineen
4. Sopimukset
 - työsopimukset, rahoitussopimukset, partnersopimukset ym.
5. Tarjouspyynnöt ja tarjoukset
6. Kustannusten seuranta
 - kirjanpitoraportit
 - tositteet
 - tuntikirjanpitolomakkeet
7. Projektin rahoitus
 - maksatushakemukset ja –päätökset
 - lähteneet laskut ja saapuneet suoritukset
 - omarahoitus
 - luontaisuuorituksot
8. Kokousasiakirjat
 - kokouskutsut, esityslistat
 - pöytäkirjat
 - liitteet
9. Kirjeenvaihto
 - faxit, sähköpostit, osoitteet ym.
10. Raportointi
 - väliraportit, loppuraportit, tilintarkastusraportit, matkaraportit ym.
11. Tiedottaminen
 - tiedotussuunnitelma
 - tiedotteet, lehtiartikkelit ym.
12. Tausta-aineisto
 - valmisteluaineisto
 - projektissa tuotettu aineisto
 - seminaari- ja koulutusaineisto

LIITE 6.

TILINTARKASTUKSEEN VALMISTAUTUMINEN

Tilintarkastajan lausunnot ja projektit

Kysymykset tilintarkastajan lausunnoista liittyvät Eu -projekteihin. Keskeinen asia on, että vaatimukset siitä, milloin tilintarkastajan lausunto liitetään maksatushakemukseen tai loppuraporttiin, vaihtelevat eri rahoituskanavissa. Asia kannattaa selvittää yhdessä rahoittajatahon kanssa siinä yhteydessä, kun projektin rahoituspäätöksen sisältöä ja ohjeistusta tarkastellaan. Samassa yhteydessä on hyvä varmistaa, tarvitaanko riippumattoman tilintarkastajan lausunto vai riittääkö esim. välimaksatushakemukseen liitettävä projektin toteuttajatahon oman tilintarkastajan lausunto ja ovatko lausuntoon liittyvät kustannukset tukikelpoisia. Eu -projektien tilintarkastaja on aina auktorisoitu (HTM, KHT, JHTT).

On myös hyvä miettiä etukäteen sitä, mitä tarkastuskertomukselta vaaditaan, milloin ja mihin tarkoitukseen. Tilintarkastajilla on varsin kiireinen aikataulu, joten aika projektin tarkastukselle on syytä varata hyvissä ajoin. Lausunto voi olla vakiomallin mukainen tai vapaamuotoinen.

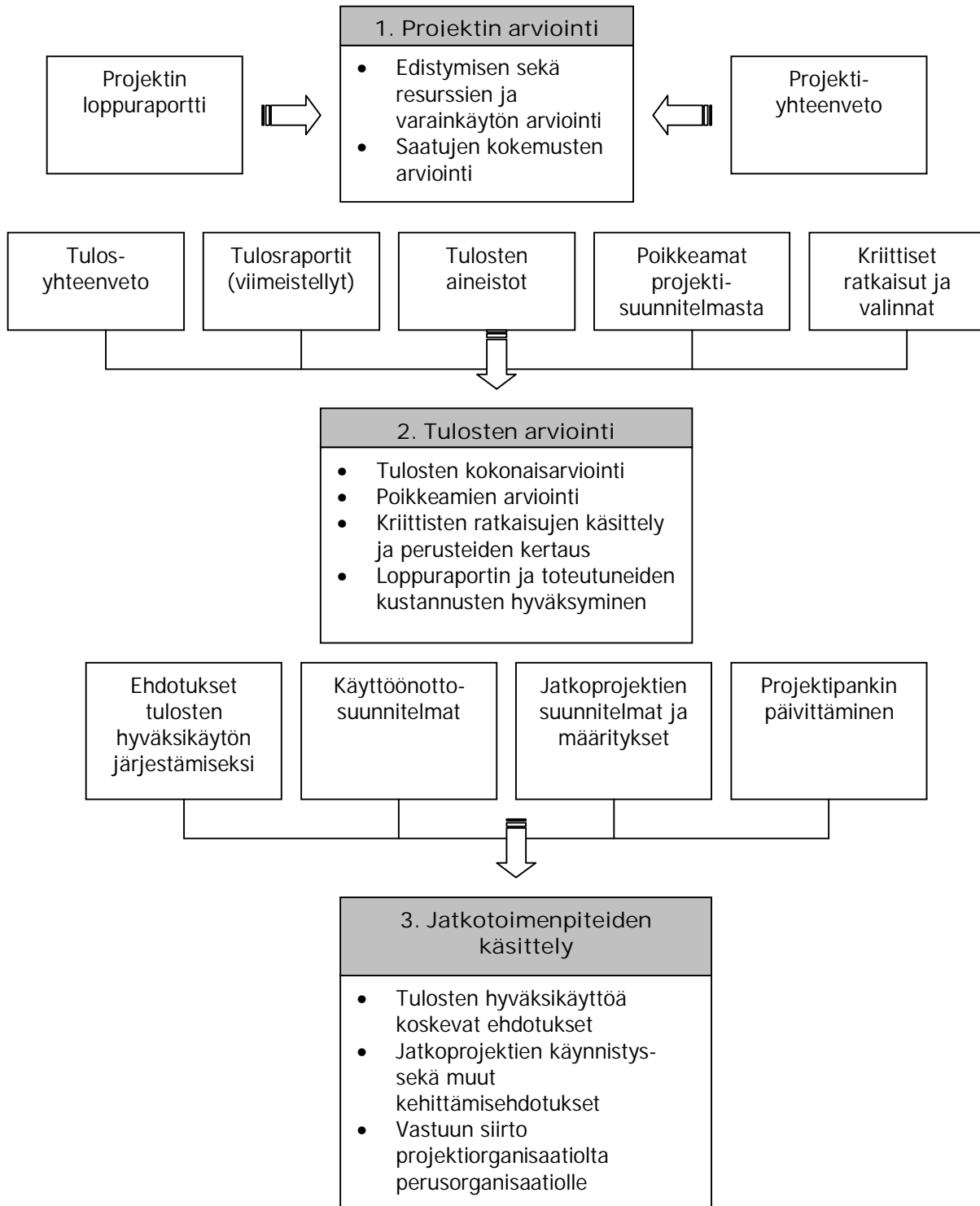
Tarkastukseen valmistautuminen

Varsinaisen tarkastuksen valmistautuminen tapahtuu siten, että tilintarkastajaa varten kerätään tarvittava aineisto, joka löytyy projektin projektimapista. Seuraavassa asiakirjaluetello, jossa on esimerkinomaisesti lueteltu aineisto, joka tarkastuksen yhteydessä tarkastetaan.

- Projektisuunnitelma ja rahoitushakemus
- Rahoituspäätökset hyväksytyine projektisuunnitelmineen
- Erilliset ohjeet ja ehdot eri tahoilta
- Muiden osallistujien osallistumis- ja rahoituspäätökset
- Kaikki projektiin liittyvät sopimukset
- Kilpailuasiakirjat
- Päätökset hankinnoista: tavaroiden ja palvelujen toimittajista
- Kopiot tilityksistä ja niiden taustalaskelmista
- Kirjanpitoaineisto tositteineen
- Kirjeenvaihto
- Ohjausryhmän pöytäkirjat
- Tarkastuslausunnot
- Loppuraportit

Etenkin loppuraportin tekemisen yhteydessä kannattaa aikatauluttaa ja sopia projektin kulku siten, että viimeisetkin laskut ja kustannukset lausunnoista ehtivät maksatukseen mukaan. Projektien tilintarkastukset noudattavat organisaation tilintarkastuskäytäntöjä.

PROJEKTIN PÄÄTTÖKOKOUKSEN KULKU



HANKETOIMINNAN YHTEISTYÖRYHMÄN TEHTÄVÄT JA KOKOONPANO

Tehtävät

- seuraa ja arvioi hanketoiminnan vaikuttavuutta ja strategian mukaisuutta
- koordinoi ja tukee hankevalmistelua
- kehittää hankehallintoa ja siihen liittyvää ohjeistusta
- seuraa, arvioi ja valmistelee alueelliseen ohjelmatyöhön liittyviä asioita
- antaa lausunnon esiselvityksen perusteella projektin jatkovalmistelun käynnistämisestä
- kehittää hanketoimintaan liittyvää yhteistyötä muiden kehittämisorganisaatioiden kanssa
- edistää hanketoiminnan osaamista

Kokoonpano

- osastojen asettamat edustajat