

**PUDASJÄRVEN SEURAKUNNAN JÄSENMÄÄRÄN KEHI-
TYKSEN VAIKUTUKSET TALOUTEEN JA TOIMINTAAN-
VUOSINA 2021–2030**

Niskanen Timo

Opinnäytetyö
Talous, hallinto ja markkinointi
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi (ylempi AMK)

2021

Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijä	Timo Niskanen	Vuosi	2021
Ohjaaja(t)	Kaisa Lammi		
Toimeksiantaja	Pudasjärven seurakunta		
Työn nimi	Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärän kehityksen vaikutukset talouteen ja toimintaan vuosina 2021–2030		
Sivu- ja liitesivumäärä	54 + 4		

Opinnäytetyö kuvaa talouden ennusteiden pohjalta miten Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärän muutos vuosina 2021-2030 vaikuttaa seurakunnan verotulokertymään ja mitkä ovat seurakunnan kirkkoneuvoston jäsenten ja kirkkoherran näkemykset seurakunnan vahvuuksista ja heikkouksista kohdata tulevaisuutta. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään kirkkoneuvoston jäsenten ja kirkkoherran näkemyksiä siitä, miten toimintaa tulisi kehittää tulevia talouden haasteita ajatellen. Opinnäytetyön tulosten tavoitteena on toimia seurakunnassa johtamisen ja strategian päivittämistyön pohjapaperina.

Opinnäytetyössä käytetään tutkimuksen lähestymistapana tapaustutkimusta. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimus, jonka tavoitteena on kerätä tutkittavilta kokemuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselytutkimusta kirkkoneuvoston jäsenille ja puolistrukturoitua teemahaastattelua kirkkoherralle.

Opinnäytetyö antaa selkeän kuvan siitä, mitä tähän saakka talouden tasapainottamiseksi on Pudasjärven seurakunnassa tehty sekä miten talous muuttuu ennusteiden valossa. Tutkimuksen perusteella vahvuuksina tuloksissa pidettiin kirkkoonkuuluvuuden korkeaa astetta, seurakunnan työn arvostusta, vakavaraisuutta sekä tasapainoista taloutta yhdessä osaavan henkilöstön ja hyvien toimintojen kanssa. Mahdollisuuksina nähtiin yhteistyö eri sidosryhmien ja naapuriseurakuntien kanssa sekä etätyö. Keskeisimpinä heikkouksina ja uhkatekijöinä pidettiin väestön vähenemistä ja sitä myötä verotulojen laskua, ikäpyramidia sekä yhteiskunnallisia kehityssuuntia ja sitä myötä kirkon työn arvostuksen laskua.

Naapuriseurakuntien kanssa pidettiin tärkeimpänä selvittää yhteistyömahdollisuuksia; yhteisten virkojen, hautausmaahallinnon, sijaisjärjestelyiden, kiinteistötoimen sekä osin taloushallinnon eri osa-alueilla.

Tärkeimpänä toimenpiteenä talouden supistuessa pidettiin kirkollisveron nostoa, sen jälkeen kulujen ja palveluiden leikkausta ja kolmantena vaihtona kiinteistöjen myyntiä.

Degree Programme in Management
of Business Competencies
Master of Business Administration

Author	Timo Niskanen	Year	2021
Supervisor	Kaisa Lammi		
Commissioned by	Pudasjärven seurakunta		
Subject of thesis	Effects of Change in Membership on Economy and Functions in Pudasjärvi Parish During 2021–2030		
Sivu- ja liitemäärä	54 + 4		

The aim of the study was to describe the effects of change in parish membership in Pudasjärvi Evangelical Lutheran church between the years 2021 and 2030. The study focused on the tax revenues using economic models and evaluated the views of the parish board about the strengths and the weaknesses of the organization for the change. In addition, the study envisioned how the functions of Pudasjärvi parish should be organized to better cope with the challenges in near future. This study is a blueprint for the strategic update in Pudasjärvi parish.

The thesis is a case study using qualitative methods to analyze the opinions and the views among the board members about the functions in the parish. The data was collected using a questionnaire to the board members and a semi-structured thematic interview to the vicar.

The thesis describes the recent actions to balance the revenues and costs in the parish. Furthermore, the thesis opens a view to the future of Pudasjärvi parish, based on economic models and the decision makers opinions about the necessary actions. A large proportion of members among the inhabitants in the area, the work in the parish is regarded with high esteem in the population, the balanced economy, good premises and competent personnel were seen as strengths in the parish. The parish was seen to have challenges in decreasing population and hence smaller tax revenue, in the general trends in the society and related decreasing esteem of the work in parishes.

To tackle the challenges in near future, the board members highlighted co-operation with the neighbouring parishes. The actions to take in economic decline would be, in order, to increase tax rate, to cut the expenses and services and to sell the premises.

Key words Membership, Financial management, Change, Functions

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen.....	5
1.2	Pudasjärven seurakunta.....	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA.....	9
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	9
2.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	9
2.3	Aineiston keruu ja analysointi	10
3	ESIMIESTYÖ JA TALOUDEN JOHTAMINEN	13
3.1	Mitä johtaminen on?	13
3.2	Johtamisen eri tasot.....	14
3.3	Esimiehen talousjohtaminen: tehtävät ja vastuut.....	15
4	STRATEGIATYÖ JA SEN JOHTAMINEN	19
4.1	Strategia ja sen tehtävä	19
4.2	Strategian laadinta ja prosessi.....	20
4.3	Strategian laadinnan ja päivityksen vaiheet.....	21
5	TEHDYT TOIMENPITEET JA ENNUSTE JÄSENMÄÄRÄN SEKÄ TALOU- DEN KEHITYKSESTÄ	25
5.1	Tehdyt toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi	25
5.2	Talouden tasapainottamisen vaiheet	26
5.2.1	Kiinteistöstrategian laadinta.....	26
5.2.2	Talouden tasapainottaminen käyntiin	28
5.2.3	Tuotannollinen ja taloudellinen menettely (Tuta-menettely)	30
5.2.4	Yhteenveto tuta-menettelystä ja talouden tasapainottamisesta...32	
5.2.5	Pohdinta talouden tasapainottamisen onnistumisesta.....	32
5.3	Ennuste jäsenmäärän ja talouden kehityksestä 2021-2030.....	34
5.3.1	Kirkon tilastopalvelun ennusteet	34
5.3.2	Taluspäällikön tekemät eri ennusvaihtoehdot.....	39
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	44
6.1	Kyselytutkimus.....	44
6.1.1	Toteutuksen kuvaus ja kyselyn tulokset	44

6.2	Teemahaastattelututkimus.....	51
6.2.1	Toteutuksen kuvaus ja haastattelututkimuksen tulos.....	51
6.3	Kysely- ja haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto ja analysointi .	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
7.1	Tulosten tarkastelu ja käytettävyys.....	54
7.2	Tulosten ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	57

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Päätöksenteko-organisaatio (mukaillen Pudasjärven seurakunta 2021).....	8
Kuvio 2. Toiminnan organisaatio (mukaillen Pudasjärven seurakunta 2021).....	8
Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54).....	10
Kuvio 4. Johtamisen eri tasot (mukaillen Sydänmaalakka 2003, 39).....	15
Kuvio 5. Mitä esimiehen tulee tehdä talouden johtajana (mukaillen Raudasoja & Johansson 2009, 16).....	16
Kuvio 6. Toiminnan ja talouden yhteys (mukaillen Raudasoja & Johansson 2009, 18).....	17
Kuvio 7. Arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen arkitoiminnan kehittämisen strategisessa toimintamallissa (mukaillen Tuomi ym. 2010, 29).....	19
Kuvio 8. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (mukaillen Näsi & Aunola 2002; Vuorinen 2013, 41).....	21
Kuvio 9. Pudasjärven seurakunnan Strategian 2025 SWOT-analyysi (mukaillen Pudasjärven seurakunta 2021).....	23
Kuvio 10. Kolmivaiheinen jatkuvan strategisen johtamisen prosessi (mukaillen Johnson, Whittington & Scholes 2011; Vuorinen 2013, 44.).....	24
Kuvio 11. Pudasjärven seurakunnan talouden jäsenmäärä- ja verotuloennuste (Pudasjärven seurakunta 2019).....	25
Kuvio 12. Pudasjärven seurakunnan talouden tasapainottamisen vaihtoehdot (Pudasjärven seurakunta 2019).....	28
Kuvio 13. Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärä- ja verotuloennuste (mukaillen Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021).....	36

Kuvio 14. Pudasjärven asukasluku, seurakunnan jäsenmäärä ja kirkollisveroa maksavien jäsenten määrä (mukaillen kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021.).....	36
Kuvio 15. jäsenmäärän muutos, kirkollisveroamaksavien jäsenten määrä sekä (mukaillen kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021).....	37
Kuvio 16. Pudasjärven seurakunnan kokonaisverotuloennuste (mukaillen Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021).....	38
Kuvio 17. Pudasjärven seurakunnan, Oulun hiippakunnan ja koko maan euroa/jäsen verotuloennuste (mukaillen Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021).....	38
Kuvio 18. Ennustetaulukko: Pudasjärven seurakunnan kirkollisverot/jäsen sekä kirkollisveron määrä 2020-2030 (Pudasjärven seurakunta 2021.)....	40
Kuvio 19. Ennustetaulukko: Kirkollisvero euroa/jäsen, eri ennustevaihtoehdot (Pudasjärven seurakunta 2021).....	40
Kuvio 20. Ennustetaulukko: Kirkollisverot yhteensä, eri ennustevaihtoehdot (Pudasjärven seurakunta 2021).....	41
Kuvio 21. Kuluttajaindeksin muutos vuosina 1980-2021 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi).....	42
Kuvio 22. Tutkimustuloksen SWOT -kyselyn yhteenveto.....	45
Kuvio 23. Kyselytutkimuksen tulos organisaatiomuutos -kysymykseen.....	47
Kuvio 24. Kyselytutkimuksen tulos, pitäisikö naapuriseurakuntien kanssa selvittää.....	48
Kuvio 25. Kyselytutkimuksen tulos, miten pitäisi toimia talouden supistuessa..	49

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Opinnäytetyön aiheena on Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärän kehityksen vaikutukset toimintaan ja talouteen vuosina 2021–2030. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen Pudasjärven seurakunnalle, koska seurakunnan jäsenmäärän ennustetaan laskevan ja tuovan sitä kautta haasteita talouteen ja toimintaan. Seurakunnan päättäjille, virkamiesjohdolle ja luottamushenkilöille opinnäytetyön ennuste- ja tutkimustieto on tärkeä työkalu, kun seurakunta aloittaa myöhemmin syksyllä strategian päivittämisen. Opinnäytetyön tavoitteena on toimia strategia-päivitystyön niin sanottuna pohjapaperina, joka antaa ennusteen tulevien vuosien taloudellisesta raamista. Lisäksi se antaa kyselyyn ja haastatteluun osallistuvien vastuuhenkilöiden näkemyksen siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi suunnata taloudellisten resurssien supistuessa seurakunnassa.

Toimin Pudasjärven seurakunnassa talouspäällikkönä. Olen rajannut opinnäytetyön taloudellisen ennusteen tekemiseen, kyselytulosten keräämiseen kirkkoneuvoston jäseniltä, kirkkoherran haastatteluun ja tästä tehtyyn yhteenvetoon ja pohdintaan. Tästä eteenpäin varsinainen strategiatyön päivitys aloitetaan kirkkoherran johdolla, jonka vastuulla on seurakunnan toiminnan johtaminen.

Opinnäytetyössäni minulla on mahdollisuus laajasti hyödyntää YAMK-koulutuksesta saatuja oppeja taloudesta, johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyön aiheen valinta muotoutui talousarvio 2021 ja talous- ja toimintasuunnitelman 2022-2023 käsittelyn yhteydessä, kun talouden ennusteet näyttivät supistuvaa taloutta.

Talouden ennustamisella, sekä lyhyemmällä aikavälillä eli budjetoimalla että pitkän aikavälin ennusteilla, on keskeinen osa julkisyhteisön ja yritysten toimintaa. Perinteinen budjetointi alkaa yleensä loppukesällä tai alkusyksystä ja käynnistää prosessin numeeristen ja ei-numeeristen tavoitteiden määrittelemiseksi 1-3 vuodelle (Åkerberg 2017, 21). Pudasjärven seurakunnassa budjetointiprosessi noudattaa perinteistä budjetointia, se alkaa alkusyksystä ja päättyy kirkkovaltuuston joulukuussa pidettävään kokoukseen, jossa talousarvio- ja toimintasuunnitelma hyväksytään. Opinnäytetyö vastaa seurakunnan pidemmän aikavälin talousennustetarpeeseen.

1.2 Pudasjärven seurakunta

Pudasjärven evankelisluterilainen seurakunta, joka on perustettu 1639, on itsenäinen seurakunta, joka kuuluu Oulun hiippakuntaa ja Koillismaan rovastikuntaan. Se on yksi Suomen evankelisen kirkon 266 seurakuntataloudesta. Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärä oli vuoden 2020 lopussa 6780 henkilöä. Pudasjärven kaupungin asukkaista kuuluu kirkkoon noin 87 prosenttia ja tuloveroprosentti on 1,5. Seurakunnassa työskentelee 14 työntekijää ja verotulokertymä oli vuonna 2020 1,4 miljoonaa euroa. (Pudasjärven seurakunta 2021; Suomen evankelisluterilainen kirkko 2021.)

Seurakunnan päätöksenteko- ja toiminnan organisaatio

Kirkolliskokous

Kirkolliskokous on kirkon ylin päättävä elin. Kirkolliskokous päättää Suomen evankelisluterilaisen kirkon oppia ja kirkon työtä koskevista keskeisistä linjauksista. Se päättää myös kirkon hallinnosta ja taloudesta. Kirkolliskokous vaikuttaa merkittävästi kirkon lainsäädäntöön. Se muokkaa kirkkolain sisällön ja tekee esitykset eduskunnalle, joka hyväksyy tai hylkää ne. Kirkolliskokous kokoontuu kahdesti vuodessa, toukokuussa ja marraskuussa. Kirkolliskokouksen koko toimikausi kestää neljä vuotta. Kirkolliskokousedustajat ovat vaaleilla valittuja seurakuntalaisten edustajia. Seuraavat kirkolliskokousvaalit toimitetaan vuonna 2024. (Suomen evankelisluterilainen kirkko 2021.)

Kirkkovaltuusto

Seurakunnan ylintä päätösvaltaa käyttää kirkkovaltuusto, jonka jäsenet valitaan neljän vuoden välein seurakuntavaaleissa. Nykyinen valtuustokausi kestää vuoteen 2022 saakka. Kirkkovaltuuston tehtävistä säädetään kirkkolain 9. luvussa sekä kirkkojärjestyksen 8. luvussa. Se päättää seurakunnan toiminnan suurista linjoista, kuten tuloveroprosentista, toiminta- ja taloussuunnitelmista sekä talousarviosta ja tilinpäätöksestä. (Pudasjärven seurakunta 2021.)

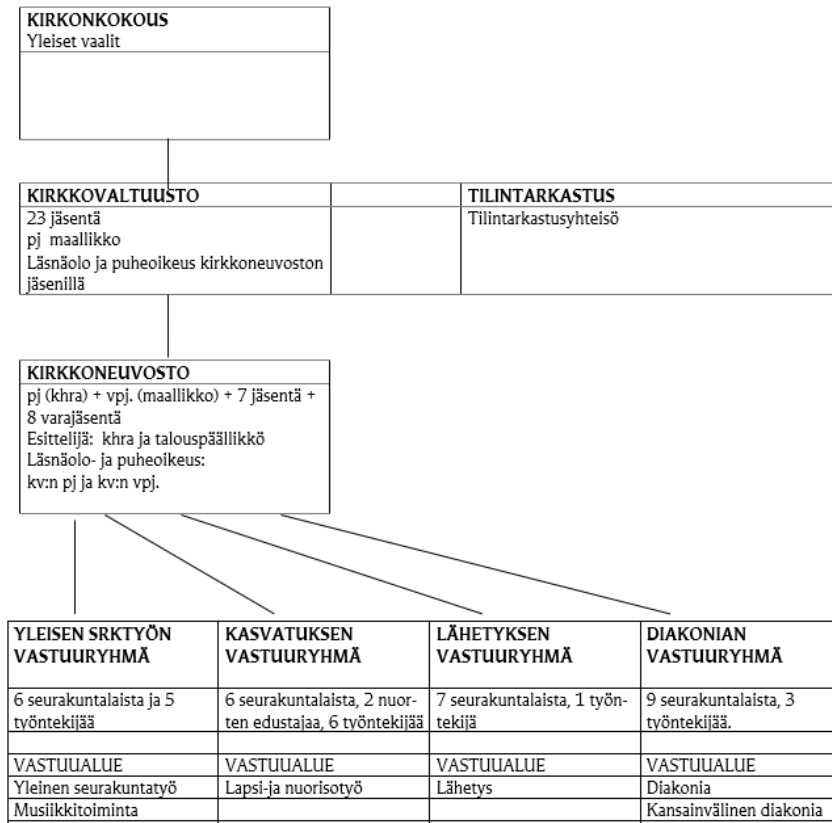
Kirkkoneuvosto

Kirkkoneuvoston johtaa seurakunnan käytännön toimintaa sekä edistää sen hengellistä elämää ja perustehtävän toteuttamista. Se valmistelee kaikki kirkkovaltuuston päätettäväksi menevät asiat. Kirkkoneuvoston puheenjohtajana toimii virkansa puolesta kirkkoherra. Lisäksi siihen kuuluu kirkkovaltuuston valitsema varapuheenjohtaja ja seitsemän muuta jäsentä. Kirkkoneuvoston toimikausi on kaksi vuotta. (Pudasjärven seurakunta 2021.)

Työalojen vastuuryhmät

Seurakunnan hallinnon ohjesäännön mukaisesti kirkkoneuvosto on nimennyt työaloille vastuuryhmät toimikaudekseen 2021-2022. Vastuuryhmät ovat työalojen toimintaryhmiä, jotka toteuttavat rajattuja tehtäviä yhdessä työntekijöiden kanssa. Ne keskittyvät työalan toiminnan ideointiin, suunnitteluun ja toteutukseen ja toimivat yhteistyöverkostona. Vastuuryhmiä on: Yleinen seurakuntatyö, Kasvatus-työ, Diakoniatyö, Lähetystyö, Sarakylän kappelityöryhmä ja Viestintäryhmä. (Pudasjärven seurakunta 2021.)

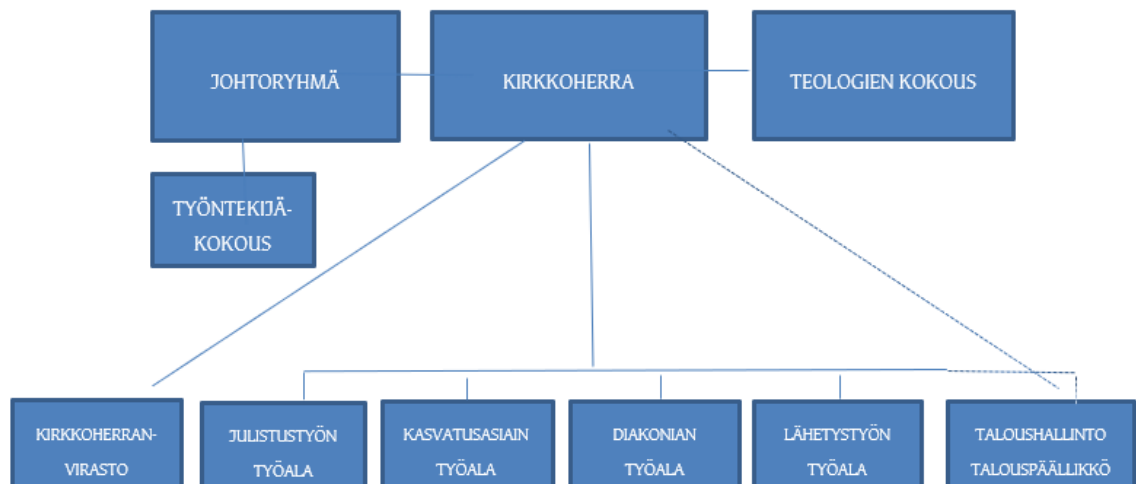
SEURAKUNNAN PÄÄTÖKSENTEKO-ORGANISAATIO



Kuvio 1. Päätöksenteko-organisaatio (mukaihen Pudasjärven seurakunta 2021.)

7

TOIMINNAN ORGANISAATIO



Kuvio 2. Toiminnan organisaatio (mukaihen Pudasjärven seurakunta 2021.)

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät, sekä perustellaan, miksi ne on valittu.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

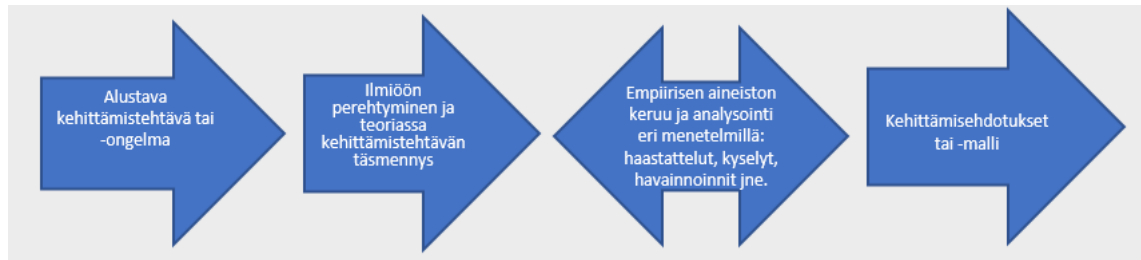
Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää strategian päivittämistä varten kirkkoneuvoston jäsenten ja kirkkoherran näkemys seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä asiat ovat seurakunnan tulevien vuosien vahvuudet ja uhkakuvat vuosien 2021-2030 talousennusteiden valossa?
- Miten toimintaa sekä strategiaa tulisi päivittää talousennusteiden valossa?

2.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään tutkimuksen lähestymistapana tapaus-tutkimusta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuoda tutkittua tietoa kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu tutkimuksen lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaatiossa oleva ongelma tai tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. Tässä tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada suppeasta joukosta paljon tietoa kuin laajasta joukosta vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37, 52.)

Tapaustutkimuksessa käytetään tavanomaisesti tapauksen tutkimiseen useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Tapaustutkimuksen erityispiirre on, että tutkimuksessa käyttämällä monenlaisia menetelmiä, saadaan syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2009, 37, 52.) Määrällisessä tutkimuksessa käytetään tyypillisesti lomakekyselyä tai strukturoitua lomakehaastattelua, jossa isosta joukosta saadaan tilastollinen otos. (Ojasalo ym. 2009,104). Kvalitatiivisten eli laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on puolestaan se, että tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä asettaa oman haasteensa tutkimukselle. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja, joissa pohditaan, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin. (Puusa & Juuti 2020, 56.)



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54.)

2.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda tutkitun tiedon avulla kehittämisehdotuksia seurakunnan strategian päivittämistä varten, joten tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä **käytetään kyselyä ja puolistrukturoitua teemahaastattelua.**

Aineiston keruun 1. vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan kyselytutkimus kirkkoneuvoston 10:lle jäsenelle (pois lukien puheenjohtaja). Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja sekä tarkastella tietoa moniulotteisista kohteista, kuten yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten mielipiteistä, toiminnasta, asenteista ja arvoista. (Vehkalahti 2019, 11.)

Yleistykseenä voidaan sanoa, että määrällisellä tutkimusotteella tavoitellaan yleiskäsityksiä ja laadullisilla menetelmillä pureudutaan yksityiskohtiin. Samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää molempia lähestymistapoja (Vehkalahti 2019, 13). Tässä tutkimuksessa sanallisia vastauksia analysoidaan laadullisilla menetelmillä.

Kyselytutkimuksessa kysymykset voivat olla joko avoimia tai suljettuja. Avoimeen osioon vastataan vapaamuotoisesti ja suljetussa osiossa puolestaan on valmiit vastausvaihtoehdot. Molemmissa vastausvaihtoehdoissa on hyvät ja huonot puolensa. Suljettujen vastauksien valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittausta, kun puolestaan avoimet vastaukset ovat työläitä käsitellä, mutta toimivat tietyissä tilanteissa valmiita vastauksia paremmin. (Vehkalahti 2019, 24-25.)

Tiedonkeruun 2. vaihe

Toisessa vaiheessa (kyselytutkimuksen jälkeen) tehdään tutkimushaastattelu kirkkoherralle, joka toimii virkansa puolesta myös kirkkoneuvoston puheenjohtajana. Kyselytutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelun kysymysteemat laaditaan kyselytutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Tutkimushaastattelun lajeja on useita, jotka eroavat lähinnä strukturoitumistas-teen eli niiden haastattelua ohjailevuuden perusteella. Ohjailtavuudella tarkoitetaan, kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Haastattelutyyppejä on strukturoitu- ja puolistrukturoituhaastattelu, teemahaastattelu, avoinhaastattelu, syvähaastattelu sekä ryhmähaastattelu. (Puusa & Juuti 2020, 105.) Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on tarkasti etukäteen muotoiltu ja ne esitetään järjestyksessä. Ainoastaan vastaus jätetään avoimeksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta kysymysten järjestystä voi haastattelijä vaihdella haastattelun kulun edetessä. Haastattelussa on ennalta valitut teemat, mutta myös kysymysten tarkat sananmuodot voivat vaihdella puolistrukturoidussa haastattelussa. Tämän haastattelumuodon etuna onkin se, että etukäteen laaditut kysymyksistä osan voi jättää pois ja vastaavasti joitakin kysymyksiä voi lisätä haastattelun kuluessa. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Tutkimuksessa puolistrukturoitu haastattelu sekoittuu herkästi teemahaastatteluun. Teemahaastattelussa oletuksena on se, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teemahaastattelulla. Lisäksi teemahaastattelun onnistumiselle ratkaisevaa on, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Teemahaastattelu etenee etukäteen suunnitellun suunnitelman mukaisesti teemoittain ja niitä koskevien kysymysten mukaan. Vaikka teemahaastattelu eteenkin etukäteen tehdyn suunnitelman mukaan, niin haastattelussa tutkittavaa kannustetaan puhumaan aihepiiristä vapaasti. Teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä. (Puusa & Juuti 2020, 107.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tehdään kirkkoherralle. Haastatteluteemat ja -aiheet pohjautuvat talouden ennusteisiin sekä kirkkoneuvoston jäsenten näkemyksiin toiminnan suuntaamisesta tulevana vuosina. Tavoitteena on saada tietoa kirkkoherran näkemyksistä, mihin suuntaan toimintaa pitäisi suunnata talouden

ennusteiden ja kirkkoneuvoston jäsenten näkemysten pohjalta. Kirkkoneuvoston kyselytutkimuksen tulokset ovat kirkkoherran nähtävillä ennen hänen omaa haastatteluaan. Tämä on tärkeää, koska kirkkoneuvoston tehtävänä on seurakunnan yleinen johtaminen ja sillä on päätäntävalta yleisen johtamisen linjauksiin.

3 ESIMIESTYÖ JA TALOUDEN JOHTAMINEN

3.1 Mitä johtaminen on?

Johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa johtajan tavoitteena on vaikuttaa ryhmään ja yksilöön siten että yhteisesti asetetut tavoitteet täyttyvät (Sydänmaalakka 2004,106). Johtajan tärkein tehtävä on varmistaa johtamisella yrityksen tai yhteisön menestyminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Johtaminen on välttämätöntä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Onnistunut johtaminen on johtajan tärkein tehtävä ja se luo kestävän perustan työntekijöiden kehittymiselle. Johtaminen ei ole itseisarvo, vaan sillä luodaan pohja talon kivijalalle, jonka päälle on hyvä rakentaa. Hyvä johtaminen yhdistettynä työntekijöiden hyvään työpanokseen mahdollistaa organisaatio onnistumisen. (Isoaho 2007, 15-17.)

Ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä organisaation ydinosana. Ainoastaan hyvällä johtamisella on mahdollisuus säilyttää työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon sekä pitää huoli työntekijöiden osaamisesta. Johtamisen tulee ottaa vakavasti ja se on hoidettava ammattimaisesti vision ja strategian tavoitteiden mukaisesti. (Sydänmaalakka 2004, 183.)

Johtaminen lähtökohtana on itsensä johtaminen. Siksi onnistuvan johtamisen lähtökohtana on oppia ensi tuntemaan itsensä, jonka jälkeen voi onnistuneesti johtaa toisia ihmisiä, ensin pienempiä tiimejä, sitten vaiheittain eri kokoisia yksiköitä. Johtamisen voi oppia käytännössä vain harjoittelemalla, joka alkaa itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. Olemme kukin kuin pieni yritys, meissä on eri osastoja, joista on huolehdittava, kuten keho, mieli, tunteet jne. (Sydänmaalakka 2009, 152-153.)

Johtamisen tarkoitus

Viime vuosina on keskusteltu noussut yrityksiä, joissa on luovuttu esimiehistä. Monesti kysytäänkin, mihin esimiehiä tarvitaan. Henry Mintzbergin (1980) mukaan johtajaa tarvitaan tekemään päätöksiä ja varmistamaan organisaation tavoitteellisen toiminnan toteutumien myös häiriötilanteissa. Johtamiseen kuuluukin Mintzbergin mukaan tasapainotella muuttuvissa tilanteissa ja varmistaa informaatio organisaation ja ympäristön välillä. (Mintzberg 1980, 322-341)

3.2 Johtamisen eri tasot

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen eri alueeseen, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asiakeskeisyyden perusfunktioiksi Fayol (1916) nimesi suunnittelun, organisoimisen, henkilöstön kontrolloinnin ja varsinaisen palkkaamisen. Nämä Fayolin nimeämät perusfunktioit ovat edelleen asiakeskeisen johtamisen ydin, mutta näihin samoihin perustoimintoihin kytkeytyy myös ihmiskeskeinen johtaminen. Kotterin (1990) näkemyksen mukaan ihmisten ja asioiden johtaminen on hyvin erilaisia ilmiöitä. Asiakeskeisessä johtamisessa korostuu johdonmukaisuuden ja järjestyksen varmistaminen, kun taas ihmiskeskeisen johtamisen tavoite on saada aikaa muutosta. Jotta muutosta saadaan aikaan, se puolestaan vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, ihmisten välistä kommunikointia ja kannustusta sekä erityisesti tiimityöskentelyä. (Fayol 1916; Kotter 1990; Sydänmaalakka 2004, 22.)

Asia- ja ihmiskeskeisen johtamisen kahtiajako ei Sydänmaanlakan mukaan ole tätä päivää, vaan nämä kaksi johtamisen ajattelumallia tulisi yhdistää ja käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Jos pidämme kiinni niin sanotusta vanhasta johtamisen kahtiajaosta, niin se pahimmillaan estää meitä näkemästä johtamisen todellista luonnetta. Tänä päivänä johtamisen eri teorioita on hyvin paljon, jotka lähestyvät johtamista eri näkökulmista. Sydänmaalakka on tehnyt Nokialle vuonna 1994 johtamisen koulutusohjelman, jossa johtamisen näkökulmat sisälsi kuusi kysymystä: Miten johtaa itseä, muita, asioita ja strategiaa teknologiaa ja markkinoita? Tällainen erittely on tarpeen, jotta voimme jakaa johtaminen pienempiin osiin. Samalla meidän on tärkeä kysyä, voiko jaottelu estää meitä näkemästä johtamisenprosessin kokonaisuuden. (Sydänmaalakka 2004, 23-24.) Neljä ensimmäistä kysymystä vastaa mielestäni kaikkien yritysten ja yhteisöjen johtamisen jakoa. Seuraavalla sivulla kuviossa 4 on esitetty pelkistetyksi edellä mainitun neljän eri johtamisen tasot. Kuviossa Sydänmaanlakan mukaan itseään voi johtaa tavoitteellisesti, kiinnittämällä huomiota ajanhallintaan ja omaan tehokkuuteen. Asiajohtamista ovat rahoitus, prosessin johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Ihmisten johtaminen puolestaan on erityisesti vuorovaikuttamista ihmisten kesken; tiimityötä ja motivointia. Strateginen johtaminen on kaiken toiminnan perusta, jolla johtamisella linjataan päämäärä, visio ja toimintamalli miten yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan.



Kuvio 4. Johtamisen eri tasot (mukaillen Sydänmaalakka 2003, 39.)

3.3 Esimiehen talousjohtaminen: tehtävät ja vastuut

Talouden johtaminen on yksi johtamisen osa-alue, kuten henkilöstöjohtaminen, oman alan substanssialueen johtaminen sekä muutoksen johtaminen. Talouden johtamisen osa-alueisiin kuuluu toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta sekä sisäinen valvonta. Talouden johtamisen näkökulmasta esimiehen tulisi ymmärtää vähintään talouden perusasiat sekä päätösten taloudelliset vaikutukset. Substanssiosaamisalueesta vastaavan esimiehen ei tarvitse olla talousosaamisen ammattilainen, vaan tärkeintä on, että esimies osaa hyödyntää taloushallinnon tuottamaa informaatiota johtamisessa. (Raudasoja & Johansson 2009, 15.)

Esimiehen tulisi hallita talouden osalta ainakin seuraavat osa-alueet:

- Ymmärtää toiminnan yhteys talouden vaikutuksiin
- Ymmärtää talouden kokonaisuuden, eri osa-alueiden tulot ja menot sekä mihin se kokonaisuudessaan vaikuttaa

- Ymmärtää talouden peruskäsitteistä, jotta pystyy keskustelemaan talouden asioista ymmärtäen sisällön
- Osata hyödyntää taloushallinnon raportteja ja ohjata oman vastuualueen henkilöstöä talouden raporttien perusteella toiminnan suunnittelussa ja seurannassa
- Osata omaan toimenkuvaan liittyvät taloushallinnon tehtävät, jotka voivat olla talouden suunnittelu ja ennakointiin liittyviä tehtäviä tai taloushallinnon rutiineja

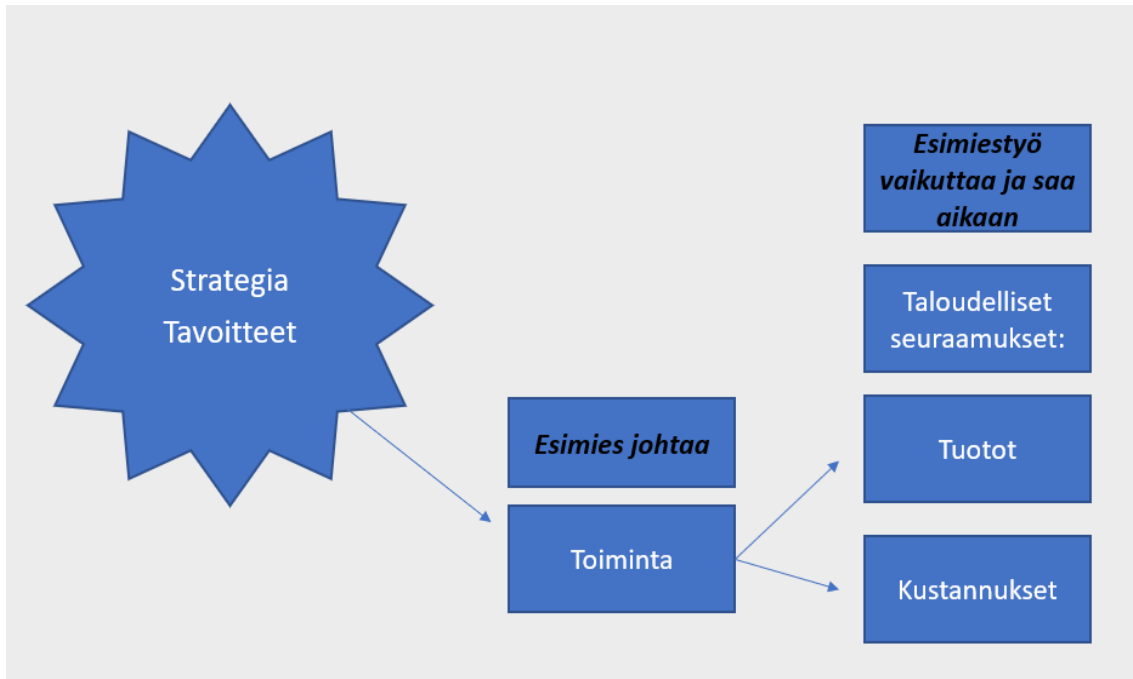
(Raudasoja & Johansson 2009, 15-16.)

Alla esitettyssä kuviossa viisi on avattu, mitä tehtäviä esimiehen tuli hoitaa talouden johtamisessa.



Kuvio 5. Mitä esimiehen tulee tehdä talouden johtajana (mukaillen Raudasoja & Johansson 2009, 16.)

Talouden johtajana esimiehellä on ymmärrettävä talouteen liittyvät käsitteet ja kokonaisuus. Hänen tulee kerätä ja analysoida tietoa, tunnistaa syyt ja seuraukset ja suunnitella sekä ennakoida tilanteita. Hänen tehtävänsä on seurata ja valvoa taloutta, tunnistaa riskejä. Talouden johtajan on jatkuvasti vertailla ja kehittää tilanteita ja toimintatapoja hyödyntäen apuvälineitä.



Kuvio 6. Toiminnan ja talouden yhteys (mukaillen Raudasoja & Johansson 2009, 18.)

Yhteiset tavoitteet ja strategia ovat edellytys toiminnalle, jota esimies johtaa. Strategia luo pohjan ja sen pohjalta esimies johtaa toimintaa kuvan 6 mukaisesti ottaen huomioon taloudelliset seikat, tuotot ja kustannukset.

Taloushallinto tuottaa esimiehille talouden tietoa talouden raporteilla, mutta vain se joka vastaa toiminnan johtamisesta voi vaikuttaa siihen mitä ja miten tehdään. Talouden raporteista näkyy toiminnan tulot ja kustannukset, mutta ei sitä onko toiminta toteutunut suunnitelmien mukaisesti, joten toiminnallisen tuloksen arviointiin tarvitaan oma seuranta. Talouden suunnittelun perusta on hyvin suunniteltu ja suunnitelman mukaisesti toteutettu toiminta. Esimies on tässä avainroolissa. Keskeisintä onnistumisen kannalta on esimiehen varmistaa oikeat henkilöstö- ja muut resurssit sekä varmistaa tekemisen oikea tapa ja suunta. (Raudasoja ym. 2009, 18-19.)

Johtaminen on keskeisessä asemassa erityisesti silloin, kun organisaation kohtaa uusia haasteita, kuten Pudasjärven seurakunta on kohdannut. Tämä johtamisen osaaminen ja johdonmukaisuus johtamisessa on keskeinen osa, kun muutoksia viedään organisaatiossa läpi. Riittävä talouden osaamisen on sekä operatiivisesta johtamisesta vastaavilla johtajilla että luottamushenkilöillä tärkeä ominaisuus, jotta pystytään viemään isojakin rakenteellisia uudistuksia läpi. Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot myös korostuvat vaativissa muutostilanteissa. Esi miehet onnistuvat vaikeissakin johtamistilanteissa, kun heillä säilyy riittävä nöyryys kuunnella työntekijöitä ja luottamushenkilöitä muutosta keskellä.

4 STRATEGIATYÖ JA SEN JOHTAMINEN

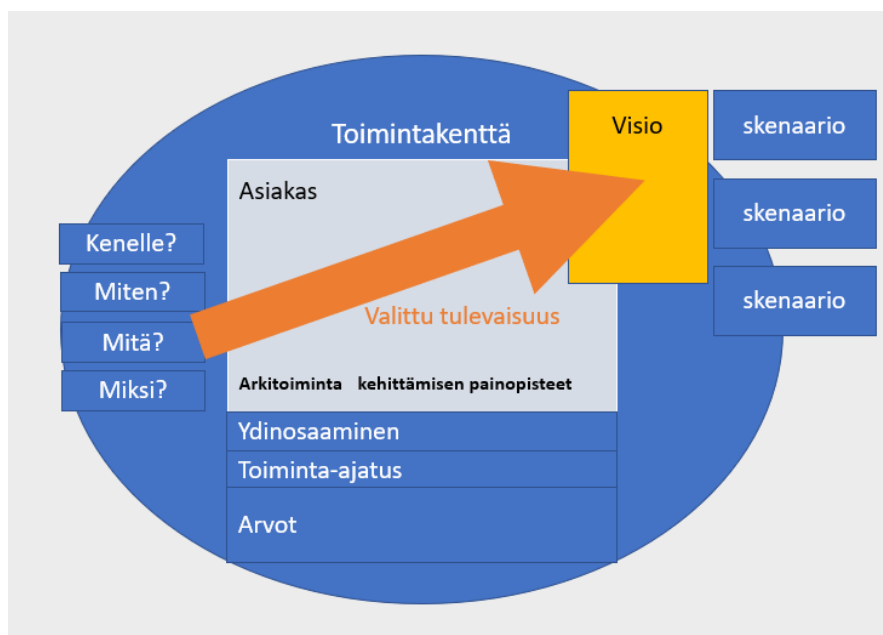
4.1 Strategia ja sen tehtävä

Strategiasta on eri kirjallisuudessa useita erilaisia kuvauksia. Juuti määrittelee kirjassaan strategian organisaation pitkántähtäimen suunnaksi ja menestyksen reseptiksi, jolla organisaatio hyödyntää olemassa olevia resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on organisaation kilpailuetu, jossa se täyttää asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset. (Juuti 2007, 29.)

Tuomi & Sumkin puolestaan määrittelee strategian tärkeimmäksi tehtäväksi varmistaa vision, tavoitetilän, toteutumisen. Strategia tulisi olla elävä, kokonaisvaltainen ja jatkuvasti kehittyvä arjen tekemisen toimintamalli organisaation johdolle ja koko organisaatiolle. Strategia pohjautuu organisaation arvoihin ja toiminta-ajatukseen sekä organisaation ydinosaamiseen. Strategian tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- ”Millä periaatteilla toimitaan? (Arvot)
- Miksi olemme olemassa? (Toiminta-ajatus)
- Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua) (Ydinosaaminen)”

(Tuomi & Sumkin 2010, 28.)



Kuvio 7. Arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen arkitoiminnan kehittämisen strategisessa toimintamallissa (mukaillen Tuomi ym. 2010, 29.)

4.2 Strategian laadinta ja prosessi

Strategian laadinnassa on keskeistä prosessin johtaminen. Strategiaprosessin aikana muodostetaan kokonaiskuva, määritellään strategian osat ja jalkautetaan johtamisen avulla strategia organisaation toiminnan kaikille osa-alueille. Strategiaprosessi sisältää toimintatapojen päivittämistä ja aikataulujen suunnittelua, jossa on mukana johdon lisäksi koko henkilöstö. Hyvin suunniteltu ja huolella toteutettu strategiaprosessi on erittäin hyvä oppimisprosessi kaikille siihen osallistuville. Strategiaprosessissa kaikki osa-alueet otetaan tarkastelun kohteeksi, joka huolellisen suunnittelun kanssa varmistaa sen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua sen toteuttamiseen. (Tuomi ym. 2010, 30.)

Strategiaprosessissa organisaatio muodostaa käsityksen, mikä on organisaation tila tällä hetkellä, mikä on tulevaisuuden tavoittila ja mikä on reitti, jota pitkin tavoitteeseen päästään (Juuti 2007, 29). Onnistuakseen strategiaprosessin tulee olla johdon ja henkilöstön oppimisprosessi, joka vaatii kaikilta osapuolilta halua kehittää toimintaa ja oppia uutta sekä halua muuttaa entisiä toimintatapoja. Tämä haastaakin prosessin vetäjät motivoitumaan itse täysin prosessiin, sekä ohjaamaan oppimisprosessissa muita ja kykyä itsekkin heittäytyä mukavuusalueen ulkopuolelle. Monesti strategiaprosessissa on perustavanlaatuinen ongelma se, että työntekijöiden oletetaan automaattisesti osallistuvan innolla prosessiin ilman että heidät valmentamista asiaan. Tähän motivaatio -asiaan on syytä kiinnittää huomioita, muuten prosessista tulee herkästi organisaation käytännön elämästä ulkopuolisia kehittämispäiviä, jonka tuotos jää heikoksi. Parhaiten prosessi onnistuu, kun vastuuhenkilöt ovat koko prosessin ajan mukana aina suunnittelusta ja toteutuksesta seurantaan asti. (Tuomi ym. 2010, 30-31)

Strategiaprosessiin liittyy monesti muutosvastarinta sekä alkuvaiheeseen, että muutoksien läpivientiin organisaatiossa. Muutosvastarinta saattaa kummuta aikaisemmin huonosti johdetusta prosessista tai turhautumisesta siihen, että edellisessä strategiatyössä sovitut asiat eivät siirtyneet käytännön elämään. Muutosvastarinta on kaikista huolimatta voimavara ja sitä voidaan vähentää hyvällä viestinnällä ja valmistelulla. Muutosvastarinta mahdollistaa prosessin kriittisen tarkastelun ja parantaa näin työn suunnittelua ja toteutusta, kun vastarinnan viesti otetaan vakavasti ja palautteen pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia. (Tuomi ym. 2010, 31-32.)

4.3 Strategian laadinnan ja päivityksen vaiheet

Strategiaprosessi voidaan kuvata monella eri tavalla ja sen kattavuutta voidaan säätää organisaation koon ja tarpeen mukaan. Varsinkin pienien organisaatioiden ei tule noudattaa kirjaimellisesti kuvattuja prosessikaavioita ja käydä läpi kaikkien prosessin vaiheita muuten prosessista tulee liian raskas. (Vuorinen 2013, 39.)

Karkea strategiaprosessi

Strategian johtamisen prosessi eli strategiatyö voidaan jakaa eri vaiheisiin, josta karkein malli on 1) strategian laatiminen ja 2) strategian toteuttaminen. Tässä karkeassa mallissa oletuksena on, että vaihe yksi toteutetaan ensin ja sen jälkeen vaihe kaksi. Lisäksi oletuksena on, että vaiheeseen yksi osallistuu laatijat ja vaiheeseen kaksi toteuttajat. Tämä vastaavanlainen karkea jako voidaan tehdä johtamisessa, jossa johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Näinhän johtaminen ei käytännössä koskaan jakaudu eli joko managementtiin tai leadershipiin, vaan kaikkiin johtamisen tilanteisiin sisältyy vähintäänkin jonkin verran kumpaakin johtamisen osa-aluetta tai sitten johtamista ei tapahdu olleenkaan. Eli tätä kahden vaiheen karkeaa strategiaprosessia harvoin käytetään. (Vuorinen 2013, 41.)

Lineaarinen strategiaprosessi

Toisena strategiatyön prosessikuvauksena on perinteinen lineaarinen strategiaprosessi, jonka eri vaiheet näkyvät alla olevassa prosessikuvauksessa.



Kuvio 8. Perinteinen lineaarinen kokonaiskuva strategiasta (mukaillen Näsi & Aunola 2002; Vuorinen 2013, 41.)

Lineaarisessa strategiamallissa toteutetaan strateginen tiedon keruu ja analysointi ennen strategian määrittelyä. Sen jälkeen suunnitellaan strategiset projektit, jonka jälkeen projektit toteutetaan. Strategiaa seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään säännöllisesti.

Lineaarinen strategian toimintamalli on muotoutunut isoissa teollisuusyrityksissä, joissa on vakiintuneet toimintatavat ja resursseja viedä prosessi läpi. Kun lineaarinen toimintamalli on syntynyt, on maailma ollut silloin nykyistä paljon selkeämpi, hidasliikkeisempi ja ennustettavampi. (Vuorinen 2013, 41.)

Nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi

Strategiatyön tuloksellisuutta ajatellen, on paljon tärkeämpää ajatella prosessia kokonaisuutena, joka sisältää eri vaiheet. Näitten vaiheiden ei välttämättä tarvitse edetä kronologisessa järjestyksessä, eikä vaiheiden kestoa määritellä tarkasti. Tämä antaa hyvän pohjan ns. jatkuvan prosessin mallille, joka tuo strategyöhön joustavuutta ja tehokkuutta. Tämä jatkuvan prosessin malli voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen:

1. ”Strategisen aseman analyysi
2. Strateginen valinta
3. Strategian toimeenpano”

(Vuorinen 2013, 41-42.)

Jos organisaatio on uusi, silloin prosessia kannattaa lähteä viemään järjestyksessä. Jos taas organisaatio on toiminut jo pitempään, niin silloin strategiaproessin vaiheita voidaan käsitellä vaihtelevassa järjestyksessä esim. strategian päivityksen yhteydessä (Vuorinen 2013, 41-42.).

Jatkuvan prosessin vaiheessa yksi eli analyysissa käsitellään organisaation olemassaolon perustetta, ympäristöä, resursseja ja tulevaisuuden tahtotilaa. Hyvin tehty vaihe yksi antaa perustellun selvityksen nykytilaan, joka voidaan jakaa osa-analyysihin. Tämä nykytila-analyysia voidaan tehdä esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. (Vuorinen 2013, 42.)

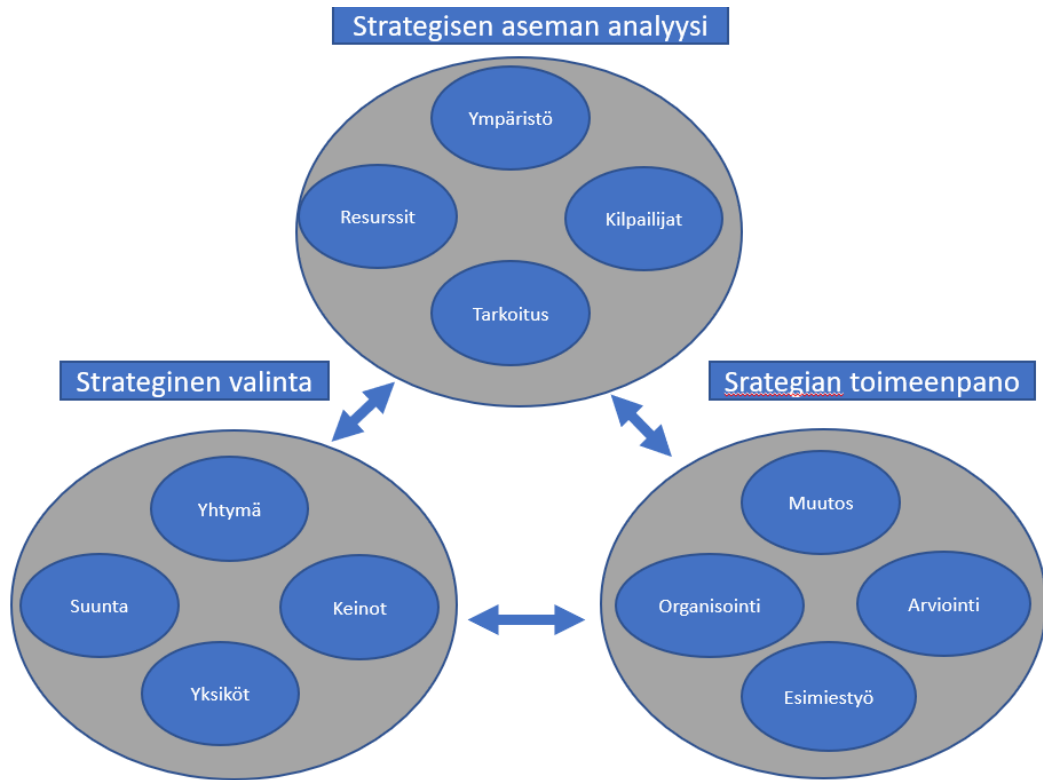
Pudasjärven seurakunnan strategia 2025 tehtiin vuonna 2017. Silloin strategian laadinnassa käytettiin SWOT-analyysia, joka näkyy kuviossa 9.

SWOT -ANALYYSI	
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Sitoutuminen kirkon jäsenyyteen Vastuullinen taloudenhoito Ammattitaitoinen ja innovatiivinen henkilöstö Aktiivinen ja monipuolinen toiminta Seurakuntalaisten osallisuus Herätysliikkeiden toiminta 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Vapaaehtoistoiminnan aktiivisuus Seurakuntalaisten tavoitettavuus Monipuoliset, toimivat yhteistyöverkostot Uudet viestintäkanavat Hyvät toimitilat Monikulttuurisuus
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Työikäisten tavoitettavuus Rajalliset resurssit Kylien väkimäärän väheneminen Raskas hallinto 	<p>Uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> Jäsenmäärän lasku Tiukentuva talous Yhteiskunnalliset kehityssuunnat Ikääntyvä seurakunta Yksinäisyyden lisääntyminen Uusien sukupolvien oheneva kirkkoside Moniongelmaisten asiakkaiden määrän kasvu Työntekijöiden resurssin ja voimavarojen rajallisuus

Kuvio 9. Pudasjärven seurakunnan Strategian 2025 SWOT-analyysi (mukaillen Pudasjärven seurakunta 2021.)

Jatkuvan prosessin vaiheeseen kaksi sisältyy vaihtoehtojen tunnistamista, vaihtojen arviointia ja valintaa. Tässä prosessin vaiheessa organisaation tulee ottaa kantaa mihin suuntaa sen halua toimintaansa keskittää ja kehittää sekä mitä palveluita se haluaa myydä tai tarjota. (Vuorinen 2013, 43). Pudasjärven seurakunnan tilanteessa seurakunnan tulisi tässä prosessin kohdassa miettiä, mitä palveluita seurakunta haluaa seurakuntalaisille tarjota ja mistä toiminnoista se on mahdollisesti valmis luopumaan.

Prosessin kolmas vaihe on ns. toimeenpanovaihe, joka vastaa kysymykseen, miten valittu strategia saatetaan käytäntöön. Tämän prosessivaiheen tärkeä tehtävä on kirkastaa organisaation kaikille työntekijöille strategian tavoitetilä eli mitä olemme tekemässä ja miksi. Tarkoitus on kirkastaa myös käytännön toimintamallit eli miten ja millä toimintatavoilla tavoitteeseen päästään. Tämä kolmas vaihe sisältää ihmisten motivoimista, jatkuvaa viestintää, toimenpiteiden seuranta, koulutusta ja riskeihin varautumista, jos suunnitellut toimet eivät toteutuisikaan. (Vuorinen 2013, 43.)



Kuvio 10. Kolmivaiheinen jatkuvan strategisen johtamisen prosessi (mukaillen Johnson, Whittington & Scholes 2011; Vuorinen 2013, 44.)

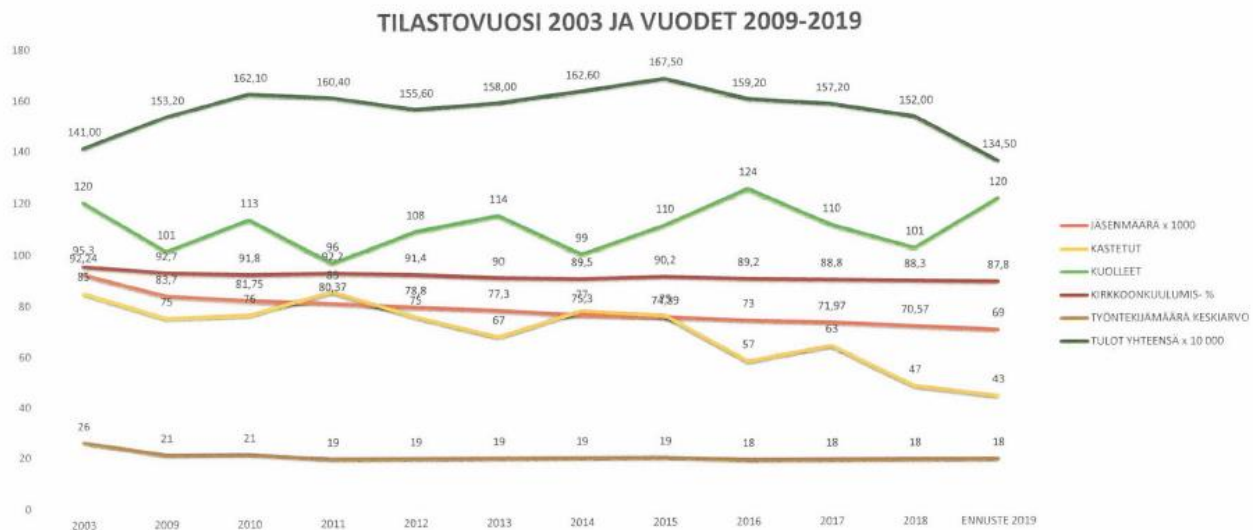
5 TEHDYT TOIMENPITEET JA ENNUSTE JÄSENMAÄRÄN SEKÄ TALOU- DEN KEHITYKSESTÄ

5.1 Tehdyt toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi

Pudasjärven seurakunnan taloustilanne heikkeni merkittävästi vuodesta 2018 alkaen, kun kirkkohallitus leikkasi seurakunnan vuosittaista verotulojen täydennysavusta noin 120 000 euroa. Tämä leikkaus johtui siitä, että seurakunta ei saanut enää erityisaluetukea. Seurakunta haki vielä vuonna 2019 harkinnanvaraista avusta, jolla olisi osittain katettu menetettyä 120 000 euron vuosittaista tuloa, kirkkohallitus ei myöntänyt avusta. Lisäksi seurakunnan taloutta heikentää tulevaisuudessa laskeva jäsenmäärä ja sitä kautta vähenevät verotulot. Heikkenevä verotuloennuste huomioiden alijäämän kattamistarve arvioitiin syksyllä 2019 olevan noin 150-160 000 euroa. Talouden tasapainoon saamiseksi seurakunnan oli aloitettava talouden tasapainottamisohjelma.

Alla taulukko Pudasjärven seurakunnan verotulojen, jäsenmäärän, työntekijämäärän ja toimintaan vaikuttavista luvuista 2003 ja 2009-2019.

Kuvio 11. Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärä- ja verotuloennuste (Pudasjärven seurakunta 2019.)



5.2 Talouden tasapainottamisen vaiheet

5.2.1 Kiinteistöstrategian laadinta

Vuonna 2018 seurakunnan kirkkoneuvosto päätti perustaa talouden tasapainottamistyöryhmän, jonka ensisijaiseksi tehtäväksi annettiin tehdä kiinteistöstrategia. Kiinteistöstrategia päätehtävä oli sijoittaa kiinteistöt tärkeysjärjestykseen seurakunnan toiminnan kannalta ja tehdä esitys mistä kiinteistöistä voitaisiin mahdollisesti luopua joko vuokraamalla tai myymällä kiinteistöt seurakunnan ulkopuolelle. Kiinteistöstrategian ohjenuorana oli ”Turvaamme toimintaedellytykset” eli vaikka kiinteistöjä vähennetään, niin silti seurakunnan toiminta ei saa siitä ”vaarantua”.

Strategiassa kiinteistöt jaettiin neljään ryhmää:

Ryhmä 1:

- Seurakunnan toiminnan kannalta tärkeät rakennukset, joiden kunnossapidosta on huolehdittava jatkossakin
 - kirkko, kellotapuli, asehuone
 - Riekinkankaan kappeli varastorakennuksineen
 - Sarakylän kappeli varastorakennuksineen
 - Seurakuntatalo

Ryhmä 2:

- Rakennukset, joiden osalta tulee päätettäväksi, missä määrin niitä tarvitaan omaan toimintaan ja missä määrin niitä voidaan myydä/vuokrata ulkopuoliseen käyttöön.
 - Hilturannan leirikeskus
 - Kanttorila (rivitalo seurakuntatalon takana)
 - Liepeen pappila varastorakennuksineen
 - Liepeen väentupa

Ryhmä 3:

- Rakennukset, jotka eivät seurakunnan toiminnan kannalta tarpeellisia.
 - Asuinhuoneisto As Oy Ahjorivissä
 - Asuinhuoneisto As Oy Ahjopuistossa
 - Kangasjärven eräleirikeskus tontteineen
 - Kirkkoherran pappila

Ryhmä 4:

- Maa- ja metsäalueet sekä hautausmaat
 - Metsäomaisuus
 - Riekinkankaan ja Sarakylän hautausmaat aitoineen
 - Hilturannan alueella sijaitsevat rakentamattomat rakennuspaikat
 - Tuulijärven etelärannalla sijaitsevat rakentamattomat loma-asunto-
paikat
 - Jongun suunnalla ns. Haapokarin alueella sijaitseva rakennus-
paikka
 - Keskustan alueella sijaitsevat vuokratontit

Kirkkovaltuusto hyväksyi kokouksessaan joulukuussa 2018 kiinteistöstrategian ja päätti myydä jo samana vuonna kirkkoherran pappilan. Kirkkoherran pappilan myynti ei tuonut talouden tasapainottamiseen välitöntä apua, koska pappilan vuokratulot kattoivat vuosikulut. Ainoastaan tuleville investoinneilta vältyttiin, sekä saatiin kertaluontoista tuloa noin 60 000 euroa.

5.2.2 Talouden tasapainottaminen käyntiin

Talouden tasapainottamiseksi talouspäällikkö laati eri vaihtoehdot keväällä 2019, jotka näkyvät alla kuvassa.

ESIMERKKEJÄ TALOUDEN TASAPAINOON SAAMISEKSI

VAIHTOEHTO 1.

Kustannussäästöt:	
Liepeen pappila ja väentupa sekä kanttorila myydään, vuosikustannuksia poistuu > myytäessä kiinteistöt seurakunnalta poistuu korjausvelka/investointitarve	10 000
Työalojen palveluiden ja tarvikkeiden ostojen leikkaus 5 %/195000 €	10 000
Kolmen (3) kokoaikaisen työntekijän vähennys, kustannussäästö 38000-48000 €/työntekijä	130 000
Yhteensä säästöt	150 000
Lisätulot:	
Lisäksi puunmyynnin hakkuumäärän nosto 15-20%, lisätulo	10 000
Yhteensä säästöt/lisätulot	160 000

VAIHTOEHTO 2.

Kustannussäästöt:	
Liepeen pappila ja väentupa sekä kanttorila myydään, vuosikustannuksia poistuu > myytäessä kiinteistöt seurakunnalta poistuu korjausvelka/investointitarve	10 000
Työalojen palveluiden ja tarvikkeiden ostojen leikkaus 5 %/195000 €	10 000
Hilturannan leirikeskus myydään, vuosikustannuksia poistuu *Lisäkustannus, jos leirit pidetään muualla noin 60 vrk/ 8,5 vkoa. Viikon a hinta 2800 €	68 000 - 24 000
Kahden (2) kokoaikaisen työntekijän vähennys, kustannussäästö 38000-48000 €/työntekijä	86 000
Yhteensä säästöt	150 000
Lisätulot:	
Lisäksi puunmyynnin hakkuumäärän nosto 15-20%, lisätulo	10 000
Yhteensä säästöt/lisätulot	160 000

VAIHTOEHTO 3.

Kustannussäästöt:	
Liepeen pappila ja väentupa sekä kanttorila myydään, vuosikustannuksia poistuu > myytäessä kiinteistöt seurakunnalta poistuu korjausvelka/investointitarve	10 000
Työalojen palveluiden ja tarvikkeiden ostojen leikkaus 5 %/195000 €	10 000
Yhteensä säästöt	20 000
Lisätulot:	
Lisäksi puunmyynnin hakkuumäärän nosto 15-20%, lisätulo	10 000
Veroprosentin nosto 1,5% -> 1,7%.in. Lisätulo 1 080 000/13,3%	144 000
*Veroprosentin nostosta aiheutuva kirkosta eroaminen, arvio verotulojen vähennyksestä	- 20 000
Yhteensä säästöt/lisätulot	154 000

Kuvio 12. Pudasjärven seurakunnan talouden tasapainottamisen vaihtoehdot (Pudasjärven seurakunta 2019.)

Näitä vaihtoehtoja käsiteltiin työntekijäkokouksessa ja yhteistyötoimikunnan kokouksessa toukokuussa ja syyskuussa 2019. Työntekijöille tehtiin lisäksi kysely toukokuussa, jossa kysyttiin toimintojen keskittämismahdollisuudesta seurakuntakeskukseen kanttorilasta (rivitalo seurakuntatalon vieressä). Työntekijät eivät nähneet estettä toimintojen keskittämiseksi seurakuntakeskukseen.

Kirkkoneuvosto antoi tehtäväksi vuoden 2020 talousarvion laadintaohjeiden yhteydessä työntekijöille tehtäväksi löytää toimintakuluista mahdollisimman isot säästöt, joka henkilöstövähennykset jäisivät mahdollisimman pieneksi.

Työntekijät kävivät kaikki kuluryhmät läpi ja pyrkivät löytämään palveluiden ja tarvikkeiden ostoista mahdollisimman isot säästöt. Näiden toimien avulla saatiin kustannusten säästöjä vuositasolla noin 30 000 euroa. Lisäksi kirkkovaltuuston päätöksen mukaisesti Liepeen pappila ja kanttorila päätettiin myydä ja toiminnot keskitetään seurakuntakeskukseen ja Hilturannan leirikeskukseen. Koska edellä mainitut toimet eivät riittäneet seurakunnan talouden tasapainoon saamiseksi, kirkkoneuvosto päätti aloittaa tuotannolliset ja taloudelliset neuvottelut (tuta-mennetely) tammikuussa 2020.

5.2.3 Tuotannollinen ja taloudellinen menettely (Tuta-menettely)

”Tuotannollisiin tai taloudellisiin syihin perustuvaa työvoiman käytön vähentämiseen liittyvää yhteistoimintamenettelyä kutsutaan kirkon työehtosopimuksessa (KirVESTES) tuta-menettelyksi. Valmisteilla olevan asian perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja käsitellään yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi työnantajan ja työntekijöiden tai näiden edustajana toimivien luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Menettelyssä ei päätetä eikä sovita, kuka/ketkä irtisanotaan, osa-aikaistetaan tai lomautetaan, vaan siinä neuvotellaan yksimielisyyden saavuttamiseksi käytettävistä toimenpiteistä ja siitä, mihin tehtäviin ja työaloille nämä toimenpiteet suunnataan ja/tai mitä muita toimenpiteitä tarvitaan. Irtisanomista, lomauttamista ja/tai osa-aikaistamista koskevat päätökset tekee tuta-menettelyn toteuduttua työnantaja oman harkintansa mukaan siinä toimielimessä, jolle päätöksenteko asiassa kuuluu.” (KirVESTES 2020-2022, 180-181.)

Pudasjärven seurakunnan kirkkoneuvosto teki seuraavanlaisen päätöksen tuta-menettelyn aloittamisesta tammikuussa 2020, johon perusteluksi työntekijöille esitettiin seuraavat asiat:

Pudasjärven seurakunnan kirkkovaltuusto on kokouksessaan 14.10.2019 käsitellyt seurakunnan talouden tasapainottamista ja asettanut tavoitteeksi, että vuoden 2021 talousarvio on tasapainossa osoittaen nolla tulosta. Talousarvio ja toimintasuunnitelman mukaan vuosi 2021 on 137 492 euroa alijääminen. Tammikuussa 2020 päivitetyn verotuloennusteen ja Liepeen pappilan ja kanttorilan myynnin jälkeen talouden tasapainotustarve on noin 80 000 euroa vuodessa.

Neuvottelujen kulku

Yhteistyötoimikunta käsitteli kokouksessaan tammikuun lopussa kirkkoneuvoston tuta-menettelyn päätöksen perusteita yksityiskohtaisesti ja vaikutuksia karkealla tasolla. Vaikutuksien arviointia ei ollut mahdollista tarkemmin tehdä, koska ennen neuvotteluja ei ollut tietoa mihin työaloihin mahdolliset kustannussäästöt kohdistuisi. Samassa kokouksessa päätettiin:

- Tuta-neuvottelujen lähtökohdat esiteltiin työntekijäkokouksessa 5.2.2020

- Työntekijäkokouksessa talouspäällikkö esitteli perusteet neuvottelujen aloittamiselle. Kokoukseen varattiin aikaa työntekijöiden keskustelulle ilman työnantajan edustajien läsnäoloa. Tässä yhteydessä kartoitetaan mahdollisuuksia kollektiivisiin säästömahdollisuuksiin.
- Varsinaiset Tuta-neuvottelut aloitettiin 12.2.2020.

Yhteistyötoimikunnassa päätetyt asiat toteutettiin edellä mainitulla tavalla. Tuta-menettelyn mukaiset henkilökohtaiset keskustelut myös pidettiin. Yhteistyötoiminta kokoontui käsittelemään työnantajan tekemää yhteenvetoa tuta-neuvottelusta 13.3.2020. Yhteenvedossa todetaan seuraavat työntekijöiden omasta toimesta tapahtuneet työ- ja virkasuhteisiin vaikuttavat päätökset ja muutokset neuvottelujen aikana:

- Lastenhojaaja xx irtisanoutuminen 11.2.2020 alkaen
- Lastenhojaaja xx irtisanoutuminen 26.2.2020 alkaen
- Diakoni xx osa-aikaeläkkeelle (50%) siirtyminen 1.4.2020 alkaen
- Seurakuntamestari xx irtisanomisilmoitus 1.3.2021 alkaen eläkkeelle siirtymisen johdosta
- Toimistosihteerin xx ilmoitus vapaaehtoisesta irtisanoutumisesta 1.4.2021 alkaen.
- Kanttori xx on valittu toisen seurakunnan kanttorin virkaan 1.7.2020 alkaen.

Lisäksi yhteistyötoimikunnan totesi kokouksessa 13.3.2020 tuta-menettelyn mukaisten neuvottelujen päättyneen.

5.2.4 Yhteenveto tuta-menettelystä ja talouden tasapainottamisesta

Työnantaja asetti tuta-menettelyn henkilöstökustannusten säästötavoitteeksi 80 000 euroa vuositasolla. Edellä mainituista työntekijöiden omista päätöksistä johtuen työnantajan ei ollut tarvetta tehdä lisäsäästöesityksiä henkilöstökuluista. Kun kaikkia tehtäviä ei täytetty, vaan tehtävät täytettiin alla näkyvän esityksen mukaisesti, niin vuosittaiset säästöt henkilöstökustannuksista ovat noin 80 000 euroa vuonna 2021 ja vuodesta 2022 alkaen noin 90 000 euroa.

Yhteenveto esitetyistä henkilöstömuutoksista:

Nykyinen tilanne:	Muutosten jälkeen:
Lastenhojaajia 2,41 henkilötyövuotta	2 henkilötyövuotta
Diakonia 2 henkilötyövuotta	1,5 henkilötyövuotta
Toimistosihteerit/Virasto 1 henkilötyövuosi	0 henkilötyövuotta
Seurakuntamestari 1,26 henkilötyövuotta	1,13 henkilötyövuotta
Kanttorit 2 henkilötyövuotta	1,4 henkilötyövuotta
Papit 2,5 henkilötyövuotta	3 henkilötyövuotta

Kirkkoneuvosto totesi kokouksessaan maaliskuussa 2020 tuta-menettelyn päättyneeksi ja säästötavoitteet saavutetuksi kiinteistömyyntien ja työntekijöiden omaehtoisista vähentymisistä johtuen.

5.2.5 Pohdinta talouden tasapainottamisen onnistumisesta

Talouden tasapainottamisprosessi oli erittäin raskas kaikille osapuolille, niin työntekijöille, vastuullisille esimiehille kuin myös lopullisista päätöksistä vastaaville luottamushenkilöille. Talouden tasapainottamistarve oli tiedossa jo loppuvuodesta 2017, kun kirkkohallitus teki päätöksen leikata verotulojen täydennysavustusta. Tasapainottamisprosessi lähti liikkeelle ensin määrittelemällä kiinteistöstrategia, joka valmistui vuonna 2018. Tasapainottamisen vaatimiin vaikeisiin kiinteistöjen myynti- ja henkilöstövähennyksiin ei oltu valmiita aluksi valmiita, koska seurakunnalla on tasevarallisuus hyvä.

Kun talouden ennusteet heikkenivät nopeasti myös verotulojen osalta, niin sekä luottamushenkilöillä että vastuullisilla esimiehillä oli valmiutta lähteä tekemään vaikeita kiinteistöjen myyntipäätöksiä, sekä päätöksiä henkilöstövähennyksistä.

Aktiiviset säästöneuvottelut alkoivat syyskuussa 2019 ja lopulliset viimeiset päätökset säästöihin tehtiin maaliskuussa 2020, joten säästöneuvottelut eri muodoissa kesti koko talven 2019-2020. Neuvotteluja vaikeutti huomattavasti se, että seurakuntien tuotannollisesta ja taloudellisesta neuvotteluista ei ole sovittu työntekijäjärjestöjen välisissä KirVESTES:ssä selviä tarkkoja pelisääntöjä. Epäselvät pelisäännöt näkyivät mm. päätöksenteon valtuuksien ja velvollisuuksien rajoissa. Oli epäselvää mikä on talouspäällikön, kirkkoherran ja kirkkoneuvoston tarkat tehtävät neuvottelujen kulussa. Tähän kyllä saatiin myöhemmin tulkinta-apua Kirkon työmarkkinalaitokselta.

Neuvottelut menivät lopulta hyvin, vaikka kriittistä palautetta varsinkin talouspäällikkö sai henkilöstöltä koko prosessin ajan. Kritiikki keskittyi siihen, että työntekijöiden mielestä seurakunnan olisi pitänyt käyttää varallisuutta alijäämän kattamiseen niin kauan, että noin 3-4 vuoden päästä eläköityvät työntekijät olisivat voineet tehdä eläkkeelle asti töitä. Toisaalta talouspäällikkö sai sekä työntekijöiltä että luottamushenkilöiltä kiitosta asiallisesta ja ammattitaitoisesta neuvottelujen vetämisestä. Luottamushenkilöt kiittivät myös saadun tavoitteen saavuttamisesta etuajassa.

Lopuksi voidaan todeta, että talouden kehitystä pitäisi pystyä suunnittelemaan myös seurakunnissa niin pitkällä tähtäimellä, että henkilöstöön kohdistuvia säästövähennyksiltä vältyttäisiin viimeiseen saakka. Tältä osin Pudasjärven seurakunnassa ei olla onnistuttu.

5.3 Ennuste jäsenmäärän ja talouden kehityksestä 2021-2030

5.3.1 Kirkon tilastopalvelun ennusteet

Kirkon tilastopalvelu on tehnyt seurakunnittain ennusteet jäsenmäärien kehityksestä, sekä kirkollisverotuloennusteet. Kirkon tilastonkeskus on antanut tilastojen laatimisperusteista seuraavanlaisen yhteenvedon:

”Kullekin seurakunnalle ennustetaan vuosittainen kirkollisverokertymä ikäryhmittäin (ikäryhmä 5 vuotta). Ennuste perustuu Tilastokeskuksen asukasluennusteeseen, Kuntaliiton veroennusteeseen sekä toteutuneisiin jäsenmääriin ja veroihin.

Laskentakaava:

Ikäryhmän verotettava tulo jäsentä kohden: Ikäryhmän edellisen vuoden vero eur/jäsen * Kerroin a - kerroin b

Kerroin a:

Kuntalaisen verotettavan tulon muutos edelliseen vuoteen.

Kerroin valittavissa parametrilla

- absoluuttinen verotettavan tulon muutos
 - verotettava tulo / asukas -muutos (tämä valittuna toimitetuissa laskelmissa)
- Verotettava tulon ennuste vuosille 2022-2024, Kuntaliiton laatiman veroennustekehikon mukainen. Vuodesta 2025 alkaen, vuosien 2022-2024 keskimääräinen verotettavan tulon muutos.

Kerroin b

Toteutunut kuntalaisten ja jäsenten verotettavan tulon muutoksen erotus. Parametrilla valittavissa 5- tai 10 vuoden jaksovaihto (toimitetussa laskelmassa käytössä 5 vuoden jakso).

Kullekin seurakunnalle ennustetaan jäsenmäärä ikäryhmittäin

Ikäryhmän jäsenmäärän ennusteen laskennan tekijät karkeasti yksinkertaistettuna:

- Tilastokeskuksen asukasmäärän ennuste seurakunnan alueella sekä
- Asukasluvun toteutuman ja jäsenmäärän toteutuman suhteellisen muutoksen erotus, jota parametroidaan ikäryhmä kohtaisella jakautumalla.

Ikäluokittaisesta verosta / jäsen ja ikäluokan jäsenmäärästä lasketaan ko. ikäluokan kirkollisveron ennuste. Nämä ikäluokittaisen luvut summataan seurakunnille kirkollisveroksi vuosittain. Tämä kyseisen vuoden kirkollisvero jaetaan ko. vuoden ennustetulla jäsenmäärällä, jolloin saadaan vuodelle seurakunnan keskimääräinen verottava tulo jäsentä kohden.

Ennustettu verotulo/jäsen on siis ainoastaan indikaattori, se ei ole ennusteiden laskentaan käytettävä tekijä.

Eli ikäryhmäkohtaiset tulotasot nousevat, kun kuntien verotulo kasvaa euroa/asukas – tästä seuraa, että kasvu valuu ikäryhmäkohtaisiin verotuloihin – mitä parempi ikäryhmäkohtainen verotulo on suhteessa muihin, kasvaa korkoa korolle - vaikutus.” Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021)

Kuviossa 13. näkyy Pudasjärven kaupungin ja seurakunnan jäsenmäärän muutos, sekä kirkollisveroa maksavien jäsenten maksajakohtainen verotuloennuste. Lisäksi taulukossa näkyy Pudasjärven seurakunnan, Oulun hiippakunnan sekä koko maa jäsenmäärän ja verotulojen kehitys seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Muutos vuosittain	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Asukasluku	-1,19 %	-2,01 %	-1,46 %	-1,42 %	-1,42 %	-1,37 %	-1,35 %	-1,27 %	-1,31 %	-1,26 %	-1,26 %
Jäsenmäärä	-1,88 %	-2,67 %	-2,12 %	-2,10 %	-2,10 %	-2,05 %	-2,03 %	-1,96 %	-2,01 %	-1,96 %	-1,97 %
Kirkollisveroa maksavat	-1,84 %	-2,71 %	-2,11 %	-2,09 %	-2,10 %	-2,04 %	-2,06 %	-2,04 %	-2,04 %	-2,00 %	-1,95 %

Suhde: Jäsenmäärä/asi.	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pudasjärvi	87 %	87 %	86 %	85 %	85 %	84 %	84 %	83 %	82 %	82 %	81 %
Hiippakunta	77 %	76 %	75 %	74 %	73 %	73 %	72 %	71 %	70 %	69 %	69 %
Koko maa	68 %	67 %	66 %	64 %	63 %	62 %	61 %	60 %	59 %	58 %	57 %

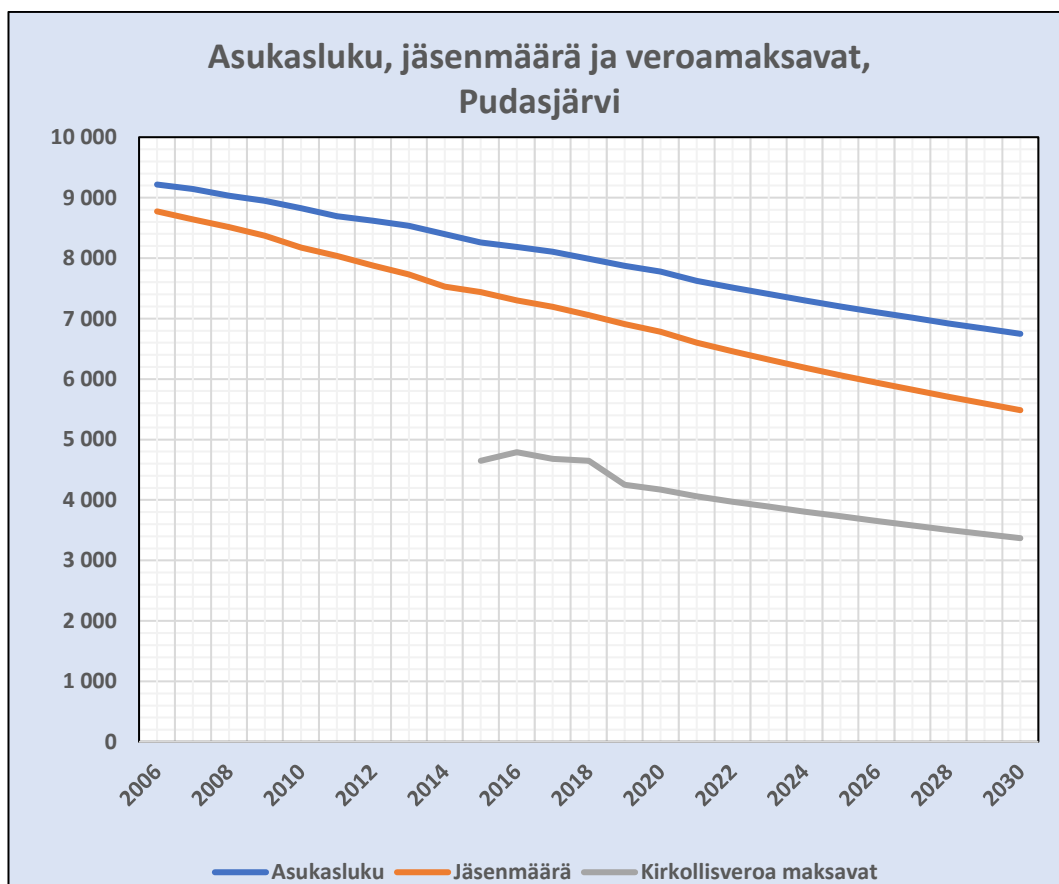
Kirkollisvero 1000 e	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pudasjärvi	1 143	1 126	1 133	1 128	1 137	1 146	1 154	1 163	1 171	1 177	1 187
Muutos-%	-1,7 %	-1,5 %	0,6 %	-0,4 %	0,8 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,5 %	0,8 %

Kirkollisvero/jäsen	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pudasjärvi	169	171	175	178	184	189	194	200	205	210	216
Hiippakunta	223	222	225	229	233	237	240	244	247	251	255
Koko maa	241	236	240	243	247	250	253	256	259	262	265

Kirkollisvero/jäsen, vuotuinen muutos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Muutos vuosittain	0,2 %	1,2 %	2,8 %	1,7 %	3,0 %	2,9 %	2,8 %	2,7 %	2,8 %	2,5 %	2,9 %
Hiippakunta	2,4 %	-0,2 %	1,1 %	1,8 %	1,9 %	1,4 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,6 %	1,5 %
Koko maa	3,0 %	-1,8 %	1,4 %	1,6 %	1,6 %	1,0 %	1,1 %	1,2 %	1,2 %	1,3 %	1,1 %

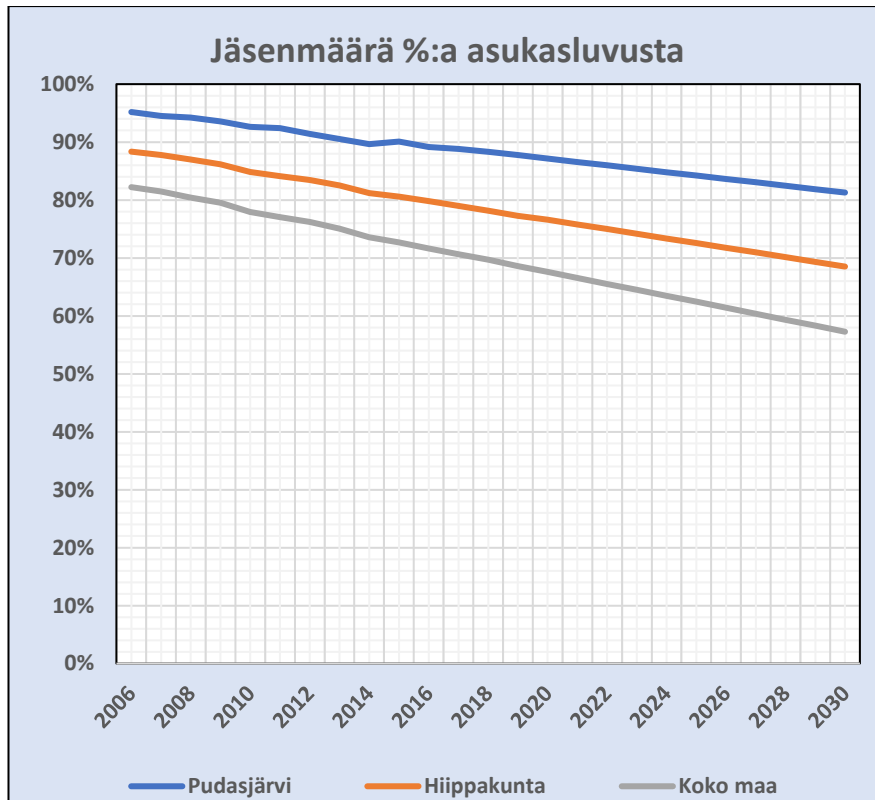
Kuvio 13. Pudasjärven seurakunnan jäsenmäärä- ja verotuloennuste (mukailen Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021.)

Kuvion 14. taulukossa näkyy keskeiset talouteen vaikuttavat luvut; Pudasjärven kaupungin asukasluku, seurakunnan jäsenmäärän muutos sekä kirkollisveroa maksavien jäsenten muutos.

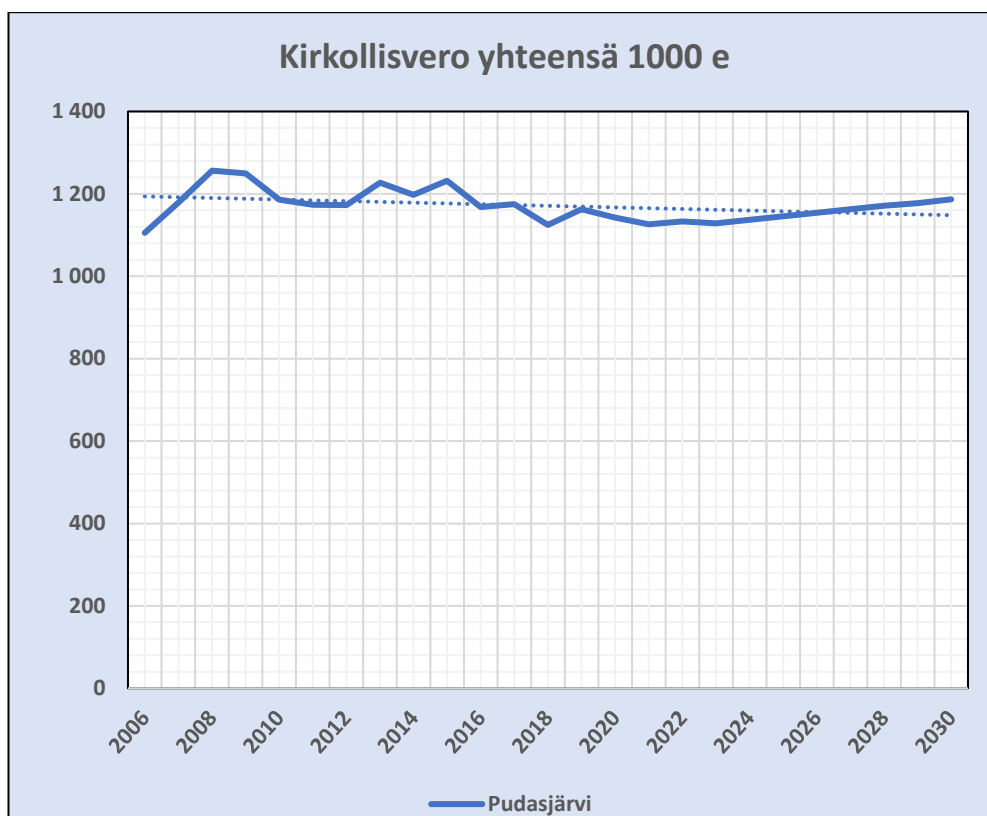


Kuvio 14. Pudasjärven asukasluku, seurakunnan jäsenmäärä ja kirkollisveroa maksavien jäsenten määrä (mukailen kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021.)

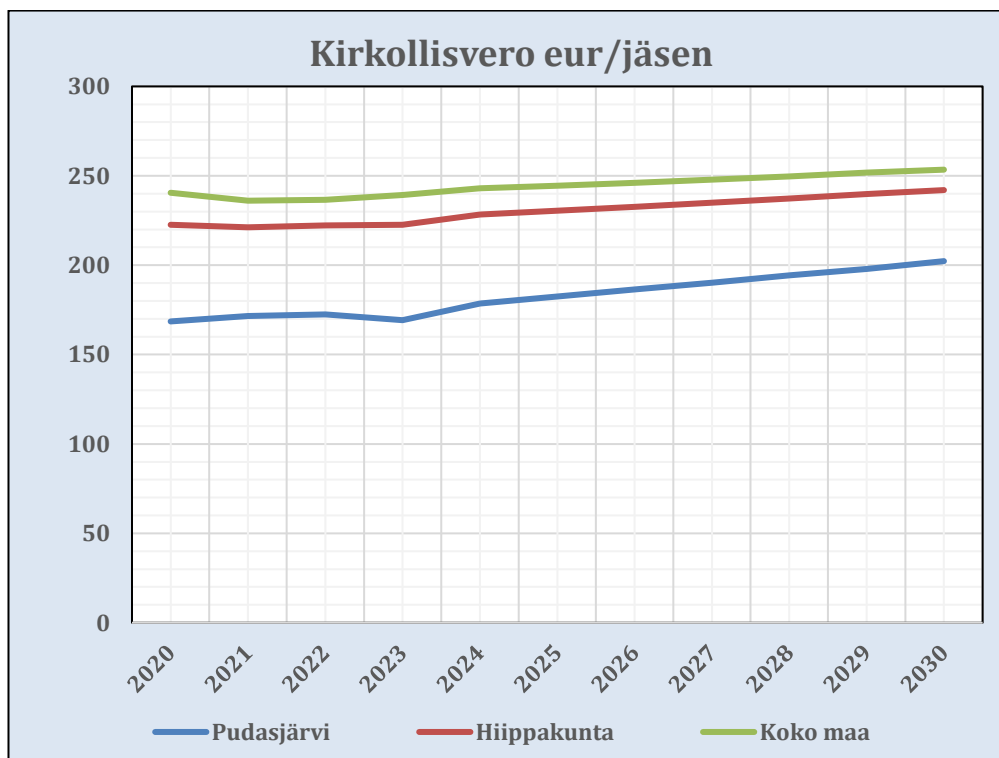
Kuvio 15. taulukossa näkyy Pudasjärven seurakunnan, Oulun hiippakunnan ja koko maan jäsenmäärän kehitys. Taulukon ennuste osoittaa, että Pudasjärven seurakunnan osalta jäsenmäärän lasku on selvästi maltillisempaa kuin Oulun hiippakunnassa ja koko maassa. Tämän suhteen Pudasjärven seurakunnalle jäsenmäärän muutos ei aiheuta niin suuria haasteita kuin muille ko. vertailualueille.



Kuvio 15. Pudasjärven seurakunnan, Oulun hiippakunnan ja koko maan jäsenmäärä %:a asukasluvusta (mukaillen kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021.)



Kuvio 16. Pudasjärven seurakunnan kokonaisverotuloennuste (mukailen Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021.)



Kuvio 17. Pudasjärven seurakunnan, Oulun hiippakunnan ja koko maan euro/jäsen verotuloennuste (mukailen Kirkon tilastopalvelu (www.kirkontilastot.fi), Kirkkohallitus 2021)

Kuvioiden 16 ja 17 taulukoiden ennusteet osoittavat, että maksajakohtainen kirkollisveron määrä kasvaisi Pudasjärven seurakunnassa selvästi enemmän kuin Oulun hiippakunnassa ja koko maassa. Ennusteen mukaan jäsenmäärän laskusta aiheutuva verotulojen lasku kompensoituu maksajakohtaisen tulotason ja sitä kautta veronmaksukyvyyn parantuessa.

5.3.2 Talouspäällikön tekemät eri ennusvaihtoehdot

Kirkon tilastopalvelun ennusteen mukaan Pudasjärven seurakunnan verotuloja **maksavien jäsenten verotulokertymän** arvioidaan kasvavan 27,8 %, Oulun hiippakunnan osalta kasvuarvio on 14,3 % ja koko maan osalta kasvuarvio on 10 % seuraavan kymmenen vuoden aikana. Yllä olevat kuviot seitsemän ja kahdeksan kuvaavat Kirkon tilastopalvelun Pudasjärven seurakunnalle tekemää ennustetta.

Koska Kirkon tilastopalvelun tekemä verojen maksajakohtainen kasvuennuste Pudasjärven seurakunnalle on merkittävästi suurempi kuin, Oulun hiippakunnan keskimääräinen ennuste sekä koko maan ennuste, niin olen Pudasjärven seurakunnan talouspäällikkönä tehnyt niistä kaikista kolmesta kasvuprosenttivaihtoehdosta alla näkyvä ennusteet. Verotuloennusteet perustuvat Kirkon tilastopalvelun yllä olevaan jäsenmääräennusteeseen, joka olisi kymmen vuoden päästä 5485 henkilöä.

Ennuste 1.

Korkeimman ennusteen mukaan veronmaksajakohtainen kasvu (27,8 %) kompensoisi jäsenmäärän laskusta aiheutuvan kokonaisverotulojen menetyksen, jonka mukaan kokonaisverotulot kasvaisivat Pudasjärven seurakunnassa **44 000 euroa vuoteen 2030 mennessä. Näin kokonaisverot kasvaisivat 3,8 %.**

Ennuste 2.

Jos jäsenkohtainen kasvu toteutuu samansuuruisena kuin Oulun hiippakunnalle arvioitu kasvu eli 14,3 %, **niin kokonaisverotulot olisivat vuonna 2030 noin 80 000 euroa pienemmät kuin vuonna 2020. Näin kokonaisverotulot laskivat 7,3 %.**

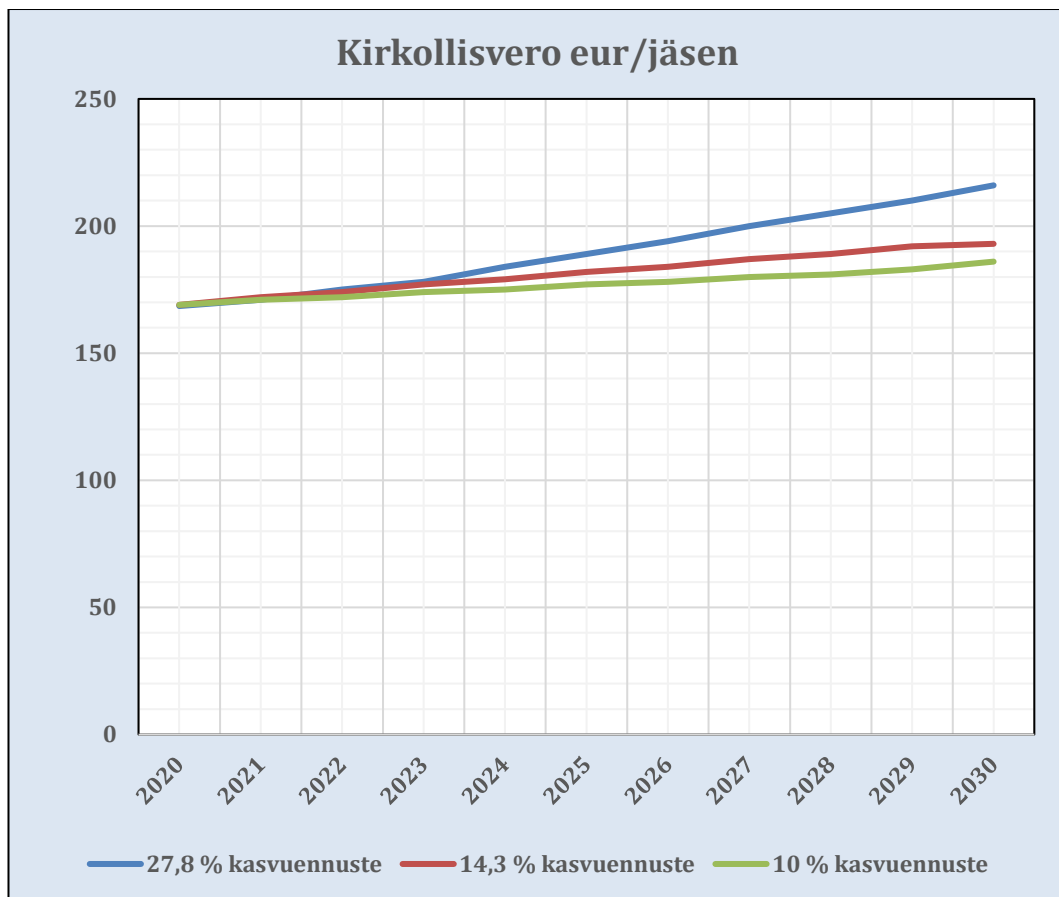
Ennuste 3.

Jos jäsenmääräkohtainen kasvu toteutuu samansuuruisena kuin koko maan ennuste eli 10 %, niin **kokonaisverotulot olisivat vuonna 2030 noin 120 000 euroa pienemmät kuin vuonna 2020. Näin kokonaisverotulot laskisivat 10,5 %.**

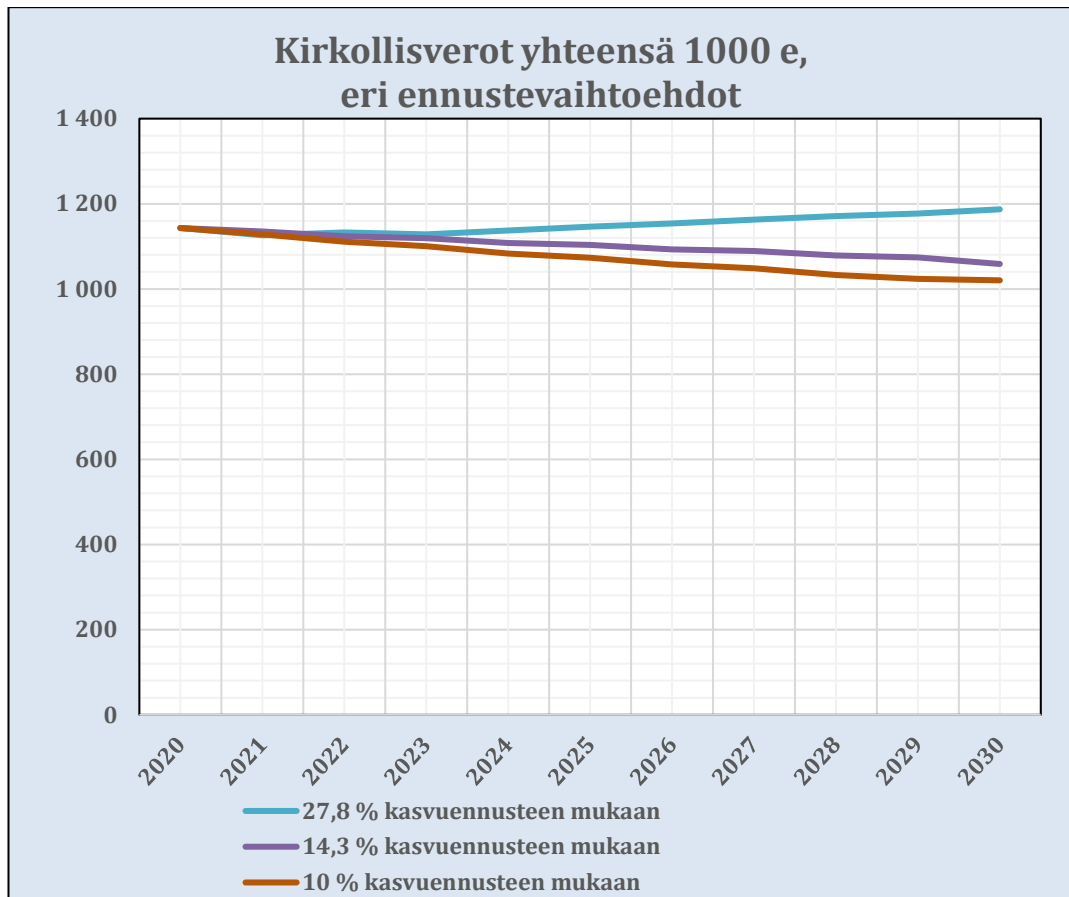
Pudasjärven kirkollisvero/jäsen	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
27,8 % kasvuennuste	169	171	175	178	184	189	194	200	205	210	216
14,3 % kasvuennuste	169	172	174	177	179	182	184	187	189	192	193
10 % kasvuennuste	169	171	172	174	175	177	178	180	181	183	186

Kirkollisveron määrä 1000 e	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
27,8 % kasvuennusteen mukaan	1 143	1 126	1 133	1 128	1 137	1 146	1 154	1 163	1 171	1 177	1 187
14,3 % kasvuennusteen mukaan	1 143	1 135	1 124	1 119	1 108	1 104	1 093	1 089	1 079	1 074	1 059
10 % kasvuennusteen mukaan	1 143	1 128	1 111	1 100	1 083	1 073	1 057	1 048	1 033	1 024	1 020

Kuvio 18. Ennustetaulukko: Pudasjärven seurakunnan kirkollisverot/jäsen sekä kirkollisveron määrä 2020-2030 (Pudasjärven seurakunta 2021.)



Kuvio 19. Ennustetaulukko: Kirkollisvero euroa/jäsen, eri ennustevaihtoehdot (Pudasjärven seurakunta 2021.)

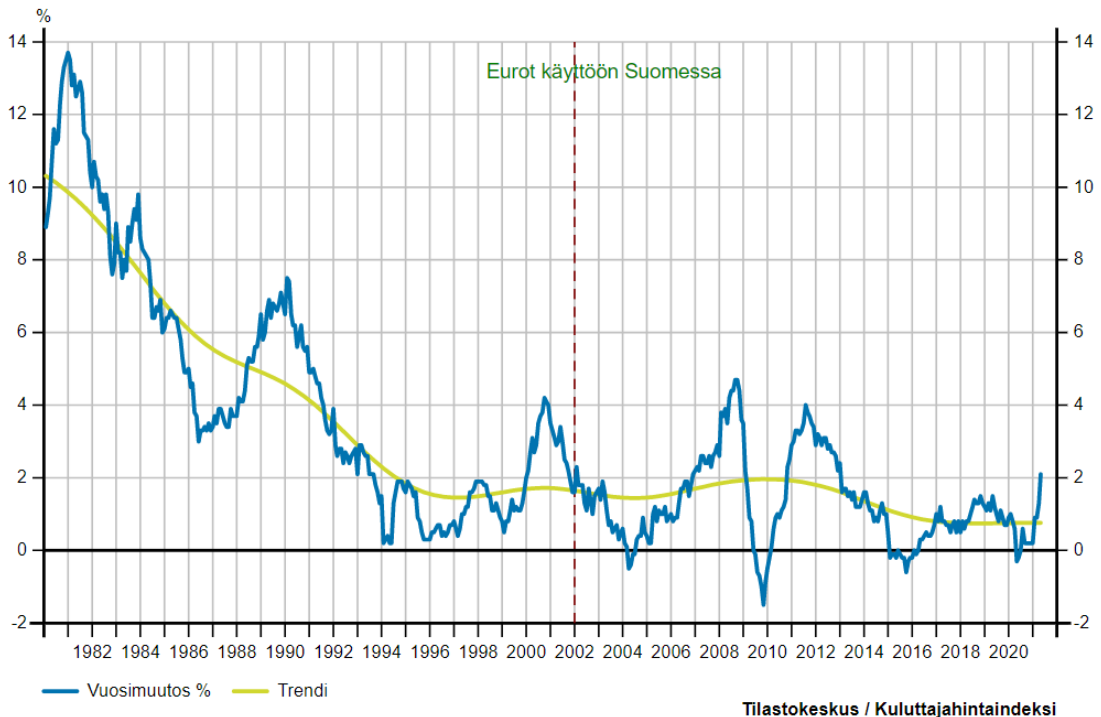


Kuvio 20. Ennustetaulukko: Kirkollisverot yhteensä, eri ennustevaihtoehdot (Pudasjärven seurakunta 2021.)

Verotulojen ennusteiden lisäksi tulee talouden ennusteissa ottaa huomioon inflaation vaikutus kustannusten kehitykseen. Kuluttajahintaindeksiä käytetään usein inflaation mittarina, joka kuvaa Suomalaisten kotitalouksien ostamien tavaroiden ja palveluiden hintakehitystä. Indeksillä lasketaan siten, että eri hyödykkeiden hinnat painotetaan yhteen niiden kulutusosuuksilla. Tilastokeskuksen julkaiseman tiedon mukaan, inflaatio oli 2011-2020 keskimäärin 1,2 %. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi)

Kuluttajahintaindeksin vuosimuutos 1980M01-2021M04

Käteiseuro otettiin Suomessa käyttöön 1.1.2002



Kuvio 21. Kuluttajahintaindeksin muutos vuosina 1980-2021 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi.)

Jos inflaatio olisi seuraavan kymmenen vuoden aikana keskimäärin 1,2 % vuodessa, niin Pudasjärven seurakunnan kokonaiskustannukset kasvat noin 160 000 euroa vuosien 2021-2030 välisenä aikana alla olevan taulukon mukaisesti. Inflaation ennustaminen seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi on erittäin vaikeaa. Siitä ei ole myöskään saatavissa virallista ennustetta. Pidän hyvin epätodennäköisenä, että inflaatio olisi seuraavien kymmenen vuoden aikana pienempi kuin 2010-2021 aikana ottaen talouden elvytykset ja pitkään jatkuneet matalat korot.

Inflaation vaikutus kustannusten kasvuun vuosina 2021-2030

Vuodet	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Talousarvion mukaiset kokonaiskustannukset	1411885	1428828	1445974	1463325	1480885	1498656	1516640	1534839	1553257	1571896

Positiivisimman ennusteen yksi mukaan seurakunnan verotulot kasvavat 44 000 euroa ja kustannukset kasvavat noin 160 000 euroa, joten seurakunnan **tulisi pystyä lisäämään tuloja tai pienentämään kustannuksia vuoteen 2030 mennessä yhteensä noin 116 000 euroa.**

Jos puolestaan **ennuste kaksi toteutuu, nousee vastaava tulojen lisäämistarve tai kustannusten pienentämistarve** (verotulojen lasku 80 000 + kustannuskasvu 160 000 euroa) **240 000 euroon.**

Eli ennusteen yksi mukaan joka vuosi tasapainotustarve kasvaa 12 000 eurolla vuosittain ja ennusteen kaksi mukaan tasapainotustarve kasvaa puolestaan noin 24 000 euroa vuosittain.

Ennusteen kolme toteutumaa pidän hyvin epätodennäköisenä, koska se koskee koko maata, eikä huomioi alueellista kehitystä. Tältä pohjalta arvioin, että Pudasjärven seurakunnan tulisi varautua strategian päivityksessä kahteen eri toteutumaennusteen eli ennusteen yksi ja kaksi.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Kyselytutkimus

6.1.1 Toteutuksen kuvaus ja kyselyn tulokset

Kirkkoneuvoston jäsenille lähetettiin kysely 16.6.2021, johon neuvoston jäsen pystyi vastaamaan joko webropol -ohjelman linkin kautta tai paperilomakkeen täyttämällä. Vastausaika oli 24.6.2021 asti, johon määräaikaan mennessä kaikki (10) kirkkoneuvoston jäsenet ja puheenjohtajisto vastasivat pois lukien kirkkoherra, jolle kyselyä ei lähetetty. Hänelle tehtiin teemahaastattelu kirkkoneuvoston jäsenien tulosten pohjalta. Vastauksen tulokset käsiteltiin anonyymisti.

100 prosentin vastaajien määrä antaa hyvän pohjan kyselyn analysoinnille. Ensimmäisessä osiossa seurakunnan vahvuuksia ja uhkatekijöitä kartoitettiin kyselyssä swot -analyysin avulla, josta kuviossa 22. on yhteenvetotaulukko.

SWOT -ANALYYSI, KYSELYN TULOKSET

Vahvuudet

Kirkkoonkuuluvuus -aste korkea, Srk:n työtä arvostetaan, Maa-, metsä- ja sijoitusvarallisuus, Sitoutuneet työntekijät, Yhteistyökykyiset luottamushenkilöt, Ammattitaitoinen henkilöstö, Vapaaehtoisten määrä, Vastuullisesti hoidettu talous, Hyväkuntoiset toimitilat, Valmiutta tehdä korjausliikkeitä, jos talous sitä vaatii, Viestintä avointa ja selkeää ja toiminta rikasta

Mahdollisuudet

Metsävarallisuuden käyttö, Etätyö, Seurakuntien yhteistyö, Hyvä johtaminen, Kehittää toimintaa jatkuvasti arvioiden mihin toimintaa priorisoidaan tekniikka hyödyntäen perustehtävä ja talous muistaen, yhteistyö eri sidosryhmien ja naapuriseurakuntien kanssa, seurakuntalaisten ja vapaaehtoisten aktiivisuuden lisääminen, Hyvät toimitilat, monipuolinen viestintä, Henkilöstön koulutus, Vahva talous, Väestön kasvu, Ammattitaitoinen henkilöstö, Srk:n ydintehtävää ymmärretään ja arvostetaan

Heikkoudet

Väestön väheneminen ja sen myötä verotulojen lasku, Pitkät etäisyydet, Ikäpyramidi, Jäsenten tavoitettavuus (osalla jäsenistä alhainen internetin osaaminen) ja toiminnan ennakoitavuus taloudellisesti ja toiminnallisesti, Kirkosta eroaminen, Suuri kiinteistömäärä ja pakolliset kalliit hankinnat, Rajalliset resurssit, Työntekijöiden vaihtuvuus, Osa työntekijöistä kokee vapaaehtoiset uhkaksi itselleen, Tukien pieneneminen, Tuleviin tulovirtoihin nähden liian suuri ohjelma- ja palvelurakenne

Uhat

Yhteiskunnalliset kehityssuunnat, Kirkon arvostuksen ja merkityksen lasku, joka johtaa kirkosta eroamisen kasvamiseen sekä verotulojen vähenemiseen, Hyvätuloisten eläkeläisten poismuutto, Matala syntyvyys ja väestön väheneminen, Henkilöstön jaksaminen monipuolisissa vaativissa tilanteissa, Henkilöstön vaihtuminen, Rekrytointeihin liittyvät riskit - jos rekrytoinneissa ei onnistuta, sillä on vaikutus seurakuntalaisten kuvaan ja kiinnostukseen seurakunnan toiminnasta, Ylirealistisuus talouden kehitykseen, Toiminnan liian suuri määrä väestöön ja tuloihin nähden, Innostuneisuus vähenee väen vähenemisen myötä, Nopeasti kehittyvät oman seurakunnan katastrofit, joihin ei ole osattu varautua

Kuvio 22. Tutkimustuloksen SWOT -kyselyn yhteenveto

Seurakunnan **vahvuuksina** pidetään korkeaa kirkkoonkuuluvuus astetta sekä korkeaa seurakunnan työn arvostusta, sitoutuneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä, vastuullisesti hoidettua taloutta, hyväkuntoisia toimitiloja, laadukasta viestintää sekä maa-, metsä- ja sijoitusvarallisuutta. Lisäksi vahvuuksina pidetään valmiutta tehdä korjausliikkeitä, jos taloustilanne sitä vaatii. Vahvuuksien rinnalla seurakunnan **mahdollisuuksina** jäsenet pitivät edellä mainittujen asioiden lisäksi yhteistyömahdollisuuksia eri sidosryhmien ja naapuriseurakuntien kanssa,

etätyötä, väestön kasvua, seurakuntalaisten ja vapaaehtoisten aktiivisuuden lisäämistä sekä hyvää johtamista.

Seurakunnan **heikkouksina** kirkkoneuvoston jäsenet puolestaan pitivät väestön vähenemistä ja sen myötä verojentulojen laskua, pitkiä etäisyyksiä, ikäpyramidia eli vanhuusväestön korkeaa määrää suhteessa nuorten ja lasten määrään. Lisäksi heikkoutena pidetään kirkosta eroamista, suuria kiinteistökustannuksia, työntekijöiden vaihtuvuutta sekä tulovirtoihin nähden suurta ohjelma- ja palvelurakennetta. Heikkouksien rinnalla **uhkina** pidetään yhteiskunnallisia kehityssuuntia, jotka vähentävät kirkon työn arvostusta, lisäävät kirkosta eroamista ja vaikuttavat siten myös verotulojen laskuun. Lisäksi uhkina pidetään hyvätuloisten eläkeläisten poistomuuttoa, matalaa syntyvyyttä, jäsenmäärän laskua, työntekijöiden vaihtuvuutta ja rekrytointeihin liittyviä riskejä, jotka epäonnistuessaan vaikuttavat myös seurakunnan työn arvostukseen ja kiinnostukseen seurakunnan työstä. Myös ylirealistisuutta talouden kehitykseen pidettiin osan jäsenien osalta uhkana sekä henkilöstön jaksamista monipuolisissa ja vaativissa tehtävissä. Kirkkoneuvoston jäsenten vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla. Vahvuudet ja mahdollisuudet jäsenien vastauksissa olivat hyvin samanlaiset sekä samoin heikkoudet ja uhat.

Toisessa osiossa jäseniltä kysyttiin; pitäisikö toiminnan organisaatiota muuttaa tulevana vuosina, jos talouden ennusteet toteutuvat? Suurin osa seitsemän kymmenestä jäsenestä eli 64% vastasi, ettei organisaatiomuutokselle ole tarvetta. 36% jäsenistä näki organisaatiouudistukselle tarvetta uudessa muuttuvassa tilanteessa. Näiden jäsenten mukaan pohdittavaksi tulisi joidenkin työalojen yhdistäminen ja mahdollisten päällekkäisten toimintojen tarkastelu ja priorisointi. Yhdessä vastauksessa ehdotuksena tuli neljä työalaa: Kirkkoherranvirasto, Diakonia/Kasvatus, Julistus/Lähetys ja Talous.



Kuvio 23. Kyselytutkimuksen tulos organisaatiomuutos -kysymykseen

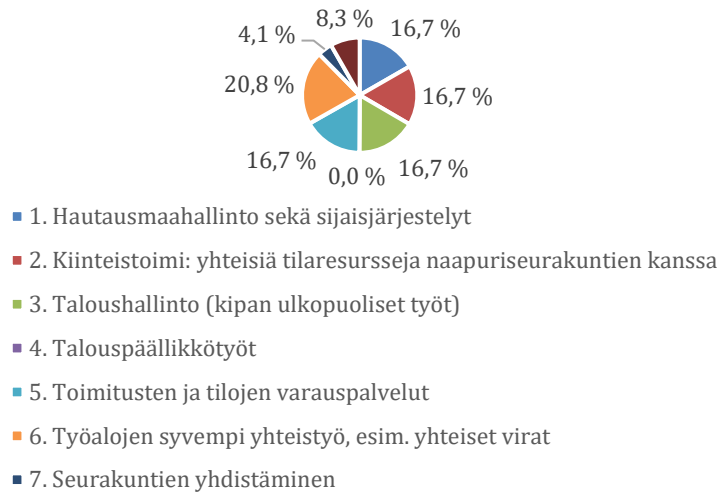
Kolmannessa osiossa jäseniltä kysyttiin; pitäisikö naapuriseurakuntien kanssa selvittää yhteistyötä eri osa-alueilla? 80% vastaajista kannatti selvitystä yhteistyön eri mahdollisuuksista ja 20% ei nähnyt tarpeelliseksi selvityksen tekemistä. Tärkeimpänä asiana vastauksissa nousi työalojen syvempi yhteistyö, joka oli 20,8% vastauksista. Seuraavaksi tärkeimpänä asiana nousi hautausmaahallinto/sijaisjärjestelyt, yhteiset tilaresurssit sekä taloushallinnon työt. Näiden kaikkien kolmen eri osa-alueen osuus vastauksista oli kunkin 16,7%. 8,3% vastauksista kannatti yhteistyömahdollisuuksien selvittämistä erityisesti niillä osa-alueilla, jotka eivät vaadi fyysistä läsnäoloa sekä selvitystä lisätulojen hankinnasta. Seurakuntien yhdistämiselvitys sai 4,1% kannatuksen ja talouspäällikkötöiden yhteistyöselvitys jäi ilman kannatusta.

Pitäisikö naapuriseurakuntien kanssa selvittää yhteistyötä eri osa-alueilla?

Ei = 20%

Kyllä=80%

Kyllä vastaajien vastaukset jakautuivat seuraavasti:



Kuvio 24. Kyselytutkimuksen tulos, pitäisikö naapuriseurakuntien kanssa selvittää yhteistyötä eri osa-alueilla

Neljännessä osiossa jäseniltä kysyttiin; mikä on mielestäsi tärkeysjärjestys talouden eri toimissa talouden supistuessa? Tähän osioon jäsenet vastasivat seuraavanlaisesti: 1. vaihtoehtona pidettiin kirkollisveron nostoa, jota 41% piti ensimmäisenä vaihtoehtona. 2. vaihtoehtona pidettiin kulujen leikkausta ja palveluiden supistamista. Sen osuus vastauksissa oli 33%. 3. ja viimeisenä vaihtoehtona pidettiin kiinteistöjen myyntiä, jonka osuus vastauksista oli 26%.



Kuvio 25. Kyselytutkimuksen tulos, miten pitäisi toimia talouden supistuessa

Viidennessä osiossa jäseniltä kysyttiin; miten henkilöstö ja luottamushenkilöt tulisi ottaa mukaan strategian päivittämiseen? Vastausten kirjo oli avoimessa kyselyssä laaja. Tätä tehtyä kyselyä pidettiin hyvänä alkuna strategyön aloitukselle. Yhteisiä seminaareja, aivoriihiä ym. vastaavia tilaisuuksia pidettiin tärkeänä, jossa valmistellaan seurakunnan toimintaa ja talousnäkyviä. Sitä ennen kaikille jaettaisiin tilanteen lähtötiedot, nykyinen strategia ja toimintaympäristö sekä ennusteet. Työntekijät toisivat mukaan oman rautaisen osaamisensa ja asiantuntemuksensa. Luottamushenkilöt toisivat strategiaan erilaista raikasta näkemystä. Tarvittaessa kuultaisiin asiantuntijoita eri osa-alueilta. Lisäksi pidettiin tärkeänä kaikkien valtuutettujen ja henkilöstön velvoittaminen ja sitouttaminen tuleviin yhteisiin suunnitteluseminaareihin. Kaikkien osallistuminen suunnittelupalaveriin toisi yhteiseen näkemykseen paljon arvokasta sisältöä. Tulisi myös selvittää mikä nykyisessä strategiassa on toimivaa ja mihin kenties kaivataan tarkistusta, onko jotain pois jätettävää tai lisättävää.

Kuudennessa osiossa jäseniltä kysyttiin; oletko saanut mielestäsi riittävästi informaatioita seurakunnan talouden tilasta päätöksentekoa varten? Kaikkien jäsenien kanta oli myönteinen eli jäsenet kokivat saaneensa riittävästi tietoa päätöksentekoa varten. Tietoa jäsenet kokivat saaneensa riittävästi sekä suullisesti että kirjallisesti. Saatua informaatioita vastauksissa pidettiin selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Osassa vastauksissa tuli esille, että talousinformaatioita on ollut

riittävästi, kun vain ehtisi siihen itse perehtyä. Kirkkovaltuuston jäsenenä informaatiota pidettiin vähäisempänä. Kirkkovaltuuston kokouksia pidetään noin neljä kertaa vuodessa, kun kirkkoneuvoston kokouksia on puolestaan joka kuukausi. Tämä asettaa oman haasteensa riittävän informaation toimittamisen kirkkovaltuuston jäsenille.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin; mitä muita asioita ottaisit huomioon seurakunnan strategian päivittämistä ajatellen? Tähän kysymykseen ehdotettiin yhteisen palaverin pitäminen aina vuoden alussa, jossa mietitään strategiaa tulevaan ja vuoden lopussa pidettäisiin keskustelutilaisuus, jossa käytäisiin läpi miten on onnistuttu suhteessa strategiaan. Lisäksi pidettiin tärkeänä strategian merkityksen jatkuvaa korostamista kaikessa toiminnassa sekä strategian tunnetuksi tekemistä seurakuntalaisille. Lisäksi vastauksissa tuli seuraavia yksittäisiä huomioita ja kehittämissuhteita:

- Esimerkiksi: ”Liepeen pappilasta ja Kanttorilasta luopumisen jälkeen on eletty koko ajan poikkeusaikaa. Näin ei ole muodostunut kuvaa siitä, millaiseksi Hilturannan leirikeskukseen käyttö normaalioloissa muodostuu. Toivoisin tässä ajoittain kuumassakin ja yksisilmäisessä keskustelussa malttia ja että arvioinnit tehtäisiin vasta tilanteen normalisoiduttua, jolloin nähdään kaikkien seurakunnan tilojen osalta niiden käyttöaste.”
- Vastuuryhmien toiminta on vielä kehitysvaiheessa, eikä organisaatiomuutokselle ole aihetta
- Tukitoimintojen henkilöstömäärän tarpeen uudelleen arviointi, kun kiinteistömäärä on vähentynyt
- Seurakuntalaisille enemmän informaatiota seurakunnan toiminnasta
- Strategian kuvioiden sanamuotoa voisi yksinkertaistaa/selkeyttää
- Strategian värimaailman arviointi, voisiko olla lempeämmät värit? Onko valinnoilla syvällisempi merkitys? Onko värejä mietitty porukalla?
- Voisiko swot-analyysin näkemyksiä yhä tiiviimmin tai konkreettisemmin ottaa mukaan toiminnan suuntaviivoihin?
- Nuorisotyö *kutsuvaksi*
- Ikääntyvä seurakunta nähdään uhkatekijänä. Se voidaan kääntää mahdollisuudeksi viedä Jumalan sanaa eri vanhusyksiköihin. Lisätä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.
- Avoin keskusteleva henki kaikille osapuolille.
- Toimintaa jatkaa reilulla ja rehdillä toiminnalla.
- Mietittävänä on
 - miten seurakuntalaiset saataisiin mukaan osallistuvaan toimintaan

- miten tavoitetaan työssä käyvä väestö
- miten sivukylät huomioitaisiin toiminnassa
- miten saataisiin toimivat yhteistyöverkostot oman kunnan, mutta myös naapuriseurakuntien toimijoiden kanssa
- miten huomioidaan yhteistyö paikkakunnan herätysliikkeiden kanssa

6.2 Teemahaastattelututkimus

6.2.1 Toteutuksen kuvaus ja haastattelututkimuksen tulos

Kirkkoherran teemahaastattelussa kirkkoherralla oli käytävissä edellä kuvatut kirkkoneuvoston jäsenten vastaukset. Tältä pohjalta kirkkoherralle esitettiin samat kysymykset kuin kirkkoneuvoston jäsenille.

Kirkkoherra vastasi seuraavanlaisesti: ”Kirkkoneuvoston jäsenten vastaukset pääsääntöisesti vastaavat myös omaa näkemystäni swotin (seurakunnan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat) osa-alueista.” Jäsenten tuloksissa näkyy hyvin voimassa olevan swotin jatkuvuus eli pienillä päivityksillä se saadaan vastaamaan tätä päivää ja nykyistä toimintaympäristöä.

Organisaatorakenteen osalta on tärkeään, että organisaatorakenteen tulee palvella perustehtävän mahdollisimman hyvää toteutusta. Tällä hetkellä näen organisaatorakenteen kannalta keskeisimpänä tavoitteena vastuuryhmien toimintakulttuurin vahvistamisen sekä seurakuntalaisten sitouttamisen niihin. Toimintaorganisaation arviointi ja tarkastelu on tarkoituksenmukaista tehdä vasta sen jälkeen. Muutoksille pitää olla toiminnan kehittämisestä nousevat perusteet. Organisaatorakenteen muutoksilla ei ole nähtävissä merkittäviä säästövaikutuksia.

Yhteistyöhön naapuriseurakuntien kanssa suhtaudun positiivisesti. En näe kuitenkaan etäisyyksien ja erilaisten toimintakulttuurien vuoksi merkittäviä mahdollisuuksia lisätä yhteistyötä nykyisestä toiminnan eri osa-alueilla. Tehtävissä, joissa ei tarvita fyysistä läsnäoloa, yhteistyömahdollisia voidaan selvittää.

Henkilöstökulujen osalta säästömahdollisuutta tulee arvioida luonnollisen poistuman tilanteissa. Kirkollisveron nostoa ja kiinteistöjen myyntiä tulisi arvioida toisilleen vaihtoehtoisena toimina ja pohtia valintaa yhdessä luottamushenkilöiden kanssa. Toimintamäärärahojen leikkauksissa en näe merkittäviä säästömahdollisuuksia.

Strategiapäivitys koskettaa sekä työntekijöitä että luottamushenkilöitä, on tärkeä, että he ovat mukana prosessissa. Henkilöstön kanssa järjestetään oma strategiapäivä ja työstetään päivitystarpeita erityisesti toiminnan näkökulmasta. Valtuutettujen kanssa olisi hyvä järjestää oma strategiatyöpaja, ja sen jälkeen yhteinen tilaisuus työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa. Seurakuntalaisten osallistaminen strategian päivittämiseen tulisi tehdä esimerkiksi vastuuryhmien, kyselyn tai kaikille avoimen työpajaillan kautta.

6.3 Kysely- ja haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto ja analysointi

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella Pudasjärven seurakunnalla on monenlaisia vahvuuksia kohdata tulevia talouden haasteita. Kirkkoneuvoston jäsenten näkemykset seurakunnan vahvuuksista ja mahdollisuuksista olivat hyvin yhteneväiset. Keskeisimpänä vahvuuksina kyselyn tuloksissa pidettiin kirkkoonkuuluvuuden korkeaa astetta, seurakunnan työn arvostusta, vakavaraisuutta sekä tasapainoista taloutta yhdessä osaavan henkilöstön ja hyvien toimitilojen kanssa. Mahdollisuuksina nähtiin yhteistyö eri sidosryhmien ja naapuriseurakuntien kanssa sekä etätyö. Keskeisimpänä heikkouksina ja uhkatekijöinä pidettiin väestön vähenemistä ja sitä myötä verotulojen laskua, ikäpyramidia sekä yhteiskunnallisia kehityssuuntia ja sitä myötä kirkon työn arvostuksen laskua.

Naapuriseurakuntien kanssa pidettiin tärkeimpänä selvittää yhteistyömahdollisuuksia; yhteisten virkojen, hautausmaahallinnon, sijaisjärjestelyiden, kiinteistötoimen sekä osin taloushallinnon eri osa-alueilla.

Toimenpiteenä talouden supistuessa tärkeimpänä pidettiin kirkollisveron nostoa, sen jälkeen kulujen ja palveluiden leikkausta ja kolmantena vaihtona kiinteistöjen myyntiä.

Nyt voimassa olevaan seurakunnan swot -analyysiin nähden tutkimuksessa vahvuuksissa ei enää ollut sitoutuminen kirkon jäsenyyteen, vaan se puolestaan nähtiin kyselyssä uhkana. Myös herätysliikkeiden toiminta ei enää uudessa swot -analyysissä noussut vahvuutena esille. Uutena mahdollisuutena puolestaan nousi esille etätyö. Heikkouksien osalta raskas hallinto ei noussut enää tutkimuksessa esille. Muilta osin tutkimuksen swot -analyysin tulokset olivat hyvin yhteneväiset vuonna 2017 (kuvio 9.) laadittuun analyysiin nähden.

Kirkkoneuvoston jäsenten ja kirkkoherran näkemykset toiminnan kehittämisestä on tutkimustulosten perusteella hyvin yhteneväiset. Tämä on ollut nähtävissä jo kirkkoneuvoston käytännön työskentelyssä talouden tasapainottamisessa ja sen jälkeisessä ”uuden” rakentamisen aikana. Jäsenten yhtäläinen näkemys on, että strategiapäivityksessä on tärkeä varmistaa henkilöstön osallistamisen hyödyntäen heidän vahva osaamisen käytännön työhön, sekä lisätä henkilöstön ja luottamushenkilöiden välistä vuoropuhelua erilaisten työpajojen kautta.

Tältä rakentavan yhteistyön pohjalta Pudasjärven seurakunnan on hyvä aloittaa uuden strategian päivitystyö, joka on jo aloitettu strategiatyöpajalla syyskuun puolivälissä hyödyntäen tämä kyselyn tuloksia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten tarkastelu ja käytettävyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli taloudellisin tunnusluvuin tehdä ennusteet talouden kehityksestä seuraavien kymmenen vuoden ajalle ja kerätä näiden tunnuslukujen pohjalta Pudasjärven seurakunnan kirkkoneuvoston jäsenten ja kirkkoherran näkemykset kysymyksiin, mitkä asiat ovat seurakunnan tulevien vuosien vahvuudet ja uhat ja miten toimintaa sekä strategiaa tulisi päivittää 2021-2030 talousennusteiden valossa? Näihin kaikkiin kysymyksiin saatiin opinnäytetyön tutkimuksessa vastaukset. Kaikki kirkkoneuvoston jäsenet vastasivat kyselytutkimuksen tuloksiin sekä kirkkoherran haastattelu toteutui suunnitellusti. Näistä saatiin kattava yhteenveto seurakunnan vahvuuksista, heikkouksista ja toiminnan kehityssuunnista.

7.2 Tulosten ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselyyn vastasi kaikki kirkkoneuvoston jäsenet sekä kirkkoherran haastattelu toteutui suunnitellusti. Tämä antaa luotettavan kuvan määrällisesti tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ominaispiirteeltään, jonka tulosten analysointi on haastavaa objektiivisesti. Kun tulosten käsittelijä analysoi sanallisia tuloksia, niin niiden tulkinnassa on aina mahdollisuus vääränlaiseen tulkintaan ottaen huomioon tulosten käsittelijän oman näkemykset asiaan. (Puusa & Juuti 2020, 56.). Tämä on haastanut minua tutkimuksen tekijänä erityisesti, kun toimin tutkittavan seurakunnan talouspäällikkönä. Kun työskentelen tutkittavassa yhteisössä, niin tämä antaa vahvan substanssiosaamisen asioiden käsittelyyn. Uhkana puolestaan voi olla riittävän objektiivisen näkemyksen muodostaminen tutkittavasta kohteesta.

LÄHTEET

Kirjalähteet

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Risto Ahonen, Sirke Ahonen ja Infor Oy.
- Fayol, H. 1919. General and Industrial Management. London: Pitman.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOYpro.
- Johansson, M-L. & Raudasoja, K. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Alma Talent Oy.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. Essentials of Strategic Management. Prentice Hall.
- Juuti, Pauli (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-palvelut.
- Kotter, J.P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.
- KirVESTES 2020-2022, Kirkon virka- ja työehtosopimus 2020. Helsinki: Kirkon työmarkkinalaitos.
- Manz, C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management Review, Vol. 11. No. 3, July, 585-600.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, Vol.26, No. 3.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus.
- Puusa, A & Juuti, P 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Lahti: Gaudeamus.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Toivanen, P 2021. Johtamisen tasot -verkkokirja. Humanistisen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun Esimiestyö ja johtaminen -opintojakson opetusmateriaalia. Julkaistu suljetulla oppimisalustalla.
- Lauri, T. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Helsinki: Tallentum.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy

Internet-lähteet

Pudasjärven seurakunta 2021. Perustietoja Pudasjärven seurakunnasta. Viitattu 29.4.2021. <https://www.pudasjarvenseurakunta.fi/info-ja-asiointi/perustietoja-pudasjarven-seurakunnasta>.

Suomen evankelisluterilainen kirkko 2021. Seurakunnat. Viitattu 29.4.2021. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/seurakunnat>

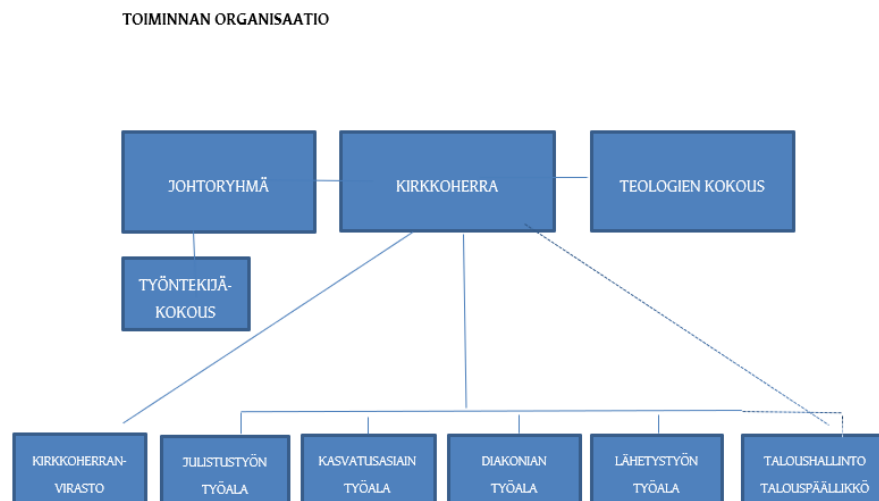
Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi [verkkojulkaisu]. ISSN=1796-3524. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 11.6.2021. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/khi/index.html>

Sydänmaalakka, P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership framework for Intelligent Organizations. Helsinki University of Technology. Doctoral Dissertation. Viitattu 11.9.2021. <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>

LIITTEET

Tutkimusongelmaa selvitettiin kirkkoneuvoston jäseniltä kyselyn kysymyksillä. Nämä samat kysymykset esitettiin kirkkoherralle teemahaastattelussa. Kysymykset olivat seuraavat:

- 1) Mitkä ovat mielestäsi taloutta ja toimintaa ajatellen tulevina vuosina seurakunnan
 - a) Vahvuudet?
 - b) Heikkoudet?
 - c) Uhat?
 - d) Mahdollisuudet?
- 2) Seurakunnan toiminnan organisaatio on tällä hetkellä seuraavanlainen:



Pitäisikö mielestäsi toiminnan organisaatiota muuttaa tulevina vuosina, jos talouden ennusteet yks tai kaksi toteutuvat?

- a) Ei
 - b) Kyllä, miten?
- 3) Pitäisikö naapuriseurakuntien kanssa selvittää yhteistyötä eri osa-alueilla, jos talouden ennusteet yksi tai kaksi toteutuvat?
 - a) Ei
 - b) Kyllä. Valitse seuraavista osa-alueista, joiden osalta näet mahdolliseksi tehdä yhteistyötä naapuriseurakuntien kanssa.
 - a. Hautausmaahallinto sekä sijaisjärjestelyt
 - b. Kiinteistömi: yhteisiä tilaresursseja naapuriseurakuntien kanssa
 - c. Taloushallinto (kipan ulkopuoliset työt)

- d. Talouspäällikkötyöt
 - e. Toimitusten ja tilojen varauspalvelut
 - f. Työalojen syvempi yhteistyö, esim. yhteiset virat
 - g. Seurakuntien yhdistäminen
 - h. Muu, mikä?.....
- 4) Miten mielestäsi pitäisi toimia talouden supistuessa
- a. Leikataan kuluja ja supistetaan palveluja
 - b. Myydään kiinteistöjä
 - c. Nostetaan kirkollisveroa
- 5) Miten henkilöstö ja luottamushenkilöt tulisi ottaa mukaan strategian päivittämiseen?
- 6) Oletko saanut mielestäsi riittävästi informaatioita seurakunnan talouden tilasta päätöksentekoa varten?
- 7) Mitä muita asioita ottaisit huomioon seurakunnan strategian päivittämistä ajatellen?