

HAUTOJEN HOITOSOPIMUSTEN KUSTANNUSVASTAAVUUS JA HOIDON TEHOSTAMINEN LEAN-AJATTELUA SOVELTAMALLA

Vantaan seurakuntayhtymän hautaus toimi



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Puutarhatalous, hortonomi (AMK)

Syksy 2023

Katriina Aaltio

Puutarhatalous, hortonomi

Tekijä Katriina Aaltio

Työn nimi Hautojen hoitosopimusten kustannusvastaavuus ja hoidon tehostaminen lean-ajattelua soveltamalla – Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimi

Ohjaaja Pasi Käkelä

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Tutkimuksen tilaaja oli Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimi, joka tarjoaa kukkahoitosopimuksia Helsingin pitäjän kirkon ja Ruskeasannan hautausmailla. Toiminnassa tähdätään kustannusvastaavuuteen eli toiminnan tulojen ja menojen tulee lain edellyttämällä tavalla olla yhtä suuret. Vantaalla hoitotyön tuotot ja kulut kirjataan erilliseen hautainhoitorahastoon (HHR).

Tutkimus toteutettiin toiminnallisena opinnäyteyönä, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten hoitosopimusten tuotot vastaavat hoidon aiheuttamia kustannuksia ja miten hautojen hoitotyötä voidaan tehostaa taloudellisuuden parantamiseksi. Lean-ajattelua hyödynnettiin tutkimuksen teossa. Laskelmat tehtiin viimeisimpien eli vuoden 2022 talouslukujen pohjalta. Tarkastelussa ei huomioitu rahan aika-arvoa eikä kustannusinflaatiota. Tutkimusotteena käytettiin triangulaatiota, mitä toteutettiin osallistuvan havainnoinnin, haastattelujen sekä lean-ajatteluun perustuvien hukkakyselyjen avulla.

Hoitosopimusten aiheuttamat kustannukset osoittautuivat tuottoja suuremmiksi. Tehokkain keino puuttua alijäämään oli sopimusten hintojen nostaminen. Yksivuotisten sopimusten hinnat ovat nykyisellään liian edulliset verrattuna viiden vuoden sopimuksiin. Myös haudan peruskunnostusmaksua ehdotettiin otettavaksi käyttöön. Hautainhoitorahasto kokonaisuudessaan on kuitenkin ylikatteinen sinne kertyneen pääoman takia. Kukkahoidon tilausprosessia olisi hyvä selkeyttää ja lyhentää. Hoitoprosessien vaiheiden nivominen yhteen nousi keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi. Prosessien visualisointi ja tilannepalaverit lisäisivät työntekijöiden osallisuutta ja työvaiheiden suorittamisen oikea-aikaisuutta. Myös tiiminvetäjän roolin selkeyttämisen katsottiin edistävän työn sujumista.

Avainsanat Hautainhoitorahasto, hoitosopimus, kustannusvastaavuus, lean-ajattelu, hukkakartoitus

Sivut 147 sivua ja liitteitä 7 sivua

Degree Programme in Horticulture

Author Katriina Aaltio

Subject The Cost-Income -Equivalence of the Grave Maintenance Contracts and
Improving the Overall Efficiency by Implementing Lean Thinking – Vantaa
Parish Union

Supervisors Pasi Käkelä

Abstract

Year 2023

The customer of the study was the burial service of the Vantaa Parish Union, which offers flower maintenance contracts at the cemeteries of Pitäjämäki (located at the Church of St. Lawrence) and Ruskeasanta. The objective of the burial service is to offer their maintenance contract services at cost-price. It means that the income and expenses of the operation must be equal. This is also required by law. The Parish of Vantaa has a separate funeral fund (HHR) for accounting purposes.

The purpose of this qualitative action research was to find out how the revenues from maintenance contracts correspond to the costs caused by the maintenance. In addition, the aim was to find out how the efficiency and economy of the maintenance services of graves can be improved. Lean thinking was used in the research. The calculations were made based on the latest, i.e., 2022, financial data. The time value of money and cost inflation were not considered in the calculations. The research method was triangulation. The implementation methods were participant observation, interviews, and surveys. The questions in the surveys were based on lean thinking on finding waste of resources in the processes.

The costs caused by the maintenance contracts turned out to be bigger than the returns. The most effective way to reduce the deficit is to raise contract prices. The prices of one-year contracts are currently too affordable compared to five-year contracts. It would be beneficial to introduce a basic renovation fee for the graves. However, the funeral fund has an overall surplus due to the capital accumulated in the fund. Simplifying and shortening of the ordering process for flower maintenance would be beneficial. Visualization of the processes and staff meetings would help to improve the timing of the work phases. They would also increase employee commitment. Strengthening the role of the team leader was also considered to improve the workflow.

Keywords Funeral fund, grave maintenance agreement, Cost-equivalence, lean thinking, waste survey

Pages 147 pages and appendices 7 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimuskohteen kuvaus	3
1.4	Tutkimuksen rajaus	5
1.5	Aiemmat tutkimukset aiheesta	6
1.6	Teoreettinen viitekehys	7
2	Hautausmaan hoidon ja taloudenpidon periaatteita	9
2.1	Hautausmaiden hoitoa ohjaava lainsäädäntö ja lupakäytäntö.....	9
2.2	Hautaoikeus ja haudan hoitovastuu juridisesti	10
2.3	Hautausmaan hoitosuunnitelma	11
2.4	Hautausmaiden kunnossapidon vastuut Vantaalla	11
2.5	Seurakunnan talouden muodostuminen	12
2.6	Pääkaupunkiseudun hautaustoimen maksujen vertailua.....	13
2.7	Hautainhoitorahastojen tehtävä	14
2.8	Hoitosopimusten nykytila Suomessa	15
2.8.1	Rahaston yli- tai alikatteisuuteen puuttuminen	16
2.8.2	Haudanhoitomaksujen kirjanpito	17
3	Kustannuslaskennan periaatteita	18
3.1	Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimi	18
3.2	Kustannusten ryhmittelyä	19
3.3	Toiminnan tuloksellisuus.....	20
3.4	Hinnoittelu.....	20
3.5	Toimintolaskenta	21
3.5.1	Kustannustietojen hyödyntäminen	22
3.5.2	Kustannusten kohdentamisen seurakuntataloudessa	23
4	Lean-ajattelun periaatteita.....	24
4.1	Leanin viisi periaatetta	24
4.2	Lean ja hukka	26
4.2.1	Hukan tunnistaminen	29

4.2.2	Todellisen hukan poistaminen	29
4.2.3	Hukkakartoituksen menetelmiä	32
4.3	Lean-menetelmät.....	33
4.3.1	Arvovirtakuvaus.....	33
4.3.2	Uimaratakaavio	34
4.3.3	Gemba- ja hukkakävely.....	36
4.3.4	Visuaalinen ohjaus	36
4.3.5	Tilannepalaveri	37
4.3.6	Tiimityöskentely	38
5	Tutkimusmenetelmät.....	39
5.1	Kirjalliset aineistot lähteinä	40
5.2	Havainnointi.....	41
5.3	Haastattelut ja keskustelut.....	42
5.4	Hukkakysely	44
5.5	Aineiston analyysi ja tulosten havainnollistaminen	44
6	Hoitosopimusten tuotot ja kustannukset	46
6.1	Vantaan seurakuntayhtymän hoitosopimushistoriaa	46
6.2	Hoitosopimukset tällä hetkellä	47
6.3	Kukka- ja pinnanhoitosopimuksista tarkemmin	48
6.4	Hoitosopimusten kustannuksista yleisesti	49
6.5	Hautainhoitorahaston tilinpäätöstietoja tilikaudelta 2022	50
6.6	Hautausmaan kunnossapidon toimintojen erottaminen	50
6.7	Kukka- ja pinnanhoitojen kohdennetut tuotot	52
6.8	Kukka- ja pinnanhoitoihin kohdennetut kustannukset.....	55
6.8.1	HHR:n palkkamenot.....	56
6.8.2	Työkustannusten kohdentaminen kukka- ja pinnanhoitojen välillä ..	58
6.8.3	Käytössä olevat kiinteistöt	64
6.8.4	Kesäkukat	66
6.8.5	Koneet, laitteet ja kirjanpidon poistot.....	67
6.8.6	Pientyökalut ja muut työvälineet	68
6.8.7	Jätehuolto.....	69
6.8.8	Kasteluvesi, maa-ainekset ja lannoitteet.....	69

6.8.9	Markkinointi, koulutus ja työhyvinvointi	70
6.8.10	Matkustaminen ja puhelinyhteydet	72
7	Tulokset hoitosopimusten kustannusvastaavuudesta.....	73
7.1	Kukka- ja pinnanhoitojen menot ja tulot vuonna 2022	73
7.2	Kustannusten karsiminen.....	75
7.3	Tehtyjen viiden vuoden sopimusten hintatason vertailu nykyhetkeen	76
7.4	Hintojen korottaminen.....	77
7.4.1	Hinnankorotukset kukka- ja pinnanhoidon alijäämän kattamiseksi ..	78
7.4.2	Hinnankorotukset kukkahoidon alijäämän kattamiseksi.....	80
7.5	Hautakohtaiset kukkahoitomenot hinnoittelun perusteena	80
7.6	Myyntin kasvattaminen.....	83
7.7	Tuotevalikoiman muuttaminen	84
7.8	Kiinteistömenojen kohdentaminen HHR:lle.....	85
8	Tulokset toiminnan tehostamisesta.....	87
8.1	Asiakkaalle annettu palvelulupaus	88
8.2	Työn organisointi ja johtaminen.....	88
8.2.1	Kukkahoitojen hoitosuunnitelma	89
8.2.2	Työpäivän kulku.....	90
8.3	Kukkahoidon tilaaminen.....	91
8.4	Hoitohautojen kevätsiivous.....	95
8.5	Kukkapesien kunnostus.....	96
8.6	Kesäkukkien istutus.....	100
8.7	Hoitohautojen hoitaminen.....	106
8.8	Kesäkukkien poistaminen.....	110
8.9	Muita kehittämiskohteita.....	114
8.9.1	Osaamisen hyödyntäminen	115
8.9.2	Perehdyttäminen ja ohjaaminen.....	118
8.9.3	Työn kuormittavuus.....	119
9	Yhteenveto	122
9.1	Johtopäätökset kustannusvastaavuuden toteutumisesta	122
9.2	Johtopäätökset toiminnan tehostamisesta.....	127
9.3	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua.....	132

9.3.1	Uskottavuus ja luotettavuus	133
9.3.2	Eettisyys	134
9.3.3	Yleistettävyys.....	135
9.4	Lopuksi.....	136
	Lähteet	141

Kuvat

Kuva 1.	Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen vuorovaikutuskehä.	8
Kuva 2.	Kunnossapidon vastuut Vantaalla.	12
Kuva 3.	Hoitosopimukset Suomessa v. 2022.....	15
Kuva 4.	Hautainhoitorahastojen tappiot Suomessa v. 2019–2022	16
Kuva 5.	Todellinen hukka.	30
Kuva 6.	Välillisen ja välittömän työn hukat.	31
Kuva 7.	Yksinkertaistettu arvovirtakaavio.....	34
Kuva 8.	Uimaratakaavion perusmalli ja yleiset symbolit.	35
Kuva 9.	Kanban-taulun perusmalli.....	37
Kuva 10.	Osallistuva havainnointi sopimushoitohautojen eri hoitovaiheissa.	42
Kuva 11.	Hautainhoitorahaston sopimukset vuosina 2018–2022.....	47
Kuva 12.	Pinnanhoitosopimusten päättyminen kpl/vuodessa.....	48
Kuva 13.	Hautausmaan kunnossapidon toimintojen erottaminen.	51
Kuva 14.	Hautainhoitorahaston tulolähteet vuonna 2022.	52
Kuva 15.	Kausityöntekijöiden määrä hoitokaudella 2022.	56
Kuva 16.	Nurmikon ajoleikkuun ja Klipon käytön kohdentuminen.	60

Kuva 17. Siimaamiseen käytetyn ajan kohdentuminen eri toiminnoille.	62
Kuva 18. Kukkahoitoprosessi arvovirtakuvauksena.	87
Kuva 19. Työpäivän kulku.	91
Kuva 20. Uimaratakaavio kukkahoidon tilausprosessista ja sen hidasteista.	94
Kuva 21. Hoitohautojen kevätsiivouksen vaiheet.	95
Kuva 22. Kukkapesän kunnostuksen vaiheet hoitosuunnitelman mukaan.	97
Kuva 23. Kukkapesien kunnostaminen esimerkkityöpäivänä a.	99
Kuva 24. Kukkapesien kunnostaminen esimerkkityöpäivänä b.	99
Kuva 25. Kesäkukkien istutuksen viisi vaihetta hoitosuunnitelman mukaan.	101
Kuva 26. Kukkien istuttamisen eteneminen esimerkkityöpäivänä.	103
Kuva 27. Ylimääräisten kukkien käsittely.	105
Kuva 28. Kesäkukkien hoidon viikko-ohjelma hoitosuunnitelman mukaan.	107
Kuva 29. Kukkahoidon eteneminen esimerkkityöpäivänä.	108
Kuva 30. Kukkien poistaminen hoitosuunnitelman mukaan.	111
Kuva 31. Kukkien poistamisen jälkityöt hoitosuunnitelman mukaan.	112
Kuva 32. Kukkien poistamisen eteneminen esimerkkityöpäivänä.	113
Kuva 33. Eri hukkatyyppien esiintyminen hukkakyselyjen vastauksissa (n=29).	115
Kuva 34. Ajatuskartta hoitosopimusten kustannusvastaavuudesta.	125
Kuva 35. Ajatuskartta toiminnan sujuvoittamista edistävästä tekijöistä.	132

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen toteuttaminen.....	43
Taulukko 2. Haudanhoitomaksut 1.3.2022 alkaen.....	49
Taulukko 3. HHR:n hoitomaksujen tuotot vuonna 2022.	53
Taulukko 4. Hoitosopimusten ja kukkien määrät sekä sopimustuotot.	54
Taulukko 5. Työntekijöiden työajan kohdentaminen HHR:lle.....	57
Taulukko 6. HHR:n työntekijöiden palkat ja sivukulut.	58
Taulukko 7. Pinnanhoitohautojen hoidettava pinta-ala (m ²).	59
Taulukko 8. Siimattavien haudan sivujen lukumäärä (kpl).	61
Taulukko 9. Pinnanhoidon osuus siimaamisen ja nurmikon leikkuun kustannuksista...	63
Taulukko 10. Huolto- ja varastotilojen kustannusten kohdentaminen HHR:lle.....	65
Taulukko 11. Kesäkukkien yksikköhinnat.....	67
Taulukko 12. Kone- ja laitemenoja.	68
Taulukko 13. Työväline- ja työkalumenoja.....	69
Taulukko 14. Markkinointimenot.	71
Taulukko 15. Koulutus- ja työhyvinvointimenoja.	71
Taulukko 16. Matkustamisen ja puhelimen käytön menot.	72
Taulukko 17. Kukka- ja pinnanhoitojen menot ja tulot vuonna 2022.	74
Taulukko 18. Kukka- ja pinnanhoidon muut kustannukset (€).....	75
Taulukko 19. Koko 5 vuoden sopimuskanta päivitettyinä nykyhinnoilla.....	77
Taulukko 20. Vuonna 2022 tehdyt kukkahoitosopimukset ja niiden tuotot.	78
Taulukko 21. Kukkahoitohinnasto 14,27 % hinnankorotuksin.	79

Taulukko 22. Kukkasopimushaudan muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	81
Taulukko 23. Tuote- ja hautakohtaiset kustannukset vuonna 2022.	82
Taulukko 24. Laskelma hoitosopimusten myynnin lisäyksestä.....	84
Taulukko 25. Suppeampi tuotevalikoima eli 2 ja 5 vuoden sopimushinnasto.....	85

Liitteet

Liite 1.	Kuvakollaasi Helsingin pitäjän kirkon hautausmaalta
Liite 2.	Kyselylomake kesäkuussa 2023
Liite 3.	Kyselylomake syyskuussa 2023
Liite 4.	HHR:n tuloslaskelma vuodelta 2022
Liite 5.	HHR:n tase vuodelta 2022
Liite 6.	Toimisto- ja sosiaalitulojen käytön kohdentuminen HHR:lle

1 Johdanto

Suomalaiset hautausmaat ovat poikkeuksetta huolella hoidettuja ja kauniita puistoalueita sen lisäksi että ne ovat läheisille tärkeitä muistelupaikkoja. Hyvin hoidettu hautapaikka ilahduttaa haudalla vierailevia läheisiä ja parantaa koko hautausmaan ilmettä.

Hautausmaitten yleishoidosta vastaa seurakunta, mutta hautapaikan haltijan vastuulla on yksittäisen haudan hoito. Kukkien istutus, hoito ja hautamuistomerkestä huolehtiminen kuuluvat siten hautapaikan haltijan tehtäviin. Jos kukaan läheisistä ei pysty hoitamaan hautaa, hoidon voi ostaa palveluna. Tavallisesti sopimuksen toinen osapuoli on seurakunta. Saadut hoitomaksut ohjataan joko seurakunnan hautainhoitorahastoon tai ne pidetään kirjanpidossa erillään muusta hautausmaan hoidosta.

Kirkon toimintaympäristö on muutoksessa. Seurakuntalaisten ja kirkon välinen yhteys ja toiminta etsii uusia ja erilaisia toimintamuotoja. Tämä näkyy myös hautaustoimen tehtäväalueilla. Esimerkiksi entistä luonnonmukaisemmat hautausmaamiljööt ovat kasvattaneet suosiotaan. Myös Vantaan hautaustoimessa on näkynyt kulttuurinmuutos, joka liittyy muistolehto-, sirottelu- ja holvihautauksen suosion kasvuun. Vuonna 2022 kaikkiaan 24,1 % haudauksista kohdistui hautasijoihin, joissa on yhteismuistomerkki.

Yhteismuistomerkkialueilla ei ole samanlaista haudan hoidon velvoitetta kuin yksittäisellä hautapaikalla, jossa on oma muistomerkki sekä istutuksille ja muistamiselle varattu alue. Kukkienhoitopalvelun kannattavuuden ylläpitäminen voi olla jatkossa haasteellista tilausmäärän pienentyessä.

Tässä Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimen tilaamassa puutarhatalouden opinnäytetyössä tarkastellaan sopimushoitohautojen hoitoa taloudellisuuden ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Sisäisen laskennan menetelmät ja lean-ajattelun soveltamismahdollisuudet ovat myös olleet tekijän oppimisen ja kiinnostuksen kohteina.

1.1 Tutkimuksen tausta

Pellisen (2019, ss. 20–21) mukaan julkisilta palveluilta edellytetään hyväksyttävää laatutasoa ja tasapuolista palvelujen saavutettavuutta. Julkisyhteisö, kuten seurakunta, joutuu

tasapainoilemaan pitääkseen verotuotot ja palvelutuotannosta aiheutuvat kulut tasapainossa. Tämä edellyttää organisaatiolta jatkuvaa tehokkuuden parantamista.

Kirkon jäsenmäärä vaikuttaa sen talouteen kirkollisverojen kautta. Vielä 1980-luvulla 90 % suomalaisista kuului luterilaiseen kirkkoon. Vuonna 2023 jäseniä oli 65 %. Sama suuntaus on Vantaalla, jossa vuonna 2022 jäsenmäärä laski ensimmäistä kertaa alle 50 %:n kaupungin väestöstä. (EVL, n.d.-a; Kirkko Vantaalla, n.d.-a) Hautaustoimen talous on riippuvainen valtionrahoituksesta ja asiakkaiden maksutuotoista. Tällä hetkellä monet hautainhoitorahastot ovat haasteellisessa tilanteessa yrittäessään saada menonsa ja tulonsa tasapainoon. Vuosina 2019–2022 hautainhoitorahastot tekivät Suomessa yhteensä noin 2,1–3,0 miljoonaa euroa tappiota vuodessa (Kirkon tilastot, n.d.).

Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodelle 2021 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2021–2023 ottaa kantaa toimintaympäristön muutokseen. Suomen talouskasvu hidastuu ja seurakunnan verotulot vähenevät noin 1 % vuodessa jäsenmäärän laskiessa. Vantaan seurakuntayhtymän taloutta kuormittavat lisäksi kiinteistömenot ja investoinnit. Taloustilanteen hallinta edellyttää käyttötalouden menojen hillitsemistä ja uusien keinojen löytämistä taloudellisen tilanteen parantamiseksi. (Kirkko Vantaalla, 2020a, s. 11)

Evankelis-luterilaiset seurakunnat toimivat voittoa tuottamattoman organisaation periaatteiden mukaisella tavalla. Myös haudan hoidosta perittävät hoitomaksut saavat olla enintään palvelun tuottamisesta aiheutuvien kustannusten suuruiset (Hautaustoimilaki 457/2003 6 §). Maksut, joita seurakunta saa haudan hoitoa varten, ovat siten korvamerkittyjä siihen tarkoitukseen.

Vantaan seurakuntayhtymän hautausmaiden hoitosuunnitelmassa 2022–2030 kehoitetaan tähtäämään kustannusvastaavuuteen. Hautaustoimen palveluissa tulee tavoitella oikeaa hintatasoa kustannusten oikealla kohdentamisella ja hinnoitteluperusteiden tarkistamisella. Hoitosuunnitelmassa otetaan esille myös hautainhoitorahaston tulevaisuuteen liittyviä pohdintoja. (Aho ym. n.d., ss. 13, 69) Muutospaineet voivat parhaimmillaan olla hyvä mahdollisuus muuttaa organisaation toimintakulttuuria ja -tapoja. Näiden taustatekijöiden valossa on tarpeen tarkastella sopimushoitohautojen hoidon kustannusvastaavuutta ja siinä

yhteydessä etsiä toiminnan tehostamisen keinoja. Kustannusvastaavuudella tarkoitetaan yleiskielessä sitä, että tuotteen hinta on sama tai lähes sama kuin sen tuottamiseen käytetty kustannus (Collan ym., 2022, s. 1).

1.2 Tutkimuskysymykset

Jotta tutkimustulokset hyödyttäisivät mahdollisimman paljon käytännön työelämää, tutkimustulokset tulisi saada muutettua toiminnaksi. Tämän vuoksi tutkimuskysymyksiä tulisi asettaa mitä-kysymysten lisäksi myös miten-muotoon. (Kananen, 2014a, ss. 30–31)

Tutkimuksen alkaessa asetettiin kolme tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymykset 1 ja 2 liittyvät kustannusvastaavuuden arviointiin ja kysymys nro. 3 toiminnan tehostamiseen ja taloudellisuuden parantamiseen sen avulla. Se, että toimintaa tulisi tehostaa, oli tutkijan eräänlainen työhypoteesi. Taloudellisuudella tarkoitetaan, että tavoite pyritään saavuttamaan mahdollisimman pienin uhrauksin tai kustannuksin. Taloudellisuuden käsite on väljempi kuin kannattavuuden käsite, joka viittaa voiton tavoitteluun.

1. Miten hoitosopimusten tuotot vastaavat hoidon aiheuttamia kustannuksia?
2. Mille tasolle hoitosopimuksen hinnat tulee asettaa, jotta kustannusvastaavuus toteutuu?
3. Miten hoitohautojen hoitoa voidaan tehostaa toiminnan taloudellisuuden parantamiseksi?

Tutkimuksen edetessä vahvistui ajatus laajentaa kustannusvastaavuuden saavuttamisen näkökulmaa. Se tehtiin seuraavalla lisäkysymyksellä:

2a. Miten kustannusten karsiminen, myynnin lisääminen ja tuotevalikoiman muuttaminen edistävät kustannusvastaavuuden saavuttamista?

1.3 Tutkimuskohteen kuvaus

Vantaalla on seitsemän seurakuntaa, jotka yhdessä muodostavat Vantaan seurakuntayhtymän. Jäsenmäärältään suuruusjärjestyksessä ne ovat Tikkurila, Vantaankoski,

Korso, Hakunila, Rekola ja Hämeenkylä. Ainoa ruotsinkielinen seurakunta on Vanda svenska församling, joka on myös jäsenmäärältään pienin. Vuoden 2022 lopussa 48,9 % eli 118 718 vantaalaisista kuului kirkkoon. (Kirkko Vantaalla, n.d.-b)

Vantaan seurakuntayhtymällä on neljä hautausmaata: Helsingin pitäjän kirkon hautausmaa, Ruskeasannan hautausmaa, Hämeenkylässä kirkon hautausmaa ja Korson kirkon hautausmaa. Pyhän Laurin kirkkoa ympäröivä Helsingin pitäjän kirkon hautausmaa on Vantaan seurakuntayhtymän vanhin hautausmaa. Hautausmaiden yhteinen toimisto sijaitsee Helsingin pitäjänkirkon hautausmaalla. (Aho ym. n.d., s. 7) Tutkimuskohteena olivat Helsingin pitäjän kirkon hautausmaa ja Ruskeasannan hautausmaa, joista erityisesti Pitäjän kirkon hautausmaa toimi tutkimuksen toimintaympäristönä.

Helsingin pitäjän kirkon hautausmaa ympäröi 1400 luvun puolivälissä rakennettua Pyhän Laurin kirkkoa (Liite 1, kuva a). Hautausmaan vanhimmat haudat ovat 1700-luvulta. Hautausmaata kutsutaan työntekijöiden keskuudessa Pitäjäksi, mitä nimitystä tässäkin tutkimuksessa käytetään. Pitäjän hautausmaa on 11 hehtaarin laajuinen. Vuonna 2023 hautausmaata laajennetaan 1,7 hehtaarin alueella. Nurmialueita on 6,8 hehtaaria ja tuleva laajennus tulee sisältämään 1,1 hehtaaria lisää. Hoidettavia perenna- ja pensasalueita on 4380 m² ja laajennus tulee sisältämään niitä 122 m². Hautausmaan puusto on monipuolinen erityisesti vanhalla osalla (saarni, lehmus, tammi, rauduskoivu, kuusi ja lehtikuusi). Vanhassa osassa puusto on iäkästä ja suuren kokonsa vuoksi alue on varjoisa. Hautausmaalla on hoidettavia kulkuväyliä lähes 5,5 km verran. Pohjoispuolella sijaitsevat huoltorakennukset toimistoineen sekä hautatarvikevarasto ja konehallit. Siellä sijaitsevat myös huoltopiha ja maamassojen läjitysalue. (Aho ym. n.d., s. 7) Pitäjän hautausmaalla on hautaustoimen päällikön mukaan 15 156 hautaa (henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2023).

Ruskeasannan hautausmaa vihittiin käyttöön vuonna 1887 ja sitä on sen jälkeen laajennettu useaan otteeseen. Vanhan hautausmaan pinta-ala on 3,5. Vuonna 2019 tehdyn 2,8 hehtaarin laajennuksen jälkeen pinta-ala on yhteensä 6,3 hehtaaria. Leikattavaa nurmialuetta on 3,1 hehtaaria. Hoidettavia perenna- ja pensasalueita on 1480 m². Ruskeasannan hautausmaa on maisemallisesti luonnonmukaisen mäntymetsikön näköinen. Puita on 476 kpl ja niistä suurin osa on mäntyjä. Hoidettavia kulkuväyliä lähes 3,5 km verran. Hautausmaan aidan

sisäpuolella on vanha konehalli ja hautatarvikevarasto. Työvälinevarastona toimii vanha ruumishuone. Laajennusalueella sijaitsevat uusi huoltorakennus, huoltopiha ja maamassojen läjitysalue. (Aho ym. n.d., s. 8) Ruskeasannan hautausmaalla on hautaustoimen päällikön mukaan 7 976 hautaa (henkilökohtainen tiedonanto, 13.10.2023).

1.4 Tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyössä on kaksi teemaa. Se muodostuu kustannuslaskennan ja kehittämisen osioista, jotka kumpikin olisi voinut toimia itsenäisinä opinnäytetöinä. Tutkimus tehtiin asiantuntijaharjoitteluna, mikä mahdollisti ilmiön laajan tarkastelun. Tutkijan oma oletus oli, että tulojen ja kulujen välisen suhteen parantamiseksi keinoja tulisi hakea myös toiminnan kehittämisen kautta. Tämä ajatus vahvistui tutkimuksen edetessä, minkä takia lopulliseen opinnäytetyöhön jätettiin molemmat teemat.

Rajauksia kuitenkin tehtiin. Sopimushautojen hoidon kustannusvastaavuutta tarkasteltiin Pitäjän ja Ruskeasannan hautausmaiden osalta. Vain niille tarjotaan hoitosopimuksia. Kustannusvastaavuutta arvioitiin kokonaisuutena, sillä hoitosopimusten kirjanpito tapahtuu yhden yhteisen hautainhoitorahaston kautta. Arviointi tehtiin viimeisimpien eli vuoden 2022 talouslukujen pohjalta. Tarvittaessa laskelmia täydennettiin toimintakauden 2023 tiedoilla. Kustannusvastaavuuden tarkastelussa ei huomioitu rahan aika-arvoa eikä kustannusinflaatiota. Rahaston sijoitustoiminnan tuotot rajattiin laskelmista pois, sillä kustannusvastaavuuden haluttiin perustuvan asiakkaiden maksamiin hoitomaksuihin. Pankkien palvelumaksut päätettiin kohdentaa kokonaan sijoitustoimintoihin eli niitä ei laskelmissa huomioitu. Selvitystyössä kohteena olivat hoitosopimuksen piirissä olevat haudat. Muut hautausmaan hoitotyöt eivät olleet tutkimuksessa mukana. Toiminnan kehittämistä tarkasteltiin vain toisessa kohteessa, Helsingin pitäjän kirkon hautausmaalla, jossa tutkija osallistui hoitotyön eri vaiheisiin.

Tekstin kirjoitusasuun liittyy joitain tarkennuksia. Hautainhoitorahastosta käytettiin toisinaan sen lyhennettä HHR ja Vantaan seurakuntayhtymästä lyhennettä Vantaa. Lisäksi Pitäjän kirkon hautausmaata kutsuttiin Pitäjäksi ja Ruskeasannan hautausmaata Ruskeasannaksi. Helppolukuisuuden ja ymmärrettävyyden parantamiseksi kukkahoitojen kesto ja kukkien

määrä kirjoitettiin numeerisessa muodossa. Esimerkiksi yhden kesän ja kolmen kukan hoito on kirjoitusasultaan 1 kesän ja 3 kukan hoito.

1.5 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Hautaamisen kustannuksiin liittyviä tutkimuksia on vain muutamia. Yksittäisten hoitohautojen kustannusvastaavuuden selvittämistä on aiemmin tutkittu AMK-opinnäytetyössä vuonna 2012. Kohteena oli Espoon seurakuntayhtymä.

Kustannusvastaavuutta tarkasteltiin palkkakustannusten, materiaalikustannusten ja konetyökustannusten osalta. Välilliset kustannukset ja HHR:n sijoitustoiminta rajattiin tutkimuksesta pois. Kustannusvastaavuuden tarkastelu osoitti, että korkeat palkkakustannukset toivat hintoihin korotuspainetta. Johtopäätöksissä esitettiin palkkakustannusten vähentämistä kausityöntekijöitä vakinaistamalla ja helppohoitoisempien kukkien, kuten perennojen, valitsemista sopimushaudoille. (Renqvist, 2012, ss. 2, 27–28)

Vantaan seurakuntayhtymän hautaamisen kustannuksia ja hautaamismaksujen kustannusvastaavuutta tutkittiin AMK-opinnäytetyössä vuonna 2012. Maksut eivät kattaneet henkilöstön palkkakustannuksia eikä muitakaan kuluja. Johtopäätöksissä nostettiin esille kustannusten kohdistamisen vaikeus. Tutkijan mukaan laskennan tulokset poikkesivat suuresti riippuen kohdentamisen tavasta (esim. työtunnit). Tutkimus osoitti, että hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon todelliset kustannustekijät. (Saarela, 2012, ss. 50–54)

Solja (2022, ss. 2, 24–25, 40) tarkasteli YAMK-opinnäytetyössään hautaustoimen tämänhetkistä lainsäädäntöä. Hän perehtyi mm. hautaustoimen rahoituksen ja seurakunnan tarjoamien hautainhoitopalvelujen talouden nykytilaan ja tulevaisuuteen. Soljan mukaan suomalaisten seurakuntien hautainhoitorahastot tuottivat suuruudeltaan noin 10 % tappiota kokonaistulokseen nähden ja tilanteen ennustettiin pahenevan 10 vuoden sisällä. Tappiota syntyi, koska hoitomaksujen hinnoittelu ei perustunut hänen mukaansa laskennallisiin perusteisiin.

Viheralueen hoitoon ja Lean-ajatteluun kytkeytyviä tutkimuksia ei juurikaan ole. Viheralaa sivuavia aiheita kuten rakentamista ja kunnostamista on sen sijaan käsitelty jonkin verran. Puutarhatalouden näkökulmaa edustaa Hujun (2022, ss. 20–22) AMK-opinnäytetyö, jossa ympärivuotista kasvihuonetuotantoa tarkasteltiin lean-ajattelun näkökulmasta.

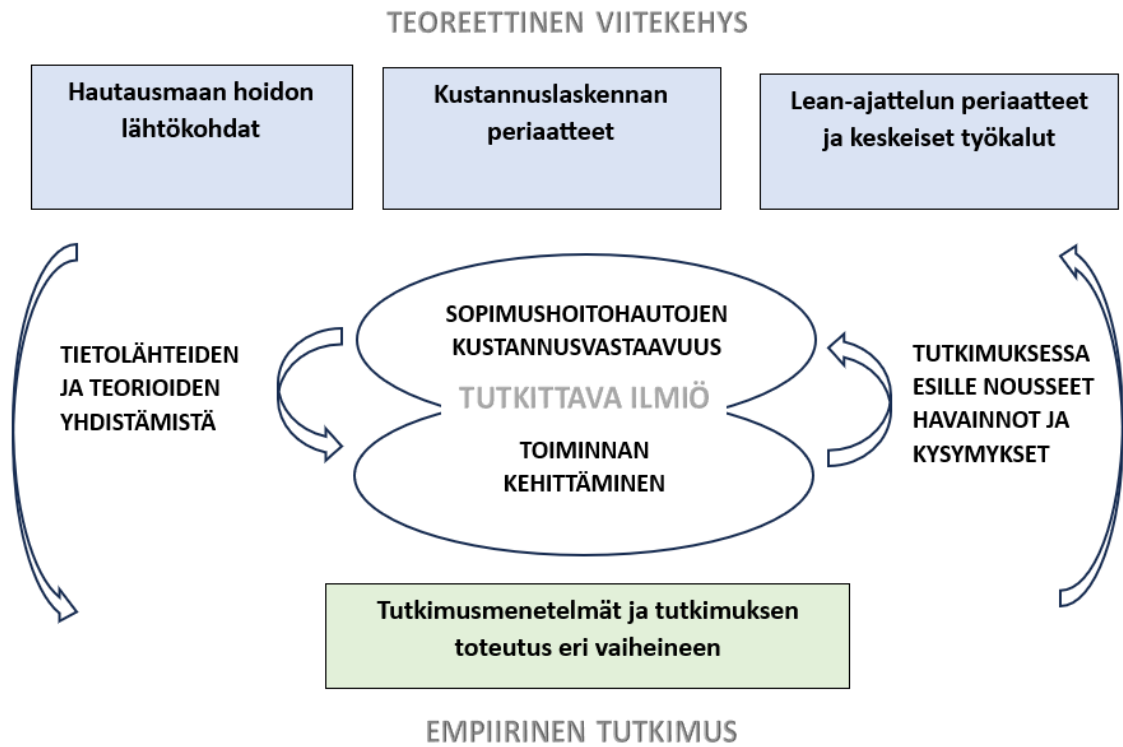
Johtopäätöksissä Huju esitti, että olemassa olevia toimintaprosesseja tulisi tunnistaa ja poistaa niiden hukkia. Myös henkilökunnan osaamista tulisi hyödyntää paremmin, mikä on keskeinen lean-ajattelun periaate. Leanin hukkakartoituksen metodeihin liittyviä tutkimusesimerkkejä kuvataan lisää lean-ajattelua käsittelevässä luvussa 4.2.3.

1.6 Teoreettinen viitekehys

Tuomi & Sarajärven (2018, ss. 23–24) mukaan tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan tietystä eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta, jota nimitetään tutkimuksen teoreettiseksi osuudeksi eli teoreettiseksi viitekehukseksi. Teoreettisen viitekehysten muodostavat tutkimusta ohjaava metodologia ja se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Eskolan (2018, s. 214) mukaan erilaiset teoriat ja käsitteet toimivat tulkintakehyksinä, eräänlaisina silmälasina, joiden avulla tutkija voi tarkastella ja tulkita aineistoa. Tutkija voi myös ottaa käyttöönsä uusia teorioita tutkimuksen edetessä.

Tässä työssä teoriaan perehtyminen ja siihen jatkuva palaaminen ovat olleet tutkimuksen tekemisen edellytys. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu yhden pääteorian sijaan pienistä teorioista. Hautausmaan hoidon ja talouden periaatteet (luku 2) toimivat tutkimuskohteen ja kontekstin kuvauksena. Luvussa 3 esitellään kustannuslaskennan keskeisiä periaatteita ja luvussa 4 kuvataan lean-ajattelua siltä osin, kun se liittyy tähän työhön. Tutkimus kohdentui kahteen toisiinsa yhteydessä olevaan ilmiöön, mikä edellytti teorian rajaamista. Kuva 1 esittää, miten tutkimuksen teoriat ja empiirinen tutkimus ovat toisiinsa kytköksissä.

Kuva 1. Teoreettisen viitekehysten ja empirisen tutkimuksen vuorovaikutuskehä (Aaltio, 2023).



2 Hautausmaan hoidon ja taloudenpidon periaatteita

Tässä luvussa kuvataan hautausmaata tutkittavana ilmiönä eri näkökulmista. Hautausmaiden hoito perustuu juridisiin linjauksiin sekä seurakunnan omiin päätöksiin ja ohjeisiin kuten hoitosuunnitelmaan ja ympäristödiplomiin. Vastuu hautausmaan kunnossapidosta on sekä seurakunnalla että haudan haltijalla. Hoitotyötä toteutetaan tämän vastuunjaon perusteella.

Talouden näkökulmasta hautojen hoitoa rahoitetaan sekä julkisin että yksityisin varoin. Seurakunnan toiminta perustuu pääosin julkiseen rahoitukseen, minkä vuoksi rahojen käytöstä ja kirjanpidollisista seikoista on annettu velvoittavia ohjeita. Vaikka hoitosopimusten tuotot ovat erillään seurakunnan muusta kirjanpidosta, niitä koskevat samat kirjanpito-ohjeet.

2.1 Hautausmaiden hoitoa ohjaava lainsäädäntö ja lupakäytäntö

Hautausmaita koskevat monet lait ja asetukset. Lainsäädäntöä valmistelee opetus- ja kulttuuriministeriö. Itä-Suomen aluehallintovirasto (AVI) hoitaa koko maan alueella hautaustoimilaissa tarkoitettua lupa-, valvonta- ja kiinteistörekisteritehtävät (Tajakka, 2022, s. 10). Kirkkolainsäädännön ytimenä on 1.7.2023 voimaan astunut uusi kirkkolaki.

Hautausmaiden hoito perustuu seuraaviin lakeihin, asetuksiin, sääntöihin ja ohjeisiin: hautaustoimilaki (457/2003), kirkkolaki (652/2023, 3. luku § 29–36), kirkkojärjestys (657/2023), muinaismuistolaki (295/1963), terveydensuojeluasetus (1280/1994 § 39–42), järjestyslaki (612/2003), jätelaki (646/2011), ympäristönsuojelulaki (527/2014), maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999), vesilaki (587/2011), hautaustoimen ohjesääntö, hautausmaakaava ja hautausmaan käyttösuunnitelma (Kirkkolaki 652/2023, 3. luku § 35) ja kunnan yleis- ja asemakaavat sekä ympäristö-, rakennus-, toimenpide- ja maisematyöluvat. Lisäksi seurakuntien omat strategiat ja ympäristödiplomit linjaavat toimintaa. Esimerkiksi Vantaan seurakuntayhtymälle on laadittu ympäristödiplomi 2020–2025 (Kirkko Vantaalla, 2020b) ja seurakuntayhtymän strategia (Kirkko Vantaalla, n.d.-c).

Myös Seurakuntien taloushallinto perustuu säädöksiin. Kirkkolaki, kirkkojärjestys sekä kirjanpitolaki ja -asetus säätelevät seurakuntien toiminnan ja talouden suunnittelua, laskentatointia ja tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laadintaa. Suomessa käytettävän hyvän kirjanpitolautakunnan yleisohjeen määrittää kirjanpitolautakunta, joka on työ- ja elinkeinoministeriön alainen. Seurakuntien kirjanpitoasioiden neuvottelukunta antaa lisäksi seurakunnille tarkemmat ohjeet tuloslaskelmasta, taseesta, rahoituslaskelman kaavoista, kirjausohjeista ja kirjanpidon tililuettelosta seurakunnan taloushallinnon työvälineiksi. (EVL, n.d.-b). Uusi kirkkolaki (652/2023) ei tuonut seurakunnan taloudenpitoon merkittäviä muutoksia (Eduskunta, 2022).

2.2 Hautaoikeus ja haudan hoitovastuu juridisesti

Kirkkovaltuusto tekee seurakunnan ylimpänä päättävänä elimenä myös hautaustoimeen liittyvät päätökset ja toiminnan linjaukset. Kirkkolain (652/2023, 3. luku § 35) mukaan kirkkovaltuusto hyväksyy hautaustoimen ohjesäännön, hautausmaakaavan ja hautausmaan käyttösuunnitelman. Hautaustoimen ohjesäännössä taas määrätään haudoista, hautakirjanpidosta, haudan hoidolle asetetuista vaatimuksista, hautamuistomerkkien hyväksymisestä ja hautausmaalla noudatettavasta järjestyksestä.

Hautaustoimilain (457/2003 § 4) mukaan seurakunta tai seurakuntayhtymä on velvollinen vaadittaessa osoittamaan hautasijan oman kotikunnan vainajalle (Kotikuntalaki 201/1994). Tämä koskee myös kirkkoon kuulumatonta henkilöä. Vainajan ruumiin hautaamisessa tulee kunnioittaa vainajan katsomusta ja toivomuksia (Hautaustoimilaki 457/2003 § 2).

Hautaustoimilaki (457/2003 § 3) velvoittaa seurakunnan ylläpitämään yleisiä hautausmaita. Kirkkolaki (652/2023, 3. luku § 31, § 33) linjaa hautausmaiden hoitovastuusta. Sen mukaan seurakunta vastaa hautausmaan yleisestä hoidosta ja hautaoikeuden haltija vastaa haudan hoidosta. Seurakunta voi laajentaa hoitovastuutaan ottamalla hoitaakseen tärkeinä pitämiään kulttuurihistoriallisesti merkittäviä hautoja. Kirkkolaki (652/2023, 3. luku § 30, § 33) mahdollistaa hautapaikan palautumisen seurakunnalle kolmesta eri syystä: hallinta-aika päättyy, hauta on hoitamaton tai vapaaehtoisen luovutuksen perusteella. Mikäli haudan

hoito on olennaisesti laiminlyöty, kirkkoneuvosto voi vaatia haudan kunnostusta määräaikaan mennessä hautapaikan menettämisen uhalla.

Kirkkolain (652/2023, 3. luku § 33) mukaan haudan hoidosta voidaan tehdä vastikkeellinen hoitosopimus, jolloin hoitovastuu siirtyy seurakunnalle. Hautaoikeudenhaltija voi tehdä hoitosopimuksen myös jonkun muun tahon kuten yksityishenkilön tai yrittäjän kanssa. Hautaustoimilain (457/2003 § 14) mukaan hautaoikeuden haltija päättää haudalle sijoitettavista hautakivistä ja muista muistomerkeistä. Muistomerkin hyväksyy hautausmaan ylläpitäjä. Sen tulee olla hautausmaan yleiskuvaan sopiva eikä se saa loukata vainajan muistoa tai hautausmaan arvokkuutta.

2.3 Hautausmaan hoitosuunnitelma

Uusi kirkkojärjestys edellyttää, että jokaiselle hautausmaalle on laadittava hoitosuunnitelma. Hoitosuunnitelmia onkin viime vuosina seurakunnissa laadittu ja päivitetty aktiivisesti. Hoitosuunnitelmassa tulee määritellä hautausmaan perushoito, vuosittaiset hoitotoimenpiteet sekä pidemmän aikavälin kunnostustyöt. Tavoitteena on myös selkeyttää hoitovastuita. (Kirkkojärjestys 657/2023 § 58; EVL, 2023) Paljon käytetty opas hoitosuunnitelman laadintaan on Seurakuntapuutarhurit ry:n Hautausmaan hoitosuunnitelman laadintaopas (Tajakka, 2022).

Hautausmaiden hoidon tasoa ei määritellä laissa. Sen päättää seurakunta. Suomessa viheralueiden hoidon taso määrittyy lähtökohtaisesti valtakunnallisesti käytössä olevan RAMS-kunnossapitoluokituksen mukaan. Viheralueet jaetaan kolmeen kunnossapidon luokkaan: rakennetut viheralueet (R), avoimet viheralueet (A) ja metsät (M). Hautausmaat ovat rakennettuja viheralueita (R). Viheralueiden puhtaanapidoluokituksessa määritellään hautausmaiden puhtaanapidon taso. (Tajakka, 2022, ss. 22–24)

2.4 Hautausmaiden kunnossapidon vastuut Vantaalla

Vantaan seurakuntayhtymän hautausmaiden hoitosuunnitelman 2022–2030 mukaan hautojen hoitovastuu jakautuu kolmelle taholle: hautaustoimelle, haudan haltijalle ja

hautainhoitorahastolle (Aho ym., n.d., s. 12). Hautaustoimen ja hautainhoitorahaston vastuulla olevia kunnossapidon tehtäviä toteuttavat osittain samat työntekijät. Kuva 2 havainnollistaa vastuiden jakautumista.

Kuva 2. Kunnossapidon vastuut Vantaalla (mukaillen Aho ym. n.d., s. 12).

Hautaustoimen vastuut	Haudanhaltijan vastuut	Hautainhoitorahaston vastuut
<p>§</p> <p>Hautausmaan ylläpitäjän tulee hoitaa hautausmaata sen arvoa vastaavalla ja vainajien muistoa kunnioittavalla tavalla (Hautausvoimilaki 457/2003 § 13).</p> <p>Yleinen hoito ja siisteys</p> <ul style="list-style-type: none"> - hautausmaan kulkuväylät ja hiekkatiet ja niiden talvikunnossapito - yleisten alueiden kasvillisuus hautausmaan rakenteet ja kalusteet - yleinen puhtaanapito ja jätehuolto yhteisten muisteluapaikkojen kunnossapito - sankarihauta-alueiden ja muiden merkittävien hauta-alueiden kunnossapito - seurakuntayhtymälle palautuneiden hautojen hoito - kulttuurihistoriallisesti merkittävien hautojen hoito (Hautausmaan käyttösuunnitelman ja kirkkovaltuuston päätösten mukaisesti) 	<p>§</p> <p>Hautaoikeuden haltija vastaa siitä, että haudataan hoidetaan hautausmaan arvon mukaisesti (Kirkkolaki 652/2023, 3. luku § 33).</p> <p>Omaisat kustantavat kokonaisuudessaan yksittäisen haudan ja sille hankkimansa muistomerkin hoidon</p> <ul style="list-style-type: none"> - haudan kasveille varattun istutusalueen (=kukkapesän) hoito kevät- ja syyssiivouksineen - nurmikon siistiminen hautamuistomerkin ympäriltä - haudalle tuodusta muistomerkestä ja muistoesineistä huolehtiminen - roskien ja muun jätteen poistaminen haudalta - reunakivien rajaaman alueen hoito - muistolehtoon, sirottelualueelle ja muualle haudattujen vainajien yhteismuisteluapaikalle tuotujen esineiden ja kukkien hoito - seurakunnan muun ohjeistuksen noudattaminen 	<p>§</p> <p>Seurakunta voi tehdä hautaoikeuden haltijan kanssa määräaikaisen sopimuksen siitä, että seurakunta ottaa korvauksesta vastuun haudan hoidosta. Hoitokorvaukset sijoitetaan hautainhoitorahastoon. (Kirkkolaki 652/2023, 3. luku § 33)</p> <p>Yksityisten sopimushautojen hoitaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - kukka-alueen kunnostaminen, kukkien istutus ja hoito - rikkaruohojen kitkeminen - tarvittaessa kasvinsuojelu <p>Nurmipintainen hauta: nurmikon siistiminen siimaleikkurilla kukkapenkin ympäriltä.</p> <p>Reunakivellinen hauta: hiekan kunnossapito reunakivien rajaamalla alueella.</p>

2.5 Seurakunnan talouden muodostuminen

Koko kirkon talous muodostuu seurakuntien talouksista, kirkon keskusrahastosta ja kirkon eläkerahastosta. Vuonna 2022 evankelisluterilaisen kirkon jäseniä oli noin 3,6 miljoonaa, seurakuntatalouksia 256 kpl ja niistä seurakuntayhtymiä 31. Suomen evankelisluterilaisen kirkon seurakunnat keräävät kirkollisveroa seurakuntansa jäseniltä valtion verotuksen ja kunnallisverotuksen yhteydessä. Kirkollisvero on 1–2 prosenttiyksikköä seurakunnan kirkollisveroprosentin mukaan. Vuonna 2022 kirkko keräsi kirkollisveroa 929,4 miljoonaa euroa. Seurakunnat saavat myös lakisääteistä avustusta yhteensä 123 miljoonaa euroa

vuonna 2023. Lisäksi kolehdit ja muut lahjoitukset tuottavat kirkolle noin 12 miljoonaa euroa vuodessa. (EVL, n.d.-c).

Kirkolla voi olla omaisuutta. Erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomen seurakunnat omistavat metsä- ja maatalousmaata. Samoin hautausmaat kirkkorakennuksineen ovat seurakunnan omistuksessa. Seurakunta voi lisäksi omistaa esimerkiksi oman leirikeskuksen, seurakuntatalon tai sillä voi olla asunto-omistuksia. Näistä omaisuuksista seurakunta voi saada tuottoja ja vuokratuloja. (EVL, n.d.-d). Saamallaan kirkollisverotuotoilla seurakunnat hoitavat hautausmaitaan, vastaavat kirkkorakennusten ylläpidosta ja tuottavat monenlaisia yhteiskunnallisia palveluita kuten ylläpitävät väestökirjanpitoa. Seurakunnat käyttävät saamansa kirkollisverot pääosin perustehtävänsä hoitamiseen. Osa verorahoista ohjataan kirkon eläkerahastolle ja kirkon keskusrahastolle maksuina.

2.6 Pääkaupunkiseudun hautaustoimen maksujen vertailua

Seurakunta saa käyttää valtionrahoitusta tai kirkollisverovaroja ainoastaan seurakunnan tehtävien hoitamiseen (Kirkkolaki 652/2023, 6. luku § 1). Em. tuloja tai seurakunnan varoja ei siten saa käyttää yksittäisten hautojen hoitamiseen. Seurakunnan hautaustoimi perii lähtökohtaisesti kahdenlaisia hautaamiseen liittyviä maksuja: hautausmaksuja ja hautojen hoitosopimukseen liittyviä maksuja. Uudessa kirkkolaissa (652/2023, 3. luku § 36) linjataan, että hautaus- ja haudanhoitomaksujen tulee olla tasolla, joka ei tuota seurakunnalle voittoa. Perittävistä maksuista päättää Kirkkovaltuusto. Hautaustoimilain (457/2003 § 6) mukaan maksuperusteiden tulee olla samat kaikille, joilla on oikeus tulla haudatuksi seurakunnan tai seurakuntayhtymän hautausmaalle.

Seurakunnat päättävät itsenäisesti maksuistaan pitäytyen lain määrittelemissä raameissa. Keskeisin maksu on hautausmaksu, joka yleensä sisältää haudan avaamisen, peittämisen, hautakummun siistimisen ja mahdollisen hiekka- tai nurmipinnan hoidon. Hautaamiseen liittyvät maksut maksetaan seurakunnalle vainajan eli kuolinpesän varoista. Seurakunnat päivittävät säännöllisesti hautaamiseen liittyviä hintatietoja.

Pääkaupunkiseudun suurissa seurakuntayhtymissä hautausmaksut ovat keskenään melko samalla tasolla. Vuoden 2023 hintojen mukaan hautapaikka ja hautaamiskulut maksavat keskimäärin noin 1 480 €, mikäli kotikuntalainen haudataan uuteen 1–2 hengen arkkuhautaan 25 vuoden hallinta-ajalla. Helsingiläiselle hinta on keskimäärin 1 230 €, vantaalaiselle 1 580 € ja espoolaiselle 1 630 €. Kotikunnan rintamasotilaat tai heidän puolisonsa ovat kaikissa kolmessa seurakuntayhtymässä maksuttomuuden piirissä. (Kirkko Espoossa, 2023; Kirkko Helsingissä, 2023a; Kirkko Vantaalla, 2023a)

Pääkaupunkiseudulla hautojen hoitosopimusten sisältö ja hinnoittelu vaihtelee. Tyypillisesti hoitoa tarjotaan 1 tai 5 vuodeksi kerrallaan arkku- tai uurnahaudoille. Tarjolla on kukka- ja/tai haudan pinnanhoitoa eli nurmen tai hiekkapinnan siisteydestä huolehtimista. Aiemmin tarjolla olleita pitkiä hoitosopimuksia ei juurikaan enää tehdä. Pääkaupunkiseudun seurakuntayhtymien vuoden 2023 sopimushoidot ovat sisällöltään erilaisia, mikä tekee vertailun haastavaksi. 1 kesän kukkahoidon (1 metrin levyinen hauta ja 3 kukkaa) maksoi 87 eurosta jopa noin 170 euroon. Vantaalla hinta oli edullisin ja Espoossa kallein. Espoossa kukkahoitoon oli liitetty pinnanhoitomaksu, mikä osaltaan nosti hintaa. Lisäksi haudalta, jolla ei edellisenä kesänä ollut seurakunnan hoitoa, perittiin peruskunnostusmaksu (uurnahauta 21 € ja arkkuhauta 57 €). Peruskunnostuksessa haudan pinta uusitaan ja kasvualusta vaihdetaan. (Kirkko Espoossa, 2023a; Kirkko Helsingissä, 2023b; Kirkko Vantaalla, 2022) Hinnoittelun perusteita ei esitellä minkään seurakunnan kotisivuilla.

2.7 Hautainhoitorahastojen tehtävä

Hautainhoitorahastot perustettiin 1900-luvun alussa. Vuonna 1977 säännöistä poistettiin ainaishoidon ja hautamuistomerkkien kunnossapitoa koskevat säännökset. Alun perin ainaisten ja määräaikaisten sopimusten hoitoon sai käyttää vain HHR:n pääomien tuoton. Vuonna 1954 kirkkohallitus antoi suosituksen, jonka mukaan näiden hoitoon sai käyttää sekä pääoman että tuoton. Vuonna 1994 voimaan tullut kirkkolaki (399/1994) mahdollisti sen, että seurakunta saattoi perustaa toisenkin hautainhoitorahaston uusille hautainhoitosopimuksille. Vanhat ainaishoito- ja pitkäkestoiset sopimukset jätettiin tällöin vanhaan hautainhoitorahastoon. Useimmissa seurakunnissa on kuitenkin vain yksi

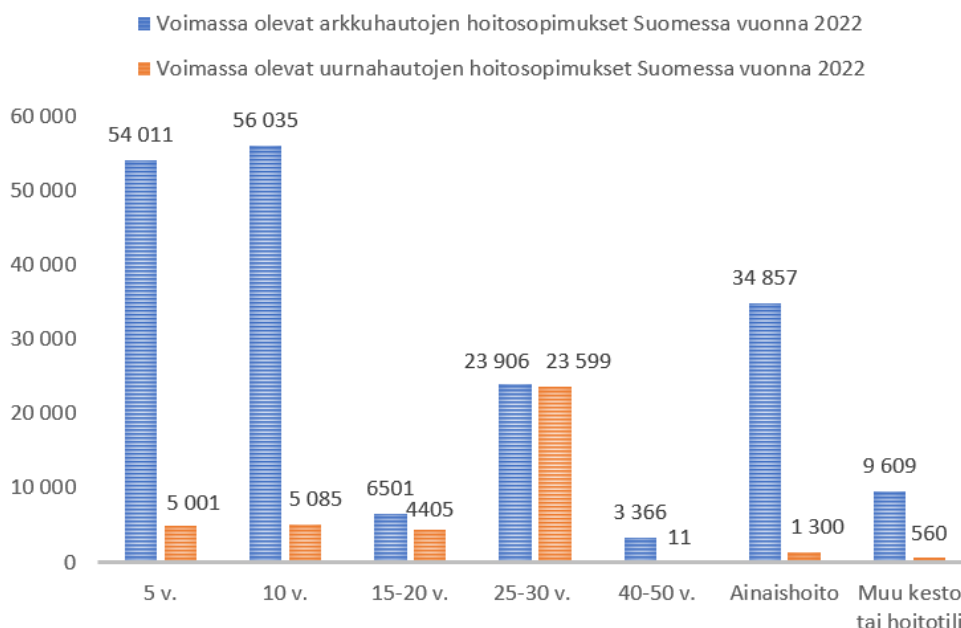
hautainhoitorahasto. Näistä rahastoista on vaikea selvittää pitkien määräaikaisten hoitosopimusten varojen käyttöä. (Kirkkohallitus, 2020a, ss. 1–2)

Kun hautainhoitorahastojen vastuut ovat olleet varoja suuremmat, on hoidon tasoa jouduttu supistamaan. Pääoman huetessa joissain seurakunnissa sopimukset on lopetettu. Se on mahdollista korkeimman hallinto-oikeuden ennakkopäätöksen mukaan siinä vaiheessa, kun hoidosta maksettu pääoma ja korkotuotto on käytetty loppuun ja seurakunnan HHR on alijäämäinen ainaishoitosopimusten osalta. (Kirkkohallitus, 2020a, ss. 1–2)

2.8 Hoitosopimusten nykytila Suomessa

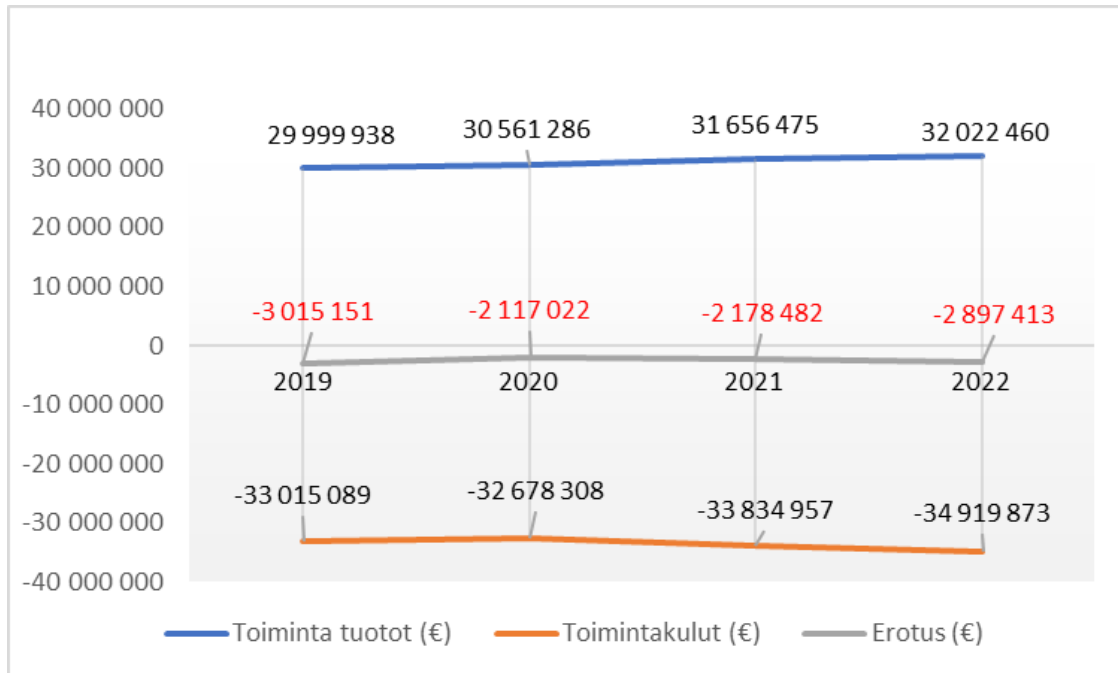
Kirkkohallituksen (2023, ss. 4–5, 14) mukaan suurin osa tällä hetkellä voimassa olevista sopimuksista on 5 vuoden (54 011 kpl) ja 10 vuoden (56 035 kpl) sopimuksia. yli 10 vuotta pidempiä hoitosopimuksia ei suositella tehtäväksi, sillä seurakuntien taloudellinen tilanne voi muuttua nopeasti huonompaan suuntaan ja hoitovastuun toteuttaminen vaikeutuu. Ainaissopimuksia on yhä paljon voimassa: arkkuhautasopimuksia 34 857 kpl ja urnahoitosopimuksia 1300 kpl. Vuonna 2022 voimassa olevien hoitosopimusten määrää havainnollistetaan kuvassa 3.

Kuva 3. Hoitosopimukset Suomessa v. 2022 (mukaillen Kirkkohallitus, 2023, ss. 4–5).



Suomen evankelis-luterilaisen kirkon pitämien tilastojen pohjalta (Kirkontilastot, n.d.) laaditun vertailun mukaan vuosina 2019–2022 hoitorahastot tekivät koko maassa yhteensä noin 2,1–3,0 miljoonaa euroa tappiota vuodessa, kun poistoja ei huomioitu. Kuvassa 4 tappiot on merkitty punaisella. Toiminnan tuottojen ja kulujen välissä oleva nollassa oleva kuva kohtaa, jossa toiminta ei tuota voittoa eikä tappiota.

Kuva 4. Hautainhoitorahastojen tappiot Suomessa v. 2019–2022 (Kirkontilastot, n.d.)



Myös pääkaupunkiseudun seurakuntayhtymissä hautainhoitorahastot ovat tiukoilla. Vuosina 2019–2022 Vantaan ja Espoon seurakuntayhtymillä puolet vuosista oli jäänyt tappiollisiksi. Helsingin seurakuntayhtymällä kaikki em. vuodet olivat tappiollisia. (Kirkon tilastot, n.d.) Yksittäisen tilikauden tilanteeseen vaikuttaa mm. poistojen määrät ja mahdollisen omaisuuden kuten asunto-osakkeiden myyminen.

2.8.1 Rahaston yli- tai alikatteisuuteen puuttuminen

Seurakuntien tulee arvioida hautainhoitorahastonsa yli- tai alikatteisuutta hoitolaskelman avulla. Kirkkohallituksen (2020c, s. 12) mukaan arviointi tulee tehdä vuosittain tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Toiminnan ollessa ylikatteista, seurakunta voi nostaa hoidon tasoa,

tehdä sopimushaudoille peruskorjaus- tai kunnostustöitä tai jatkaa hautasopimusten määräaikaa. Toiminnan ollessa tappiollista seurakunnan tulisi Kirkkohallituksen (2023, ss. 13–14) mukaan ratkaista ongelma esimerkiksi seuraavalla tavalla: 1. Tarkistaa, kohdennetaanko välittömät ja välilliset menot aiheuttamisperiaatteen mukaan seurakunnan ja hautainhoitorahaston välillä ja onko jakoperuste oikea. 2. Harkita hautainhoidon tason alentamista. 3. Harkita ainais- ja pitkäaikaishoitosopimusten purkamista tai muuttamista määräaikaisiksi.

2.8.2 Haudanhoitomaksujen kirjanpito

Kirjanpidollisesti haudanhoitosopimusten menot ja tulot tulee pitää erillään muusta toiminnasta, jotta siihen liittyvien tulojen sekä välittömien ja välillisten menojen seuraaminen olisi mahdollista. Hautainhoitomaksujen kirjanpito hoidetaan tavallisimmin seurakunnan perustamassa hautainhoitorahastossa, joka on oma taseyksikkönsä kirjanpidossa. Seurakunnilla ei kuitenkaan ole velvoitetta hautainhoitorahaston ylläpitämiseen. Haudanhoitosopimukset voidaan hoitaa myös osana seurakunnan kirjanpitoa. Tällöin tapahtumat kirjataan hautaustoimen pääluokkaan tehtävälueelle nimeltä haudanhoitosopimukset. (Kirkkohallitus, 2023, ss. 3, 5)

Hautainhoitorahastoilla on taseessa omaisuutta kuten työkoneita. Kirkkohallituksen ohjeen (Kirkkohallitus, 2020b, ss. 3–4) mukaan investointien hankintamenot kirjataan poistosuunnitelman mukaan tuloslaskelmaan kuluiksi tilikauden tuloksesta riippumatta. Poistoperusteena huomioidaan hankintamenon lisäksi arvioitu pitoaika. Kirkkohallitus ohjeistaa seurakuntia käyttämään poistomenetelmänä tasapoistoa ja riittävän lyhyitä poistoaikoja, sillä pitkä poistoaika tuottaa paremman tilikauden tuloksen ja pääoman, mikä ei välttämättä vastaa todellisuutta.

3 Kustannuslaskennan periaatteita

Pellisen (2019, s. 20) mukaan julkishallinnollisen organisaation tuloksellisuus arvioidaan suhteessa sen tavoitteisiin. Seurakunta on lainsäädäntötoimin perustettu julkinen yhteisö, joka toteuttaa lain määrittelemää palvelutavoitetta. Julkisyhteisönä se ei voi valita jäseniään tai määrätä tarkoitustaan vapaasti. (ks. myös Drucker 2008, ss. 109–114) Voittoa tavoittelemattoman organisaation tulee myös seurata toimintansa taloudellisuutta. Siihen pätevät samat lainalaisuudet kuin voiton maksimoimista tavoittelevilla yrityksillä. Tässä luvussa kuvataan kustannuslaskennan keskeisiä periaatteita. Tarkastelun painopiste on seurakunnan taloudenpitoon liittyvissä asioissa. Kustannusten oikea kohdentaminen on keskeistä, kun halutaan saada toiminnan menot ja tulot tasapainoon. Myös ulkoisen laskennan työvälaineitä, kuten tasetta, tuloslaskelmaa ja seurakunnan kirjanpitoa tarvitaan toiminnon tai palvelun kustannusvastaavuuden määrittelyä varten.

3.1 Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi

Laskentatoimi taloushallinnon osa-alueena kokoaa tietoa yrityksen taloudesta. Ulkoinen laskentatoimi, pääosin kirjanpito ja tilinpäätös, tuottaa tätä tietoa. Usein tarvitaan lisäksi yksityiskohtaisempaa ja ajantasaisempaa tietoa kuin mitä ulkoisesta laskentatoimesta saadaan. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa kannattavuuslaskelmia yrityksen johtamista ja päätöksentekoa varten. Nämä laskelmat ovat esimerkiksi suunnittelu-, tavoite- ja seurantalaskelmia. (Tomperi, 2021, ss. 8–9) Kustannuslaskennan kohteena on aina tuotanto, joten siihen liittyvien prosessien ymmärtäminen on keskeistä. Kustannuslaskennan metodeja on monenlaisia. (Pellinen, 2019, s. 23)

Seurakunnan sisäisessä laskennassa tuotetaan tietoa seuraavista tehtäväalueista: hallinto, seurakunnallinen toiminta, kiinteistötoimi ja hautaustoimi. Tehtäväalueilla tarkoitetaan seurakunnan eri toimintoja tai tehtäviä. Kustannusten kohdentaminen tapahtuu seurakunnan perustehtävien ja hautaustoimen tehtäväalueilla. Seurakunnan tukitoimia ovat hallinto- ja kiinteistötoimi. (Kirkkohallitus, 2022)

3.2 Kustannusten ryhmittelyä

Jotta yritys voi arvioida toimintansa kannattavuutta, tuottavuutta ja taloudellisuutta, tulee kustannukset tunnistaa. Kustannusten jakamisen tavoitteena on selvittää, kuinka paljon jokin tietty toiminto, osasto tai yksittäinen tuote aiheuttaa kustannuksia. Kustannuksia ryhmitellään lisäksi sen mukaan, ovatko yrityksen kaikille tuotteille ja toiminnoille yhteisiä vai ainoastaan tietyn laskentakohteen aiheuttamia kustannuksia.

Yrityksen kaikki kustannukset jaetaan joko muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin. Ne muodostavat yhdessä yrityksen kokonaiskustannukset. Muuttuvat kustannukset muuttuvat toiminnan volyymin mukaan. Niitä ovat esimerkiksi aine- ja tavarakustannukset. Kiinteät kustannukset syntyvät ja pysyvät suunnilleen samoina, vaikka tuotanto ei olisi käynnissäkään. Niitä ovat esimerkiksi hallinnon ja toimitilojen lämmityskustannukset. (Eklund & Kekkonen, 2018, ss. 54–57)

Tuotantomäärien ja kustannusten välistä yhteyttä tarkastellaan laskemalla, kuinka paljon yksi tuote aiheuttaa kustannuksia. Yksikkökustannukset voivat olla muuttuvia tai kiinteitä. Muuttuvat yksikkökustannukset vaihtelevat tuotantomäärän mukaan. Ne saattavat laskea esimerkiksi raaka-ainetoimittajan tukkuhintojen alenemisen myötä tai vastaavasti nousta, mikäli valmistuksen palkkakustannukset nousevat. (Eklund & Kekkonen, 2018, ss. 60–62)

Kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin silloin, kun viitataan kustannusten kohdennettavuuteen. Välittömät kustannukset, kuten aine- ja henkilöstökustannukset, voidaan suoraan kohdistaa yksittäiselle laskentakohteelle eli tuotteelle. Ne ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Välillisiä kustannuksia eli yleiskustannuksia on vaikeampi kohdistaa yksittäiselle tuotteelle. Ne aiheutuvat esimerkiksi kaluston ja toimitilojen hankinnasta, ylläpidosta ja hallinnosta. Suurin osa välillisistä kustannuksista on kiinteitä kustannuksia, mutta ne voivat olla myös muuttuvia. Välilliset kustannukset kohdistetaan osastoille tai tuoteryhmille aiheuttamisperusteen mukaan. (Eklund & Kekkonen, 2018, ss. 64–65) Mitä suurempi osa projektin kustannuksista voidaan käsitellä välittöminä, sitä oikeampaan lopputulokseen päästään (Raudasoja & Suomela, 2014, s. 37).

Kun laskentakohteen kustannukset pystytään rajaamaan pelkästään tietyn kohteen aiheuttamiksi, on kyseessä erilliskustannukset. Erilliskustannukset voivat olla sekä muuttuvia että kiinteitä erilliskustannuksia. Ne jäävät pois, mikäli laskentakohteen tuottaminen tai myyminen lopetetaan. (Eklund & Kekkonen, 2018, ss. 64–65)

3.3 Toiminnan tuloksellisuus

Eklund & Kekkonen (2018, s. 76) mukaan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä. Toiminta on kannattavaa, kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattavuuden selkein mittari on kokonaistulos. Se lasketaan tietyltä ajanjaksolta, yleensä tilikaudelta. Tomperin (2021, s. 10) mukaan toiminnan varsinaiset tuotot syntyvät tavaroiden tai palvelujen myynnistä. Yrityksellä voi olla myös muita tuottoja, joita ei oteta huomioon toiminnan kannattavuutta tarkasteltaessa. Jotkut yritykset saavat sijoitus- ja rahoitustuottoja kuten korko-, osinko- ja vuokratuottoja. Yrityksellä voi myös olla satunnaisia tuottoja kuten rakennuksen myynnistä saatavat tuotot.

Kustannukset syntyvät, kun tavaroiden tai palvelujen tuottamisessa käytetään erilaisia tuotannontekijöitä. Palvelualan yrityksessä tyypillisiä kustannuksia ovat palkat ja muut henkilöstömenot, toimitilojen vuokrat, tietoliikennemenot ja toimistotarvikkeet. Valmistustoimintaa harjoitettaessa kustannuksia syntyy lisäksi raaka-aineiden ja tavaroiden hankkimisesta sekä koneiden ja laitteiden käyttämisestä. (Tomperi, 2021, s. 11)

Mikäli yritys haluaa parantaa kannattavuutta, se tapahtuu vaikuttamalla joihinkin seuraavista tekijöistä: myyntituotot, muuttuvat kustannukset tai kiinteät kustannukset. Myyntituottoja lisätään kasvattamalla myytyjen tuotteiden määrää tai nostamalla tuotteen hintaa. Kustannusten karsiminen on toinen tapa parantaa kannattavuutta. (Eklund & Kekkonen, 2018, ss. 88–89)

3.4 Hinnoittelu

Kustannuslaskenta ja hinnoittelu ovat kaksi eri asiaa. Kustannuslaskennan tehtävä on kertoa, mitä tuotteen tai palvelun tuottaminen maksaa. Hinnoittelun tehtävänä on määrittää

tuotteelle tai palvelulle hinta, jolla yritys maksimoi voittonsa tai saavuttaa muut tavoitteensa. (Ikäheimo ym., 2019, s. 172) Voittoa tavoittelevalla yrityksellä on vapaus hinnoitella tuote. Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat monet tekijät kuten esimerkiksi yrityksen kilpailuasema markkinoilla, tuotteen elinkaaren vaihe ja markkinataloudessa tuotteen kysynnän ja tarjonnan määrä. Viime kädessä markkinat määräävät tuotteen hinnan. Oikea hinta on se, mitä asiakas on siitä valmis maksamaan. (Eklund & Kekkonen, 2018, ss. 108–109)

Yrityksen tulee ottaa hinnoittelussa huomioon, että kaikki sen aiheuttamat kustannukset tulevat katetuiksi. Tuotteen minimihinta saadaan, kun kaikki kyseiseen tuotteeseen kohdistuvat muuttuvat kustannukset on katettu. Tällä hinnoittelulla yrityksen kokonaistulos jää kuitenkin tappiolliseksi, sillä hinnoittelussa ei huomioida kiinteitä kustannuksia. Kun minimihintaan lisätään kaikki toiminnan muut kustannukset, päädytään täyskatteelliseen omakustannushintaan. (Ikäheimo ym., 2019, s. 171) Erityisesti kiinteiden kustannusten kohdistaminen saattaa olla haasteellista ja epätarkkuudet voivat johtaa virheellisiin hinnoittelupäätöksiin (Eklund & Kekkonen, 2018, s. 111).

3.5 Toimintolaskenta

Kustannusten kohdentaminen seurakunnissa perustuu toimintolaskentaan. Kustannusten kohdentamisen tavoitteena on kohdentaa menot oikein ja saada samalla tilastotietoa siitä, miten taloudellisten resurssit jakautuvat kirkon perustehtävien kesken. (Kirkkohallitus, 2020c, s. 2). Toimintolaskenta on yksi laskentamalli muiden joukossa, jolla kustannuksia voidaan laskea. Pellisen (2019, ss. 125–130) mukaan toimintolaskenta (ABC, activity based costing) kiinnittää huomiota tuotannon kiinteiden kustannusten ja yrityksen yleiskustannusten käsittelyyn aiheuttamisperusteen mukaisesti. Alholan (2016, s. 43) mukaan lähtökohta on se, että yrityksen kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan.

Ikäheimon ym. (2019, ss. 141–142) mukaan toimintolaskenta kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena mutta riittävän tarkkana laskentamallina.

Toimintolaskennassa välittömät kustannukset kohdennetaan suoraan suoritteille. Välilliset

kustannukset taas kohdennetaan toiminnoille (esimerkiksi taloushallinto). Näin pyritään määrittelemään, mitä kullakin kustannuspaikalla tehdään ja mitä tekeminen maksaa. Toiminnoilta kustannukset kohdennetaan edelleen suoritteille tai tuote-erälle. Tämä edellyttää tietoa siitä, mikä toiminnolle aiheuttaa työtä ja kustannuksia. Mikäli kustannukset halutaan kohdentaa suoritteille, tulee tuote-erille kohdennetut kustannukset jakaa erässä tehtyjen suoritteiden määrällä.

Kustannukset kohdistetaan toiminnoille erilaisten ajureiden avulla, jotka ovat kustannusten kohdentamisen malleja tai mittoja. Resurssiajurit kuvaavat, kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja. Ajureina toimivat esimerkiksi työntekijän käyttämä aika tai tilaneliöt. Toimintoajureiden (esimerkiksi työntekijöiden lukumäärä tai suoritteiden määrä) avulla kustannukset kohdennetaan suoritteille. (Alhola, 2016, ss. 27–29; Raudasoja & Suomela, 2014, ss. 55–56)

Toimintoketjujen analyysi on ajattelutavaltaan lähellä lean-filosofian arvon tuottamisen ajattelutapaa (ks. luku 4.1). Toimintoanalyysi, jossa kuvataan organisaation toimintoja ja resurssien käyttöä, on keino parantaa ja tehostaa organisaation toimintaa. Toimintoja voidaan luokitella lisäarvoa tuottaviin, lisäarvoa tuottamattomiin ja lisäarvoa tuhoaviin toimintoihin. Yrityksessä suoritettavat toiminnot voidaan selvittää esimerkiksi haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa. Haastateltavat voivat arvioida, kuinka paljon he käyttävät kuhunkin toimintoon aikaa vuodessa. Toimintoketjuja kuvataan usein visuaalisesti. (Alhola, 2016, ss. 105–108)

3.5.1 Kustannustietojen hyödyntäminen

Kustannuslaskentaa varten tietoja voidaan kerätä eri lähteistä. Tyypillisesti tietoa saadaan kirjanpidosta, tuloslaskelmasta ja taseesta. Myös yrityksen omat raportit, selvitykset ja laskelmat toimivat tietolähteinä. Ainekustannukset eli aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostohinnat voidaan selvittää kirjanpitomateriaalista. Aineiden ja tarvikkeiden käyttö ei aina tapahdu heti, vaan niitä voidaan varastoida. Siten niiden käytön arvostus saattaa aiheuttaa pulmia hankintahintojen vaihdellessa. (Tomperi, 2021, s. 12)

Työkustannukset aiheutuvat työntekijöiden palkoista ja niihin liittyvistä henkilösivukustannuksista. Henkilösivukustannuksia ovat mm. sairausvakuutus-, työeläke- ja tapaturmavakuutusmaksut. (Tomperi, S. 2021, s. 12) Työkustannusten laskennassa kohdistetaan työkustannukset valmistetuille tuotteille ja vastuualueille. Tuotannossa seurataan usein työajan jakautumista eli sitä, kuinka paljon aikaa mihinkin työvaiheeseen kuluu. (Pellinen, 2019, ss. 61, 65–66) Myös työntekijöiden rekrytointi, valinta, palkkaaminen, perehdyttäminen ja koulutus aiheuttavat henkilöstömenoja (Pellinen, 2019, ss. 169–170).

Pääomakustannukset aiheutuvat lähinnä pitkävaikutteisista tuotantovälineistä, kuten rakennuksista, koneista ja kalustosta. Tavaravarastot, myyntisaamiset ja rahoitusomaisuus sitovat pääomaa. Pääomakustannuksia ovat myös rakennusten, koneiden ja kaluston poistot ja omaisuusvakuutukset. Konehankinta vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen hankinta-ajankohtana. Sitä ei lueta kokonaan hankintavuoden kustannukseksi vaan se jaetaan poistoina usealle vuodelle. Kun taloudellinen käyttöikä on ohi, koneen hankintameno on kokonaan poistettu. Tasapoistossa kunkin käyttövuoden poisto on yhtä suuri. Menojäännöspoiston määrä pienenee käyttövuosien edetessä. (Tomperi, 2021, ss. 13–15)

Muiden tavaroiden ja palvelujen kustannukset ovat yrityksen vuokrasta, toimitilakustannuksista, energiasta, koneiden ja laitteiden leasing-vuokrasta, kuljetuksista, tietotekniikasta, markkinoinnista sekä talous- ja muusta hallinnosta aiheutuvia kustannuksia. Kustannukset saadaan selville ostolaskuista. (Tomperi, 2021, s. 16)

3.5.2 Kustannusten kohdentamisen seurakuntataloudessa

Kustannustietoisuus kuuluu seurakunnan hyviin hallintotapoihin. Kustannusten kohdentamisen tavoitteena on saada tietoa perustehtävien todellisista kustannuksista ja taloudellisten resurssien jakautumisesta kirkon perustehtävien kesken. Kustannuksia analysoimalla saadaan tietoa siitä, mistä osatekijöistä palvelun tai toiminnan kokonaiskustannukset syntyvät. (Perander & Puuska, 2020, s. 49) Kirkkohallituksen ohjeistamat kohdentamisen periaatteet ja kirjaamisprosessi ovat olleet kaikissa seurakunnissa samat vuodesta 2017 alkaen (Kirkkohallitus, 2020c, ss. 3–5)

4 Lean-ajattelun periaatteita

Tässä luvussa käsitellään leanin keskeisiä periaatteita ja soveltamistapoja. Laajasta kokonaisuudesta on nostettu esiin näkökulmat, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Niitä sovelletaan tässä tutkimuksessa tai niitä ehdotetaan otettavaksi käyttöön. Lean toimii opinnäytetyössä teoreettisena viitekehysenä ja menetelmänä, vaikka kohdeorganisaatio ei ole sitoutunut lean-filosofiaan.

Lean -käsite lanseerattiin Yhdysvalloissa vuonna 1990. Silloin Massachusettsin teknologiainstituutin professorit julkaisivat populääritieteellisen tutkimusraportin nimeltä ”The Machine that Changed the World”, jossa vertailtiin eri maiden autonvalmistajia. Vaikka lean kehitettiin teollisuudessa, sitä sovelletaan nykyään moniin eri toimialoihin. Lean-ajattelussa keskitytään kokonaisuuteen, jossa maksimoidaan asiakastyytyväisyys (virtaustehokkuus) ja tuottajatytyväisyys (resurssitehokkuus). (Petersson ym., 2018a, s. 31; Six Sigma, n.d.)

Lean perustuu ihmiskeskeiseen laatujohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen vastavoimana kovalle kilpailu- ja tulosjohtamiselle. Lean-ajattelun teoriatausta on laaja, siinä ei ole yhtä standardia tai teoriaa. Filosofian lisäksi lean nähdään myös konkreettisena asiana: työskentelytapana, menetelmänä ja työkaluna. (Karjalainen & Karjalainen, 2020, s. 28) Menetelmäkeskeisyydelläkin on arvostelijansa. Hensley (2018, ss. 3–5, 8) tuo esille huolen siitä, että alkuperäisen lean-ajattelun omaksuminen vie aikaa. Hensleyn mukaan lean ei ole pelkkä menetelmä- tai keinovalikoima. Myös Modig & Åhlström (2020, ss. 85–87) kritisoiivat sitä, että lean-kirjallisuuden valtava kasvu ja leanin yleisen määritelmän puute aiheuttavat käsitteellistä sekaannusta. Lean ei ole kaikkea, mikä on hyvää, ja kaikki hyvä ei ole leania. Piiraisen (2018) mukaan keskusteluissa nousee esille myös dikotomia: mitä lean on ja mitä se ei ole. Näistä näkökulmista on laadittu erilaisia listoja.

4.1 Leanin viisi periaatetta

Leanin viisi vaihetta kuvaavat jatkuvan parantamisen työtappaa. Arvon tuottaminen asiakkaalle, arvovirtojen tunnistaminen, työnteon sujuvuuden lisääminen, imuhjauksen

toteuttaminen ja jatkuva parantaminen ovat jatkuvassa käytössä olevia työtapoja.

(Mikkonen, 2022, s. 72; Wang, 2010, ss. 21–22)

Arvon tuottaminen asiakkaalle tarkoittaa Mikkosen (2022, ss. 72–74) mukaan sitä, että asiakkaalle tulee tuottaa vain sitä, mistä tämä on valmis maksamaan. Asiakkaan näkökulmasta arvo muodostuu toimitusnopeudesta ja -varmuudesta, joustavuudesta, laadusta, ominaisuuksista, hinnasta, ystävällisyydestä ja monista muista häntä hyödyttävistä tekijöistä. Arvoa voidaan tutkia koko yrityksen toiminnan näkökulmasta tai yksittäisen työntekijän tasolla. Leijala (2018, ss. 19–21) kehottaa miettimään, mikä on tuotteen tai palvelun lisäarvo asiakkaalle. Yrityksen tulee laatia mahdollisimman konkreettinen arvolupaus, jossa kuvataan, mitä hyötyä asiakas saa tuotteen tai palvelun ostamisesta.

Asiakslähtöisyys on lean-ajattelussa toiminnan lähtökohta. Petersson ym. (2018b, s. 46) mukaan tietyn prosessin asiakas on se, joka ottaa vastaan prosessin tuottaman. Joissain tapauksissa hän on loppuasiakas, mutta asiakas voi olla myös seuraava osasto tai työkaveri samalla osastolla. On tärkeää, että kaikki, jotka työskentelevät prosessissa, tietävät, kuka asiakas on. Lisäksi kaikkien työntekijöiden tulee tietää, mitä asiakas haluaa, mikä on asiakkaan mielestä hyvää laatua ja milloin toimitus halutaan tapahtuvaksi.

Arvoketju kuvaa ne askeleet, joita organisaatio ottaa luodakseen asiakasarvoa. Tämä kuvataan usein visuaalisesti pienimmällä mahdollisella määrällä toimintoja, joilla asiakkaalle saadaan tuotettua arvoa. Arvoketjukartoitus selkeyttää kaikille prosessin osapuolille heidän vastuunsa ja roolinsa osana kokonaisuutta. Parhaimmillaan arvoketju voidaan toistaa joka kerta yhtä hyvin, mikä parantaa toiminnan laatua. (Mikkonen, 2022, ss. 77–79; LeanThinking, n.d.) Cooperin ym. (2016, ss. 35, 87) mukaan arvovirran analysointi edellyttää tiedon siitä, mitä arvo on asiakkaan näkökulmasta.

Työn sujuvuus eli virtaus lisääntyy, kun poistetaan turhaa työtä ja tehdään niitä asioista, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Läpimenoaika tarkoittaa aikaa tilauksen vastaanottamisesta siihen hetkeen, kun tuote tai palvelu on toimitettu asiakkaalle. Pullonkaulat ovat prosessin kohtia, joissa työ ei suju. Ne ovat prosessin hitaimpia vaiheita ja prosessissa sen eteen syntyy keskeneräisten töiden jono. Pullonkaulat syntyvät

organisaation sisällä tai ulkopuolella. Niiden seurauksena tekeminen hidastuu, virheiden määrä kasvaa tai myynti laskee. (Mikkonen, 2022, ss. 86–89; LeanThinking, n.d.) Torkkola (2017, s. 99) käyttää pullonkaulasta myös termiä heikoin lenkki tai rajoite.

Imuohjaus on asiakastarpeinen tuotannon ohjauksen periaate. Sen mukaan tuotteita valmistetaan vain, jos niillä on tilaaja tai niitä tarvitaan prosessin seuraavassa vaiheessa. (Mikkonen, 2022, s. 98; LeanThinking, n.d.) Jatkuvan parantamisen käytännön tavoite on tehdä asiat nopeammin, tuottavammin, paremmin ja halvemmalla. Uusien tapojen käyttöönotto ja vanhojen kyseenalaistaminen on jatkuva osa työtä. Parhaimmillaan työntekijä pohtii ja kehittää työtään joka päivä. (Mikkonen, 2022, ss. 100–101; LeanThinking, n.d.)

4.2 Lean ja hukka

Leanin keskeisiä käytänteitä on oppia näkemään, missä on hukkaa ja sen jälkeen vähentää sitä. Hukka on yleisesti ottaen sellaista toimintaa, joka ei lisää arvoa tuotteelle tai asiakkaalle ja josta asiakas ei ole valmis maksamaan. (Petersson ym., 2018a, ss. 32–33; Petersson ym., 2018b, ss. 29–39)

Leanissa hukkiin syyt jaetaan kolmeen ryhmään. Alun perin Toyotalla Japanissa puhuttiin seitsemästä Muda-hukasta, Murasta (tarkoittaa prosessin epätasapainoa) ja Murista (tarkoittaa vaihtelua toteutuksen ja kysynnän välillä). Muda, Mura ja Muri muodostavat Leanin 3 M:ää. Ne ovat toiminnan takkuamisen oireita, eivät syitä. (Lean Enterprise Institute, n.d.; ks. myös Karjalainen & Karjalainen, 2020, s.63) Muda-hukat ovat yleisimmin tunnettuja hukan muotoja. Ne ovat niitä, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Niitä ovat ylituotanto, kuljetus, odottaminen, yliprosessointi, liika varastointi, virheet ja turhat liikkeet. (Lean Enterprise Institute, n.d.; Mikkonen, 2022, ss. 106–113)

Ylituotannon hukassa tuotetaan tarpeetonta, enemmän kuin tarpeen tai väärään aikaan. Ylituotanto voi liittyä fyysiseen tuotantoon tai tehtävien kasaantumiseen organisaation sisällä. (Mikkonen, 2022, s. 107; Petersson ym., 2018b, s. 36) Ylituotantoa ovat myös

palaverit, joita pidetään turhaan tai liiallisella kokoonpanolla (Kpedu, n.d). Ylituotanto kasvattaa myös muita hukkia kuten varastointia, kuljetusta ja materiaalihankintaa.

Kuljettamisen hukkaa syntyy, kun materiaalia kuljetetaan tarpeettomasti. Kuljettaminen on yleensä kallista ja kuljetuksen aikana tuotteet voivat rikkoontua tai päätyä väärään paikkaan. Asiakas haluaa maksaa yleensä vain lopputuotteen toimituksesta, ei ylimääräisestä kuljettamisesta. (Mikkonen, 2022, s. 110; Petersson ym., 2018b, s. 32)

Odottelu- ja viivästyshukassa työ odottaa tekijäänsä tai asiakas odottaa palvelua. Odottamista syntyy myös, kun tekijä odottaa tehtävänsä tai seuraava vaihe odottaa edellisen vaiheen valmistumista. Turha odottaminen voi kohdistua myös ohjeen, vastauksen, viestin tai materiaalin odottamiseen. Henkilöstöllä ei ole työtä tehtäväksi tai koneet ovat vajaakäytöllä. (Mikkonen, 2022, ss. 108–109; Petersson ym., 2018b, s. 31)

Yliprosessoinnin hukka on ylimääräistä tekemisestä, jossa ei seurata enää palvelulupausta (=normaalitoimitus) vaan käytetään yrityksen resursseja ylilaatuun. Tämä voi kohdentua tuotteen tai palvelun valmistukseen tai johtamiseen. Myös virheellinen käsittely kuten tarpeettomien vaiheiden suorittaminen tai kehnon työkalun käyttäminen ovat hukkaa. (Mikkonen, 2022, s. 112; Petersson ym., 2018b, s. 32)

Liikavarastointi voi aiheuttaa hukkaa. Se tarkoittaa jokaista tavaraa tai työtä, joka on tarvittavan minimimäärän yli. Varastotilan täyttyminen aiheuttaa läpimenoajan pidentymistä, tuotteiden mahdollista vanhenemista ja pääoman turhaa sitoutumista. Sillä voi olla myös kerrannaisvaikutuksia prosessin muihin osiin. (Mikkonen, 2022, s. 109; Petersson ym., 2018b, s. 33)

Virrehukka syntyy keskeytyksistä, häiriöistä ja väärinymmärryksistä. Virheiden korjaamiseen kuluu aikaa ja rahaa. Myös asiakaskokemus saattaa heikentyä. Virhe ketjun alkupäässä on vakavampi kuin loppupäässä. Olennaista on keskittää huomio olennaisiin prosessivirheisiin yksittäisten inhimillisten virheiden sijaan. (Mikkonen, 2022, s. 111; Petersson ym., 2018b, s. 35)

Liikehukka eli liikkumisen hukka voi olla tiedon tarpeetonta liikuttelua, tiedon etsimistä tai ihmisten turhaa liikkumista paikasta toiseen. Tilojen ja laitteiden puhtaus, järjestys ja siisteys edistävät tehokasta toimintaa ja helpottavat työntekoa. Tuotantoprosessissa koneiden ja laitteiden tyhjäkäynti ja toimintahäiriöt aiheuttavat hukkaa. Toimintahäiriöitä vältetään huolehtimalla koneiden ja varusteiden peruskunnosta ja parantamalla käyttäjien ammattitaitoa. (Mikkonen, 2022, ss. 109–110; Tuominen, 2021a, ss. 57–61, 65–67) Tähän hukan tyyppiin kuuluvat myös työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät asiat. Juokseminen, nostaminen, kurkottaminen tai liiaksi toistuvat liikkeet ovat tilanteita, joissa työntekijä on altis rasituksille ja työtapaturmille (Sharma & Khatri, 2021, Luku 3).

Myös aloittaminen eli työn käynnistyminen vie aikaa erityisesti aamulla ja taukojen jälkeen. Prokrastinaatio eli aloittamisen vaikeus tai vitkuttelu kasvaa laajoissa ja monimutkaisissa tehtävissä. Selkeät toimintaohjeet, realistiset aikaan sidotut tavoitteet ja kyky sietää keskeneräisyyttä helpottavat työn aloittamista. (Paju & Rieki, 2019, ss. 36–38) Tuottava kunnossapito tai ennakoiva huolto (TPM eli Total Productive Maintenance) on eräs leanin tunnettu menetelmä. Se on järjestelmällinen tapa kehittää yhdessä henkilöstön kanssa häiriötöntä tuotantoa erilaisia hukkia poistamalla. Siinä vastuu työvälineiden ylläpidosta siirtyy työntekijöille. (Martin, 2007, ss. 60–61; ProAgria Keskusten Liitto, 2018, ss. 139–141).

Osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättäminen on ihmisten hukkakäyttöä. Tämä on länsimaissa käytössä oleva kahdeksas hukka. Ideaalitulanteessa työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kehittyä työssään ja käyttää luovuuttaan. Siten työ koetaan merkityksellisemmäksi ja sitoutuminen työhön vahvistuu. (Mikkonen, 2022, s. 113; Petersson ym., 2018b, s. 37)

Peterssonin ym. (2018a s. 107) mukaan leaniin pyrkivässä organisaatiossa hyvä johtaja vahvistaa jokaisen yksittäisen henkilön roolia. Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vahvistavat sitoutumista. Barnas & Addams (2017, ss. 29–34, 40–41) kuvaavat lean-ajattelun viemistä terveydenhuoltoon. Tiimityö ja viestinnän kehittäminen paransivat henkilökunnan sitoutumista ja ymmärrys prosessien eri vaiheista ja omasta roolista osana sitä syveni.

Peterssonin ym. (2018c, s. 163) mukaan edellä kuvatun kahdeksan hukan lisäksi lean-kirjallisuudessa kuvataan myös palvelualalle tyypillisiä ns. asiakasorientoituneita hukkia. Niitä ovat myöhästymiset, toistot, tarpeettomat liikkeet, epäselvä viestintä, virheellinen varasto, menetetyt mahdollisuudet ja virheet palvelun siirrossa.

4.2.1 Hukan tunnistaminen

Hukka on aina seurausta jostakin. Jotta ongelmat voidaan ratkaista, hukat tulee ensin tunnistaa. Muda-, mura- ja muri-teemoittelu auttaa tunnistamaan hukkia. Peterssonin ym. (2018c, s. 165) mukaan olennaista ei kuitenkaan ole, kuinka hukan lähteet jaotellaan. On tärkeää, että toiminnoilla olisi käytössä standardointi, jotta poikkeamat kyettäisiin havaitsemaan ja jotta voitaisiin tehdä kehittämistyötä.

Karjalainen & Karjalainen (2020, ss. 64–65) mukaan monimutkaisen systeemin sisällä on vaikeaa määrittää, mikä toiminta on arvoa lisäävää ja mikä taas hukkaa. Työn seuraaminen ja aikatapahtumien kirjaaminen ei välttämättä auta tunnistamaan ja poistamaan oikeita hukkia. Peterssonin ym. (2018c, s. 203) mukaan yleinen nyrkkisääntö on se, että arvoa lisää se, mikä jollain tavalla muuttaa tuotetta tai palvelua. Arvoa luova osa työstä on merkittävästi pienempi kuin hukkaa muodostava.

Tuomisen (2021a, ss. 8, 48–55) mukaan hukkaa voi tunnistaa seuraavilla tavoilla: 1. Tunnista välillinen ja välitön työ ja pyri vähentämään välillisen työn osuutta. 2. Kysy ”miksi?” niin monta kertaa, että ymmärrät, mitä hukka on työssäsi, mistä se syntyy ja miten sitä voitaisiin välttää. 3. Jos et tunnista hukkaa, tunnista arvoa tuottava työ. Muu on hukkaa. 4. Analysoi nykytilannetta esim. virtauskaavion, menetelmäkuvausten tai aikatutkimuksen avulla.

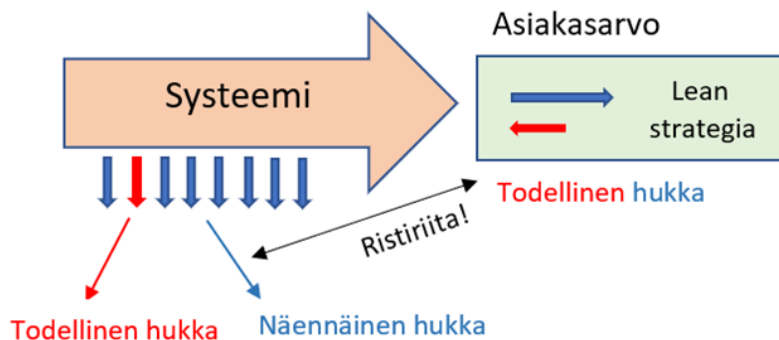
4.2.2 Todellisen hukan poistaminen

Leanin ydinajatus on minimoida hukkaa ja tuoda lisää arvoa asiakkaalle vähemmillä resursseilla. Hukan tunnistaminen ja poistaminen ei ole kuitenkaan suoraviivaista ja helppoa. Salmisen (2021, s. 109) mukaan tuotanto- ja palveluprosessin aktiviteetit voidaan lean-teorian mukaan jakaa kolmeen luokkaan: arvoa tuottavaan, arvon tuottamiseksi

välttämättömään sekä turhaan tekemiseen. Erityisen haasteellista on erottaa arvon tuottamiseksi välttämätön aputoiminto todellisesta hukasta. Esimerkiksi työkohteessa tehtävää työntekoa valmistelevat työt voidaan lukea toisaalta hukaksi ja toisaalta välilliseksi arvon tuotoksi.

Karjalainen & Karjalainen (2020, ss. 63–65) tuo esille todellisen hukan ja näennäishukan erottamisen ja poistamisen haasteet. Prosessin yksittäiseen toimenpiteeseen puuttuminen muuttaa aina koko prosessia. Mikäli puuttumisen toimenpide on väärä, vaihtelu kasvaa sen sijaan, että se pieneneisi. Ratkaisu on siten poistaa ensin erityisyys eli todellinen hukka. Näennäisen hukan poistaminen kuluttaa yleensä resursseja, mutta ei tuota hyötyä. Peterssonin ym. (2018c, s. 280) mukaan prosessia parannetaan parhaiten siten, että poistetaan hukkaa arvoa luovien toimintojen välistä. Karjalainen & Karjalainen (2020, s. 65) mukaan arvo ja hukka on määritettävä samanaikaisesti lopputuotteesta ja palvelusta ja kohdennettava oikeassa vaikutussuhteessa prosessin eri komponenteille. Kuva 5 ilmaisee, miten haasteellista on löytää todellinen ”punainen” asiakashukka suuresta joukosta näennäishukkaa.

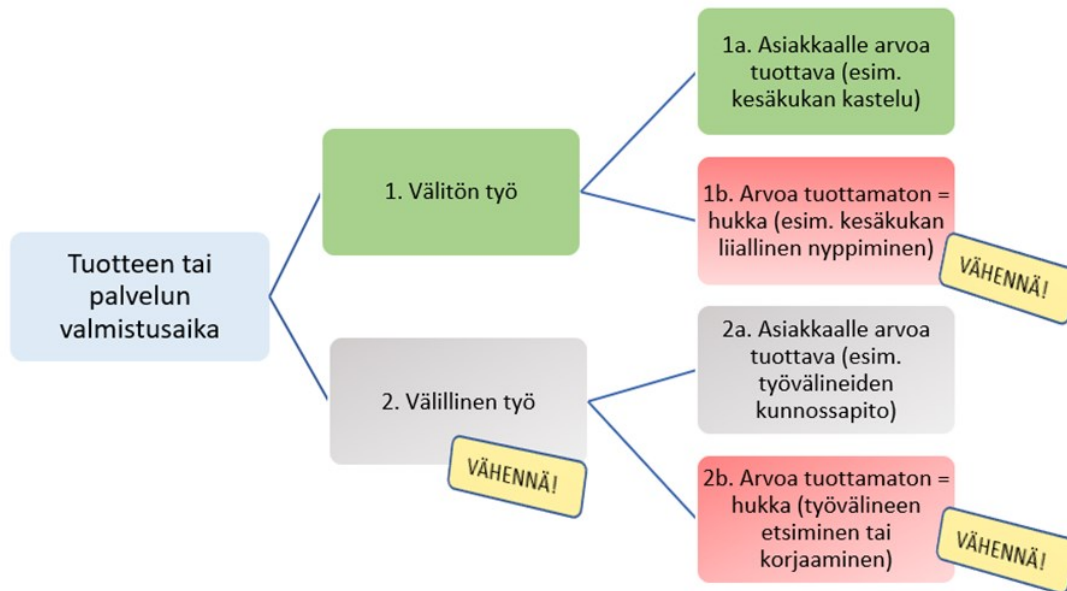
Kuva 5. Todellinen hukka (mukaillen Karjalainen & Karjalainen, 2020, s. 65).



Tuominen (2021b, ss. 48–49) tarkastelee hukkaa valmistusajan näkökulmasta. Se voidaan jakaa välilliseen ja välittömään työhön. Hyvä tavoite on keskittyä välittömään työhön ja vähentää välillisen työn osuutta. Hukkaa tulee vähentää sekä välittömässä että välillisessä

työssä. Kuvassa 6 välillisen ja välittömän työn hukkan poistamista on kuvattu hoitohautojen hoitamiseen sovelletuna.

Kuva 6. Välillisen ja välittömän työn hukat (mukaiillen Tuominen, 2021b, ss. 48–49).



Mauryanin (2016, ss. 12–13) mukaan hukkaa löytyy kaikkialta. Suurimpaan osaan niistä ei kannata puuttua. Sen sijaan tulee keskittyä vain niihin hukkiin, joiden haittavaikutus prosessissa on suurin. Myös Torkkola (2017, ss. 98–99) suosittelee etsimään systeemin pullonkaulan ja aloittamaan hukkan poistamisen sieltä. Pullonkaulan vahvistuessa jostain toisesta kohdasta saattaa tulla heikko lenkki. Tätä sanotaan pullonkaulan vaeltamiseksi.

Tuominen (2021b, ss. 8, 61) ehdottaa hukkan poistamiseksi mm. seuraavia asioita: 1. Lopeta ”näin on aina tehty” -ajattelu. 2. Kehitä henkilöstöä ja tuotannon palveluja. 3. Tutki odotusten syitä. 4. Tutki yleisimpiä hukkan lähteitä kuten säilyttämistä, kuljettamista ja prosessiaikaa. 5. Kehitä työn tekemisen vaiheita ja poista tarpeettomat liikkeet. 6. Huolehdi siisteydestä ja järjestyksestä. 7. Kehitä ihmisen ja työvälineiden tai koneiden välistä toimivuutta.

4.2.3 Hukkakartoituksen menetelmiä

Hukan tunnistaminen eli ns. hukkakartoitus voidaan toteuttaa monin eri menetelmin. Hukkien kartoitusta voidaan tehdä kvalitatiivisilla menetelmillä kuten työntekijöitä haastatteleamalla ja toimintaa havainnoimalla. Aalto & Kumpukoski (2020, ss. 48, 86) käyttivät pro gradu -tutkielmassaan menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua kartoittaakseen ohjelmistojen tuotekehityksen hukkia. Mikkosen (2022, ss. 162–163) kirjoittamassa käytännön Lean-oppaassa esitellään tiimityönä toteutettava visualisoitu hukkakartoitus. Hukat löytyvät tiimityön edetessä.

Myös kvantitatiiviset kyselyt ovat keino kartoittaa hukkia. Monet hukkien kartoituksen numeeriseen dataan painottuvat menetelmät, kuten arvovirtakuvaus ja leanin Six Sigma, soveltuvat hyvin tuotantoteollisuuden toimintojen parantamiseen. Niissä kartoitetaan materiaali- ja informaatiovirtoja ja optimoidaan aika- ja materiaalikustannuksia. (Karjalainen & Karjalainen, 2020, ss. 48–51)

Pitkänen (2019, s. 2, 53–56) teki diplomityössään hukkakartoituksen kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kyselyä varten hän laati leanin teorian pohjalta rakennusliikkeen toimihenkilöille sovelletun hukkaluettelon, jossa hän kuvasi työhön sopivat hukkatyyppit selityksineen ja esimerkkeineen. Tämä hukkaluettelo esiteltiin vastaajille kyselyn taustaksi.

Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä voidaan myös yhdistää. Gustafsson (2022, s. 11–12) tutki YAMK opinnäytetyössään kuivatuotetehtaan piensäkityslinjan hukkia yhdistämällä keskustelut työntekijöiden kanssa ja SMED-analyysin (Single Minute Exchange of Die) menetelmät. Heinonen (2015, ss. 37, 41) käytti pro gradu -tutkielmassaan triangulointia eli tiedon keräämistä eri lähteistä tutkiessaan ohjelmisto-organisaation hukkia. Hän haastatteli projektiin osallistuneita henkilöitä, käytti erilaisia dokumentteja ja havainnoi. Tätä aineistoa hän täydensi kvantitatiivisella kyselyllä.

4.3 Lean-menetelmät

Leanissa sovelletaan erilaisia menetelmiä, joita kutsutaan Lean-työkaluiksi. Kirjallisuudessa tavallisimmin kuvatut menetelmät ovat: Hoshin Kanri, arvovirtakuvaus, uimarata, spagettikaavio, 5S, SMED, A3-menetelmä, 5 x Miksi, kalanruoto ja Toyota Kata. Näiden lisäksi on lukemattomia muita menetelmiä. Menetelmän valinnan tulee perustua analyysiin, sillä ne pureutuvat eri ilmiöihin. Lean-työkaluja käytetään usein rinnakkain. (Petersson ym., 2018c, ss. 289–290) Seuraavat lean-menetelmät ovat olleet soveltaen käytössä tässä tutkimuksessa tai nousseet tutkimuksen edetessä esille mahdollisesti toimivina toiminnan sujuvoittamiskeinoina.

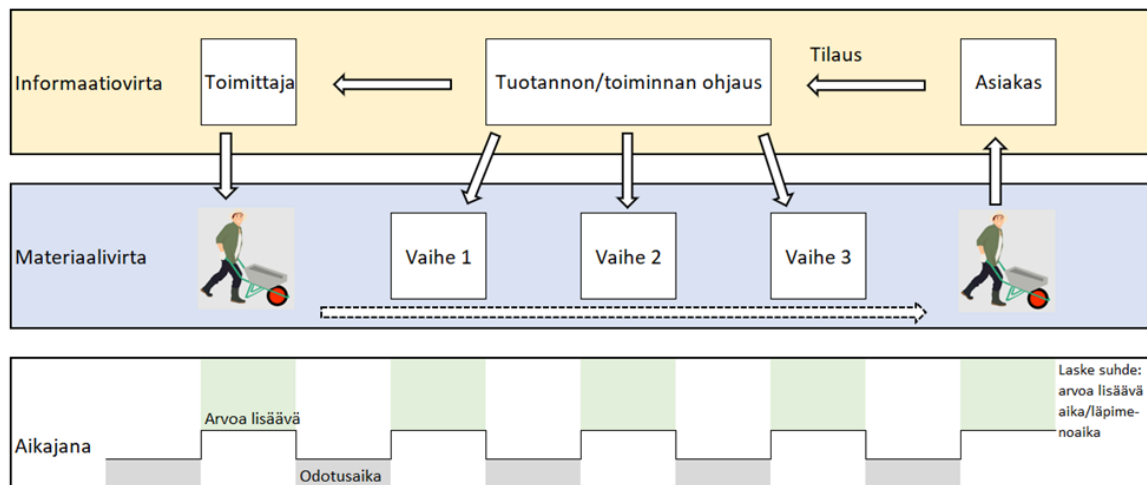
4.3.1 Arvovirtakuvaus

Arterin (2021) mukaan arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping, VSM) on karkea kuva nykytilasta kokonaisuutena. Kaaviossa kuvataan prosessin vaiheet, niiden keskinäiset yhteydet, työvaiheiden kestot, odotukset ja varastot. Kuvaus alkaa asiakkaan ostopäätöksestä ja päättyy asiakastarpeen täyttymiseen. Arvovirtakaavion kuvauksen tekemisen apuna on mm. Gemba-kävely, jossa kuljetaan koko tuotantoketju läpi asiakkaan näkökulmasta.

Arvovirtakuvausta voidaan käyttää myös tavoitetilan kuvaamisen keinona. Salmisen (2021, ss. 105–107) mukaan arvovirtakaaviossa prosessia kehitetään enemmän arvoa tuottavaksi kuvaamalla tavoitetila, johon pyritään. Arvovirta-analyysi etenee yksinkertaisimmillaan viidessä vaiheessa: 1. Valmistelu, 2. Nykytilan ymmärtäminen, 3. Tavoitetilan muodostuminen, 4. Muutossuunnitelman teko ja 5. Muutoksen toteuttaminen. Keskeisiä tietoja ovat läpimenoaika ja siihen sisältyvä arvoa tuottava työ. Petersson ym. (2018c, ss. 294–295, 297) mukaan arvovirtakuvauksen tarkoitus on parantaa virtausta laajemmasta näkökulmasta sen sijaan, että kehitettäisiin yksittäisiä prosesseja. Pääpaino kuvauksessa on virtauksen tehokkuudessa. Arvovirtauskuvaus perustuu tiedolle siitä, mikä on arvoa tuottavaa asiakkaalle.

Torkkolan (2017, ss. 131–132) mukaan kaavion piirtämisen edellytys on nykytilan tuntemus. Arvovirtakaaviossa on kolme tasoa: tietovirta, materiaalivirta ja aikajana, jossa erotellaan odotusaika ja koko prosessiin kuluva aika. Torkkola painottaa inhimillisyyttä arvovirtakaavion tekemisessä ja sen analysoimisessa. Kuvan ei tarvitse olla täsmälleen oikein. Käsini piirrettyä kuvaa on helppo käsitellä eri kokoonpanoilla ja kynnyksellä tehdä siihen korjauksia on matala. (Ks. myös Brenig-Jones & Dowdall, 2022, ss. 84–87). Kuvassa 7 on luotu esimerkki yksinkertaistetusta arvovirtakaaviosta, jossa kuvataan nykytilaa. Samaa mallia sovellettiin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa kuvattaessa hautojen hoitotyötä eri prosessien ketjuna (ks. Kuva 18).

Kuva 7. Yksinkertaistettu arvovirtakaavio (mukaillen Salminen, 2021, s. 107)



4.3.2 Uimaratakaavio

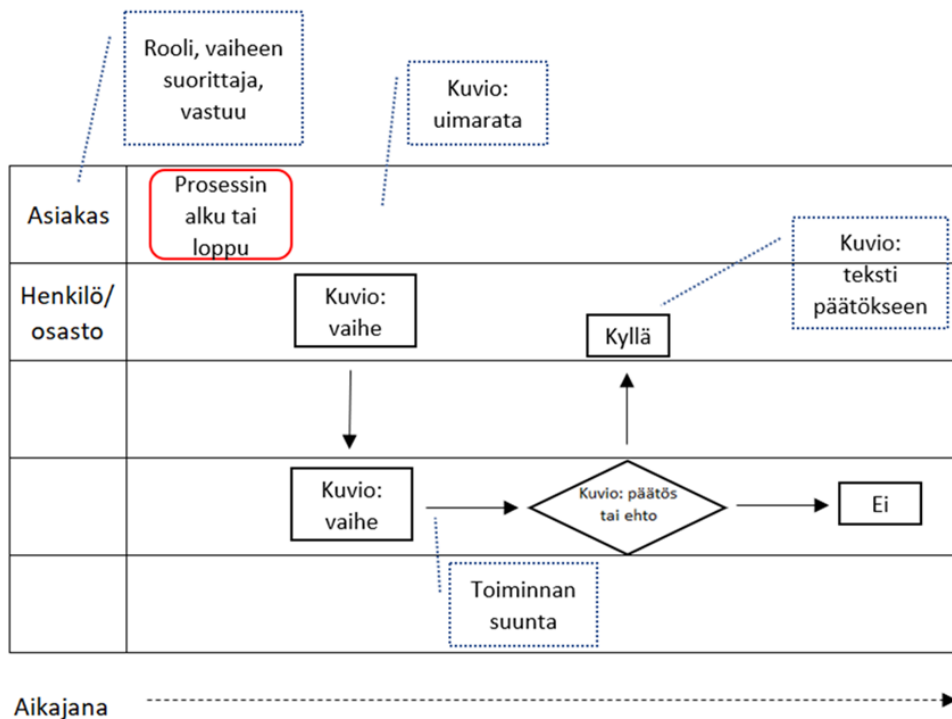
Visuaalinen prosessikuvaus mahdollistaa kaikille prosessin parannukseen osallistuvilla mahdollisuuden ymmärtää sen yhdenmukaisella tavalla. Se muodostaa lähtötilanteen, jonka pohjalta lähdetään tekemään parannusaktiviteetteja. (Karjalainen & Karjalainen, 2020, s. 246). Uimarata on menetelmä, jossa tarkastellaan yrityksen prosesseja ja rooleja. Se tuo lisätietoa prosessin kulusta ja mahdollistaa pullonkaulojen tarkastelun. Menetelmää käytetään sekä leanissa että prosessien kuvantamisessa yleensä. Uimarataa käytetään erityisesti tilanteissa, jossa toiminnot tapahtuvat yhtä aikaa sen sijaan, että ovat peräkkäisiä. Tämä on tyypillistä mm. palvelualoilla. Nykytilan kartoituksen pohjalta tehdään

kehittämisehdotuksena uusi kaavio toivotusta virtauksesta tulevaisuudessa. (Petersson ym., 2018c. ss. 302–303)

Arterin (2019) mukaan uimarata on ymmärrettävä ja informatiivinen tapa kuvata rinnakkaisia prosesseja. Ratoja tulisi olla korkeintaan 20 kpl, jotta se olisi selkeä. Hyvä uimaratakuva mahtuu A4:selle ja se sisältää seuraavat asiat: 1. Prosessin alku ja päättyminen. 2. Prosessin eri tekijät ovat uimaradalla joko rooleina tai yksikköinä. 3. Asiakas voi myös olla uimaradalla. 4. Prosessin eri vaiheet on kuvattu loogisessa järjestyksessä. 5. Jokaiseen toimintaan liitetään niihin olennaisesti liittyvät tiedot ja dokumentit. 6. Uimarataan merkitään kehittämisen kohdat.

Brenig-Jones & Dowdall (2022, ss. 81–83) mukaan uimaratakaavion luominen tapahtuu parhaiten osallistamalla prosessissa mukana olevia henkilöitä. Uimaratakaavion voi luoda yksinkertaisimmillaan kuvaamalla prosessin eri suorittajat ja vaiheet. Mallia voi syventää huomioilla ja aika-akselilla. Arterin (2022) mallintama uimaratakaavio ja sen yleisimmät symbolit esitellään kuvassa 8.

Kuva 8. Uimaratakaavion perusmalli ja yleiset symbolit (mukaillen Arter, 2022).



Työprosessin kuvaamisessa käytetään myös työnkulkukaavioita, joiden sisältö ja symbolit ovat yhtenevät uimaratakaavion kanssa. Virtasen & Wennbergin (2005, s. 125) esittämässä työnkulkukaaviossa suunta on toinen. Siinä roolisarake on yläpalkissa ja prosessi etenee vertikaalisesti alaspäin. Helppolukuisuuden kannalta on hyvä arvioida, kumpi esitystapa on selkeämpi.

4.3.3 Gemba- ja hukkakävely

Torkkolan (2017, ss. 125–126) mukaan Gemba-kävely on lean-johtajan perustyökalu. Idea on siinä, että johtaja menee sinne, missä työ tehdään. Kierroksellaan hän näkee ja ymmärtää syvällisemmin, miten asiat todellisuudessa toimivat. Läpikävely tehdään asiakkaan näkökulmasta eli reitti kulkee organisaation läpi samassa järjestyksessä kuin asiakkaan työpyyntö etenee. Läpikävely ei ole työntekijöiden työskentelyn arvioimista. Siinä havainnoidaan, miten tieto siirtyy tiimin sisällä tai tiimien välillä, ja missä ovat asiakkaan näkökulmasta suurimmat haasteet. Tavoitteena on tunnistaa kokonaisuudesta tietty arvovirta ja parantaa sitä.

Brenig-Jones & Dowdall (2022, s. 178) mainitsevat hukkakävelyn (waste walk), joka on sovellus Gemba-kävelystä. Hukkakävelyssä tarkkailun kohteena ovat hukat. Niitä voidaan listata esimerkiksi tarkistuslistaan, jossa hukkatyypit on valmiiksi luokiteltu ja johon voi myös kirjata muistiin korjaustoimenpiteitä. Mannermaan (2018, s. 145) mukaan hukkakävelyyh, joka liittyy työturvallisuusasioihin, on hyvä osallistaa työntekijöitä. Jokainen voi pohtia oman työnsä näkökulmasta erilaisia hukcatekijöitä ja pohtia niiden poistamisen keinoja. Gemba-kävelyn ajatellaan olevan esihenkilön toimintaa, hukkakävelyille voivat osallistua sekä organisaation johto tai prosessissa työskentelevät. Vaikka itse työstäisi vain osaa prosessia, kävelylle osallistuminen lisää ymmärrystä muiden töistä ja kokonaisuudesta. Hukkakävelyjen tulisi olla säännöllisiä. (Helsingin kaupunki, n.d.)

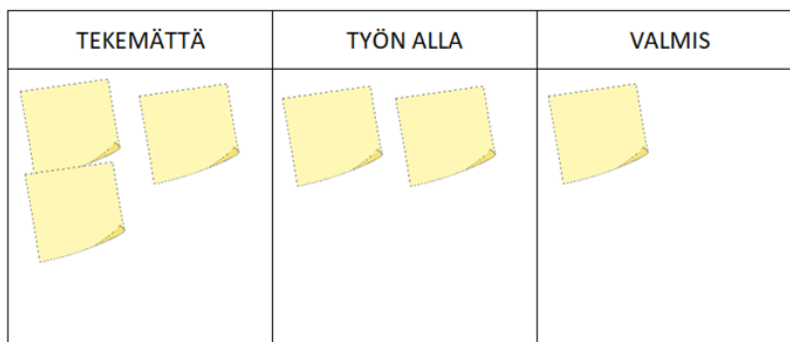
4.3.4 Visuaalinen ohjaus

Torkkolan (2017, ss. 49–50) mukaan visuaalisuus on yksi lean-ajattelun peruseriaatteista. Visuaalisuus on tehokas tapa viestiä. Kuva antaa nopeasti yhteisen mielikuvan aiheesta. Se

paljastaa, missä prosessin vaiheessa ongelma on ja vaikuttivatko muutokset toivotulla tavalla. Visuaalinen käsittely lisää yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja nopeuttaa palavereja. Mm. seinätaulu, Kanban-taulu, tilannekuvahuone tai -seinä ovat käytännön visualisoinnin keinoja. Toiminen ym., (2018, ss. 124–125) kannustavat käyttämään visualisoinnissa omalle organisaatiolle tai tiimille sopivaa tapaa. Magneettitaulut ja tarralaput ovat yhtä toimivia kuin digitaaliset sovellukset. Digitaaliset sovellukset toisaalta helpottavat eri tahoilla olvien tahojen yhteistä asian käsittelyä. Määttä & Määttä (2021, ss. 39–42) mukaan visualisointi voi kohdentua eri asioihin. Esim. poikkeamataululle voi kirjata ongelmat ja puutteet, seurantataululle merkitään seurattavat tehtävät ja ideataululle toiveet ja ajatukset.

Kanban-taulu on leanin perustyökalu, jonka avulla rajoitetaan prosessissa olevaa keskeneräisen työn määrää ja työt järjestetään hallittuun jonoon (Torkkola, 2017, s. 63). Brenig-Jones & Dowdall (2022, s. 254) käyttävät yksinkertaistettua Kanban-mallia (Kuva 9), jossa projektin työt ja eteneminen visualisoidaan esim. valkotaululle. Tehtävät esitetään kortteina ja ne sijoitetaan sarakkeisiin niiden valmistumisasteen mukaan. Kanban-taulun avulla nähdään, mitä tehtäviä on tulossa, mitä meneillään, mitä saatu valmiiksi ja mitkä tehtävät pysähtyneet odottamaan.

Kuva 9. Kanban-taulun perusmalli (mukaillen Brenig-Jones & Dowdall, 2022, s. 254).



4.3.5 Tilannepalaveri

Visuaalisen johtamisen metodit liittyvät läheisesti tilannepalaveriinkin. Salmisen (2021, s. 214) mukaan tilannepalaverissa ideana on saada kaikki ajan tasalle töiden etenemisestä. Tilannepalaverissa voidaan tarkistaa, saatiinko edellisen päivän työt tehtyä ja jos ei, millä

toimenpiteillä päästään tavoitteeseen. Myös saman päivän tavoitteita kuten ryhmän ja yksittäisen työntekijän tavoitteet, esteet, turvallisuushavainnot ja ideat hukan poistamiseksi voivat olla käsiteltäviä teemoja. Tilannepalaverin tulee olla tasavertainen, kuunteleva, ei käskyttävä tai syyllistävä. Torkkola (2017, ss. 66–67) mainitsee työpaikan 10 minuutin päiväkokoukset tärkeänä tiedon vaihdon työtapana. Koko tiimin tulee olla paikalla, kun Kanban-aulussa siirretään lappuja. Siten varmistetaan yhteinen ymmärrys ja tiedon lisääntyminen. Palaverissa voidaan käsitellä yleisiä tiedotusasioita ja siellä on mahdollisuus esittää kysymyksiä.

4.3.6 Tiimityöskentely

Mannermaan (2018, s. 140) mukaan Lean-johtaminen korostaa tiimityöskentelyä. Tiimi on valmis oppimaan ja parantamaan toimintaansa ja jakamaan osaamistaan toisille. Tiimityössä korostuu vastuu, luottamus ja esimiestuki. Liker & Convisin (2012, ss. 115–116) mukaan leanin johtamisfilosofia korostaa valmentavaa johtamista ja työryhmiin perustuvaa organisaatorakennetta. Jatkuvan parantamisen muutosvoima tulee työntekijöistä ja tiiminvetäjistä. Toyotan ajattelutavassa tiiminjäsenet tuottavat suurimman lisäarvon asiakkaalle. Sen vuoksi on tärkeää kasvattaa vahvoja tiiminvetäjiä, suoda heille ja heidän tiimeilleen valtaa ja vastuuta.

Salmisen (2021, ss. 205) mukaan itseohjautuvien tiimien käyttö on suosittua valmistavassa teollisuudessa. Ideana on jakaa tehtävät tiimeille ja antaa niille selkeät tavoitteet, mutta toisaalta laaja vapaus muodostaa omat työtapansa ja työnjakonsa. Ideaalitilassa toimiva tiimi työskentelee hyvässä yhteistyössä ja pystyy käsittelemään sisällään ongelmatilanteita.

Kortejärven (2018, s. 25) mukaan osaamisen kehittämisen keskeinen keino on hyvä työnopastus. Parhaimmillaan työnopastus on prosessi, jossa työvaiheelle tai tehtävälle on olemassa vakioidut työtavat ja ohjeet sekä niiden pohjalta asetetut osaamistavoitteet. Itsekseen opettelu vie sekä aikaa että lisää virheitä työssä. Myös Mannermaa (2018, s. 142) tuo esille työn vakioimisen ja prosessikuvaamisen merkityksen. Työn vakioimisella lisätään tasalaatuisuutta työntekijästä riippumatta. Olennaista on kuvata ensin prosessi, jotta sitä voidaan vakioida. Prosessikuvaus tulee laatia jokaisesta prosessista ja esimerkiksi valokuvat

ovat hyvä apuväline. Jokaisen työntekijän tulee sitoutua toimimaan standardin ja ohjeen mukaisella tavalla. Työtä tehdään samoin, kunnes on tarve edelleen parantaa sitä.

5 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen ote on laadullinen. Laadullisesta tutkimuksesta käytetään synonyymeinä sellaisia ilmaisuja kuin kvalitatiivinen, ihmistieteellinen tai tulkinnallinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 13, 16) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Siinä tutkittavaa tapausta käsitellään perusteellisesti syvyyssuunnassa eli yhdestä havaintoyksiköstä pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. Päättelyn logiikka on usein induktiivista, eli yksittäisistä havainnoista edetään tuloksiin. (Kananen, 2014a, ss. 20–23)

Kiviniemen (2018, ss. 73, 76) mukaan laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, jossa tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäseneltävissä selkeisiin eri vaiheisiin. Tutkimustehtävän ja aineistonkeruun ratkaisut voivat muotoutua tutkimuksen edetessä. Keskeistä on tutkimuksen edetessä löytää ne johtavat ideat, joihin tutkimukselliset ratkaisut perustuvat.

Case-tutkimus eli tapaustutkimus on osa laadullista tutkimusotetta. Saarela-Kinnusen & Eskolan (2018, ss. 181, 189) mukaan tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan lähestymistapa. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista se, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistonkeruun menetelmiä. Olennaista on, että tapaustutkimus muodostaan kokonaisuuden, tapauksen. Tämän tapaustutkimuksen kohteena on tietyn seurakuntayhtymän tietyt hautausmaat ja niissä tapahtuva toiminta.

Käytetyssä tutkimusotteessa on myös toimintatutkimuksen piirteitä, sillä tavoitteena on ollut aktivoida työntekijöitä kehittämistyöhön tiedontuottamisen lisäksi. Tutkimuksen aikana käytiin jatkuvaa vuoropuhelua työnjohdon ja työntekijöiden kanssa. Kananen (2014a, ss. 26–29) mukaan toimintatutkimus on eräs laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan muoto. Sen tavoitteena on ongelmien ratkaiseminen ja kohteena ovat yleensä organisaatioiden ja

yhteisöjen ongelmat. Niitä sekä tutkitaan että vallitsevia käytäntöjä yritetään muuttaa aktiivisessa vuorovaikutuksessa yhteisön ihmisten kanssa. Perusote on se, että työyhteisön jäsenet voivat itse ratkaista ongelmansa. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. (ks. myös Metsämuuronen, 2006, s. 102)

Tuomi & Sarajärven (2018, ss. 40–41) mukaan laadulliseen tutkimukseen liittyy hermeneuttisen ymmärtämisen käsite. Se tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken pohjalla on jo aiemmin ymmärretty, ns. esiymmärrys. Hermeneuttisen kehän tapaan uusi ymmärrys kasautuu spiraalinomaiseksi muodoksi aikaisemmin ymmärretyn päälle. Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö, seurakunnan talous ja hautaustoimen prosessit, olivat lähtökohtaisesti tutkijalle vieras aihe. Tutkimusprosessin edetessä ymmärrys aiheesta laajeni ja syveni spiraalinomaisesti, mitä myös kuvataan luvussa 1.6. (ks. myös Alanen, 2014, s. 39)

Tutkimusmenetelmät eli metodologia voidaan jakaa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83)

Seppänen-Järvelä ym. (2019, ss. 333, 335) mukaan monimenetelmällisyys eli triangulaatio voi olla laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä (mixed methods) tai laadullisen tutkimuksen sisällä menetelmien ja aineistojen yhdistämistä (multiple methods). Yhdistäminen voi tapahtua aineiston keruun, analyysin ja tulkinnan vaiheissa samanaikaisesti tai peräkkäin. Tässä tutkimuksessa menetelmien ja aineiston yhdistämistä tapahtui tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

5.1 Kirjalliset aineistot lähteinä

Tutkimuksessa käytetään sekä primäärisiä että sekundääriä kirjallisen aineiston muotoja tiedonkeruulähteinä. Kanasen (2014b, ss. 90–91) mukaan kaikkia kirjallisen aineiston muotoja voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen tiedonkeruulähteinä. Sekundääriset dokumentit ovat kirjoitetussa, kuvallisessa, äänitetyssä tai muussa visuaalisessa muodossa

tuotettuja aineistoja, jotka on tuotettu menneessä ajassa. Ne ovat kuvauksia asioista, jotka ovat tapahtuneet. Muodoltaan ne voivat olla lähes mitä tahansa, mikä liittyy tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksessa sopimushoitohautojen hoidon kustannusvastaavuutta on tarkasteltu pääasiassa sekundääristen kirjallisten dokumenttien pohjalta. Seurakuntien tilinpäätökset ja siihen liittyvät asiakirjat ovat julkisia dokumentteja sen jälkeen, kun kirkkoneuvosto ja taloudesta vastaava viranhaltija ovat tilinpäätöksen allekirjoittaneet. Julkisuus koskee tuloslaskelmaa, tasetta, rahoituslaskelmaa, konsernitasetta ja tase-erittelyjä liitetietoineen, jollei niissä ole salassa pidettäviä tietoja. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 § 6) Lisäksi käytettiin HHR:n omaan käyttöön tarkoitettuja dokumentteja. Sellaisia olivat hoitoprosessin tarkemmat suunnitelmat, työohjeet, työajanseurannan tiedot, kehittämispäivien esitysmateriaalit, vaarojen arvioinnin -raportit, HHR:n omien kyselyjen ja sisäisen laskennan materiaalit.

Primääriset kirjalliset aineistot syntyvät Kanasen (2014a, ss. 90–95) mukaan haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien sopiva määrä riippuu tilanteesta, tutkimusongelmasta ja aineiston kylläntymisestä. Kylläntyminen tapahtuu silloin, kun havaintoyksiköitä on niin paljon, että määrän kasvaessa tulkinta ei enää muutu.

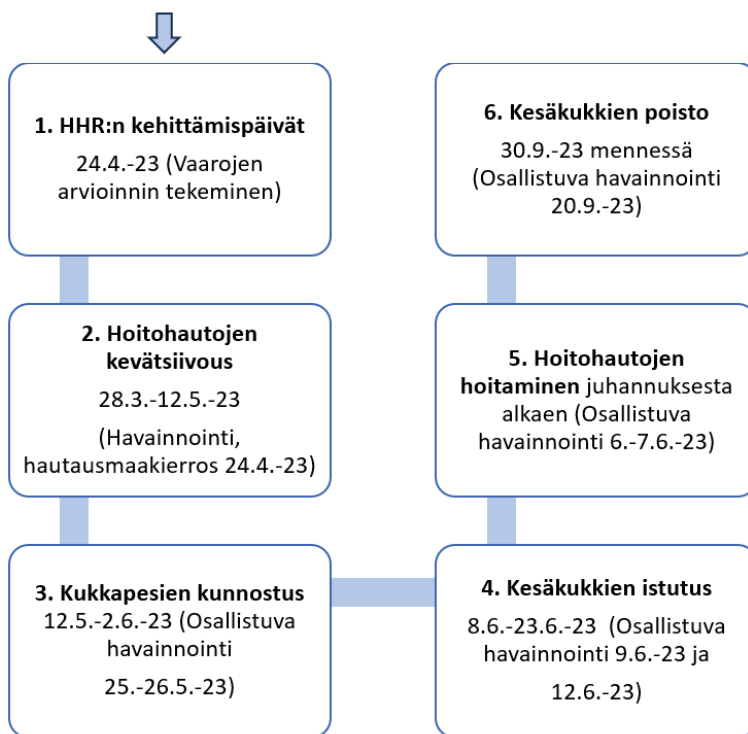
5.2 Havainnointi

Myös havainnointi on ollut keskeinen tutkimusmetodi tässä tutkimuksessa. Tuomi & Sarajärven (2018, s. 94) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tiedonantajien kanssa. Nämä sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. Grönforsin (2015, ss. 146–151) mukaan tutkijalla on sekä ihmisen rooli että tutkijan rooli tutkimustyössään, kun tarkastellaan havainnointia osana osallistumista. Hänen mukaansa osallistavaa havainnointia kannattaa tehdä tilanteessa, jossa tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. Havainnointi tuo monipuolista tietoa lukuisine yksityiskohtineen. Anttilan (1998) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan kysymyksen lähtökohta on: ”Mitä tässä tapahtuu?” tai ”Mikä on tärkeää ja olennaista tässä tilanteessa.” Tutkimuseettisesti on hyvä, että tutkimuksen

kohteet ovat perillä siitä, että heitä havainnoidaan. Tässä tutkimuksessa tutkijan osallistuminen käytännön työn eri vaiheisiin auttoi ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja ohjasi osaltaan tutkimuksen tekoa.

Tutkimusprosessi alkoi HHR:n kehittämispäivillä 26.4.2023. Siellä tutkija esittäytyi, kertoi työstään ja tutkimismenetelmistään. Samalla hän tutustui työntekijöihin. Osallistuva havainnointi toteutettiin sopimushoitohautojen hoitoprosessin eri vaiheissa. Havainnointia tehtiin viiden kuukauden ajan touko- ja syyskuun aikana 1–2 päivänä/työvaihe (Kuva 10). Tutkija osallistui sopimushaudan hoitoon samoja työtehtäviä tehden kuin kausityöntekijät. Hoitotyön eri vaiheita taltioitiin kuvaamalla.

Kuva 10. Osallistuva havainnointi sopimushoitohautojen eri hoitovaiheissa.



5.3 Haastattelut ja keskustelut

Toimintatutkimus on tarpeen aika ajoin pysäyttää ja haastatella osallistujia. Haastattelun avulla selvennetään ja syvennetään kenttätöön aikana saatuja havaintoja. Huovisen & Rovion (2007, ss. 109–110) mukaan tutkimuksen edetessä tutkimusongelmia koskevat kysymykset

saattavat kohdentua tiettyihin henkilöihin ja heidän tietoihinsa. Tällöin haastattelut kannattaa kohdentaa ns. avaintiedonantajiin.

Kanasen (2017, s. 88) mukaan syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelu aiheesta keskustellaan ilman teemoja. Teemahaastattelussa teema on hyvin yleisluontoinen ja teemat saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. Tässä tutkimuksessa haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelun ja syvähaastattelun välimuotoa. Haastateltavat ja teemat vaihtelivat tutkimuksen edetessä. Tyypillisesti niiden avulla selvennettiin jotain tiettyä prosessin vaihetta. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot.

Haastattelut olivat tärkeä keino selvittää HHR:n menoja ja tuloja. HHR:n menojen erottaminen yleisestä hoitotyöstä ja kohdentaminen eri toiminnoille (kukkahoidot ja pintahoidot) osoittautuivat aikaa vieväksi ja osin haasteelliseksi tehtäväksi. Avainhenkilöitä haastateltiin useaan kertaan ja tietoja etsittiin eri lähteistä. Myös sähköpostitse saatiin kysymyksiin vastauksia. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli aiheeseen liittyvää tietoa. Heitä olivat hautausstoimen päällikkö, työnjohtaja ja taloussuunnittelija.

Toiminnan tehostamisen näkökulmasta edellä mainittujen henkilöiden lisäksi haastateltiin aluepuutarhuria ja palveluvastaavaa. Lisäksi työntekijöiden kanssa käytiin keskusteluja työvaiheiden aikana. Tutkimuksen edetessä nousi esille uusia kysymyksiä ja joitain henkilöitä haastateltiin useita kertoja. Esimerkiksi työnjohtajan kanssa käytiin jokaisen havainnointivaiheen yhteydessä palautekeskustelu, jossa refleктоitiin työpäivän herättämiä ajatuksia. Taulukkoon 1 on koottu tiedot haastattelujen ajankohdista ja haastateltavista.

Taulukko 1. Haastattelujen toteuttaminen.

Haastateltava	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu
Työnjohtaja	•	•	•	•	•		•		
Hautausstoimen päällikkö					•	•			
Aluepuutarhuri					•		•		
Taloussuunnittelija				•					•
Palveluvastaava				•					
Toimistonhoitaja				•					

5.4 Hukkakysely

Vallin (2015, ss. 84–85) mukaan paperinen kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Myös sähköisiä kyselyjä käytetään nykyään paljon. Kysymykset tulee muotoilla huolellisesti, jotta vastaaja ymmärtäisi kysymykset siten kuin tutkija on tarkoittanut. Ilmiön teoriatausta luo taustan keskeisille käsitteille ja mittareille.

Pitäjän työntekijöille tehtiin kauden aikana kaksi kyselyä sopimushautojen hoitotyön kehittämiseen liittyen. Ensimmäinen kysely tehtiin 12.7.2023, jolloin oltiin kesäkukien hoitovaiheessa (Liite 2). Kyselyn rakenne noudatti leanin kahdeksan hukan luokittelua (ks. luku 4.2). Hukkien lisäksi kysyttiin kehittämisajatuksia ja hyvin sujuneita toimintatapoja. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysely oli anonyymi eli vastaajien henkilöllisyyttä ei voitu tunnistaa. Kyselyyn vastattiin työajalla joko kirjallisesti tai sähköisen Questback Essential -kyselyohjelman kautta. Ennen kyselyyn vastaamista työntekijöille pidettiin lyhyt info kyselyyn liittyen. Kun työntekijät (18 kpl) täyttivät kyselyn, tutkija oli paikalla varmistamassa, että vastaaminen sujui. Ruskeasannan työntekijöille tehtiin sama kysely, mutta sen tuottama aineisto rajattiin opinnäytetyöstä pois. Toinen kysely tehtiin pelkästään Pitäjän työntekijöille. Se toteutettiin syyskuun lopulla, jolloin viimeisin työvaihe eli kesäkukien poistaminen oli päättymässä (Liite 3). Kausityöntekijöitä oli siinä vaiheessa vähemmän eli vastaajia oli 11 kpl. Kahteen kyselyyn vastanneita oli yhteensä 29 kpl.

5.5 Aineiston analyysi ja tulosten havainnollistaminen

Kanasen (2014a, ss. 21–23, ks. myös Kananen, 2017, s. 146) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on syklinen prosessi, jota toteutetaan tutkimuksen eri vaiheissa ja joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Aineiston luokittelu ja ryhmittely tarkoittaa samaa tarkoittavien käsitteiden ja asioiden yhdistämistä. Samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle, jolloin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Ks. myös Valli, 2015, s. 106)

Kyselyjen paperille kirjoitetut vastaukset siirrettiin sähköiseen Questback-ohjelmaan käsittelyn helpottamiseksi. Hukkakyselyn vastaukset (havaintoyksiköt) ryhmiteltiin aluksi

hukkatyyppien mukaan omiksi alaryhmikseen. Hukkien ryhmittelyn avulla saatiin selville, mitä hukkatyyppiä esiintyi eniten. Tärkeämpää oli kuitenkin tarkastella hukkia prosessien näkökulmasta, mikä olikin analyysissä seuraava vaihe. Luvussa 8 esiintyvät aineistoesimerkit eli otteet vastauksista valittiin kuvaamaan vastausten yleistä linjaa. Kyselylomakkeet merkittiin juoksevalla numerolla, ja tunniste mainittiin kunkin sitaatin yhteydessä. Tulosten raportoinnissa on havainnollistamisen apuna käytetty tekijän luomia kuvia ja prosessikaavioita, joihin on tiivistetty tietoa. Havainnollistamista on tehty myös tekijän ottamilla valokuvilla, joita on sekä työvaihekuvauksissa että kuvakollaasissa (Liite 1).

6 Hoitosopimusten tuotot ja kustannukset

Kustannusvastaavuuden tarkastelu painottuu Vantaan seurakuntayhtymän hautainhoitorahaston rahavirtoihin. Seurakuntayhtymällä on yksi hautainhoitorahasto. Sen tarkoituksena on turvata seurakuntayhtymän hoitoon otettujen hautojen kunnossapito ja hoito. Rahaston varat muodostuvat saaduista hoitomaksuista, palveluista, lahjoituksista, muulla perusteella hankitusta omaisuudesta sekä sijoitus- ja korkotuotoista. Tuotot ovat pääasiassa hautojen hoitomaksuja ja muita sijoitustuottoja. HHR:n periaate on, että haudan hoitomaksu määrätään todellisten kustannusten ja rahaston hallinnan menojen perusteella kustannusvastaavaksi. (Kirkko Vantaalla, 2023b, s. 108)

6.1 Vantaan seurakuntayhtymän hoitosopimushistoriaa

Vantaan seurakuntayhtymässä omaisilta perittiin vuosina 1993–2012 pakollinen pinnanhoitomaksu arkkuhaudan luovutuksen yhteydessä. Maksua ei peritty uurnahautauksen yhteydessä eikä haudan hallinta-aikaa jatkettaessa. Tämä aiheutti sen, että hautausmaan yleisilme jäi epätasaiseksi, sillä nurmea leikattiin vain hoitomaksun piirissä olevilta haudoilta. Vuonna 2013 pakollisesta pinnanhoitomaksusta luovuttiin. Kiinteistöjohtokunta päätti silloin hautausmaakatselmuksessaan, että kaikki nurmialueet hoidetaan seurakunnan toimesta. Se oli tullut mahdolliseksi kirkkolaisissa (1054/1993), jonka mukaan seurakunta sai ottaa hautausmaan yhtenäisen nurmikon koneleikkuun vastuulleen. Päätöksen myötä pakollinen pinnanhoitomaksu jäi voimaan jo tehdyillä arkkuhautasopimuksilla, mutta nurmikko leikattiin kuitenkin kaikilta haudoilta. Viimeiset ”vanhat” pinnanhoitosopimukset päättyvät vuonna 2037. (Aho ym. n.d., s. 13)

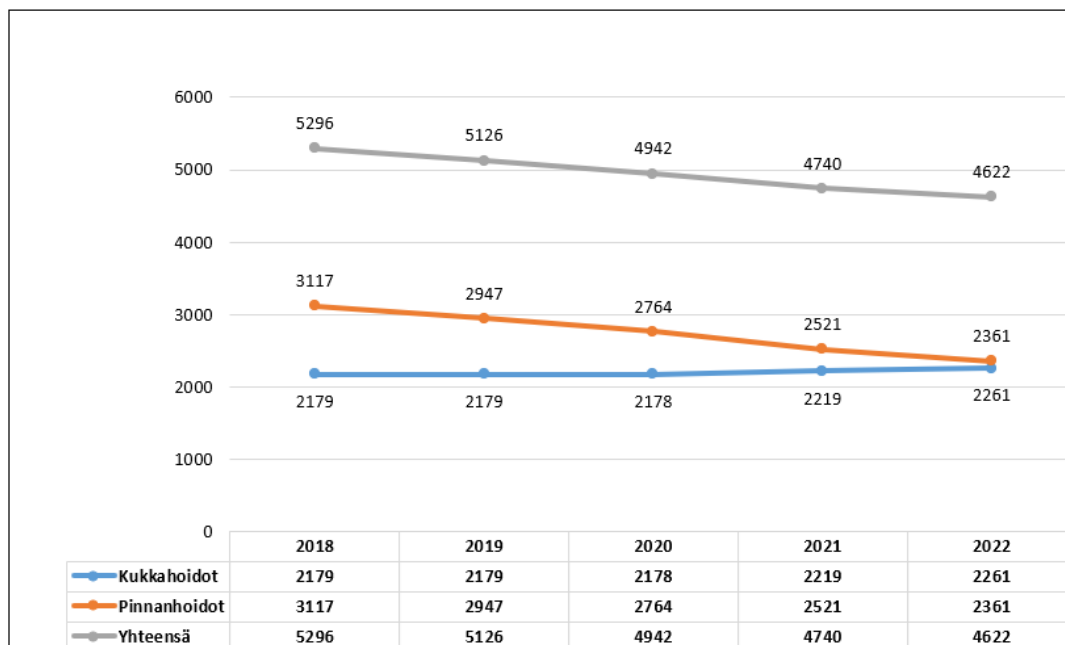
Korkein hallinto-oikeus teki vuonna 2002 ennakkopäätöksen (Kirkkohallitus, 2023, s. 16), jonka mukaan ainaishoitosopimukset voi seurakunnan toimesta purkaa kokonaan, mikäli hoidosta maksettu pääoma ja korkotuotto on käytetty loppuun. Vuonna 1965 Vantaan kirkkohallintokunta päätti yksipuolisesti, että ainaishoidot muutettiin 50 vuoden hoidoksi. Seurakuntalaiset tyytyivät päätökseen, toisin kuin joissain muissa seurakunnissa, joissa vastaavia päätökset vietiin oikeuteen seurakunnan lopettaessa tekemiään hoitosopimuksia pääoman ja tuoton huvetessa. Viimeiset 50 vuoden hoitosopimukset umpeutuivat Vantaalla

vuonna 2020. Siinä vaiheessa niistä saadut korvaukset eivät enää kattaneet aikanaan saatuja korvauksia. (Haastattelu 11.8.2023) Hoitosopimusten keston lyhentäminen on monen seurakunnan intresseissä. Vantaalla viimeiset 10 vuoden kukkahoidot toteutettiin kesällä 2022. Kesällä 2023 jäljellä oli enää 1 kesän ja 5 vuoden hoitosopimuksia.

6.2 Hoitosopimukset tällä hetkellä

Hautainhoitorahastolla oli vuonna 2022 yhteensä 4622 hoitosopimusta. Hoitosopimusten kokonaismäärä on laskenut vuodesta 2017 noin 12 % (631 kpl). Määrän lasku johtui pitkien 50 vuoden kukkahoitosopimusten päättymisestä sekä 25 vuoden pinnanhoitosopimusten määrän vähenemisestä. Hoitosopimusten määrän vuosittaiset muutokset näkyvät kuvassa 11. Kukkahoitosopimusten määrä on hienoisesti kasvanut vuodesta 2020 lähtien.

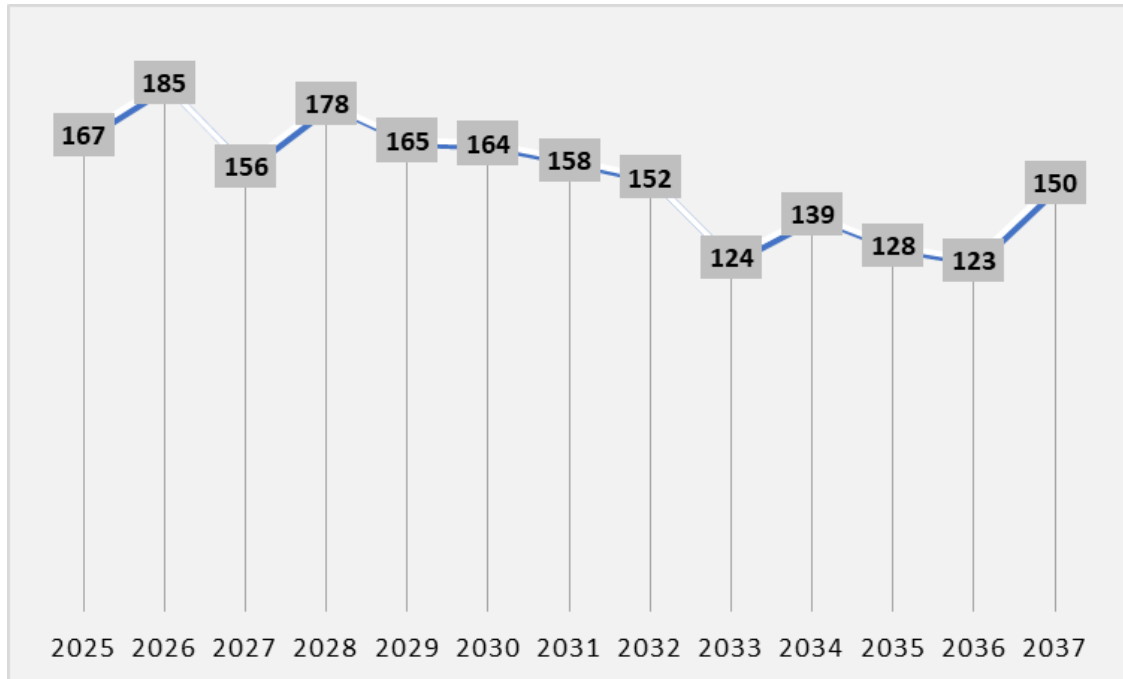
Kuva 11. Hautainhoitorahaston sopimukset vuosina 2018–2022.



Pinnanhoitosopimuksia tehtiin viimeisen kerran vuonna 2012. Viimeiset pinnanhoitot toteutetaan siten vuonna 2037. Sopimuksia päättyy tasaisella tahdilla, noin 153 kpl vuodessa. Vuonna 2038 ei enää ole pinnanhoitoa. Kuva 12 esittää pinnanhoitosopimusten

päättymisen tahtia vuosina 2025–2037. Tiedot saatiin hautaustoimen päälliköltä (henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2023).

Kuva 12. Pinnanhoitosopimusten päätyminen kpl/vuodessa.



Hautausmaan toimisto pitää kirjaa hoitosopimusten määrästä. Talousosasto ja hautaus toimi käyttävät näitä tietoja työssään. Talousosasto vastaa maksuliikenteestä ja kirjanpidosta. Hautaus toimi taas vastaa käytännön hoitotyön suunnittelusta ja toteutuksesta. Toimiston kirjaamissa lukumäärissä saattaa olla pieniä epätarkkuuksia talouden lukuihin nähden sen vuoksi, että maksut saattavat myöhästyä tai sopimukset muuttua tai peruuntua. Joskus niitä siirretään seuraavalle toimintakaudelle. Myös tieto ei aina kulje kahden osaston välillä.

6.3 Kukka- ja pinnanhoitosopimuksista tarkemmin

Hoitosopimukset voidaan jakaa kukkahoito- ja pinnanhoitosopimukseen. Pitäjän ja Ruskeasannan sopimusehdot ovat samanlaiset. Pitäjällä ei tehdä kukkasopimuksia osastoille, joille on istutettu monivuotista maanpeiteperennaa (osastot 18 ja 19). Hoitosopimuksista pidetään rekisteriä, joka on hautarekisterin kanssa samassa Status-ohjelmassa.

Nurmipintaisella haudalla pinnanhoitoa on nurmikon leikkuu ja siimaaminen muistomerkin ja kukka-alueen ympäriltä. Reunakivellisellä haudalla koristehiekka pidetään kunnossa reunakivien rajaamalla alueella. Valtaosa pinnanhoitosta on nurmikon ajoleikkkuuta, mikä nykyään kuuluu yleisen hautausmaan hoidon piiriin.

Kukkahoitosopimukset jaotellaan sopimuksen keston ja tilattujen kukkien määrän mukaan. Periaatteena on, että hinnaston mukaisia kukkia ei jaeta useampaan haudan osaan vaan kukat istutetaan yhden haudan kukkapesään. Asiakas voi ostaa 1 kesän tai 5 vuoden kukkahoidon ja valita haudalle 3, 5, 7 tai 9 kukan ryhmän. 5 vuoden sopimus on vuositasolla kalliimpi kuin 1 kesän hoitomaksu. Hinnastossa 5 vuoden kertoimeksi mainitaan 5,5 vuotta. Viisi erillistä 1 kesän sopimusta maksaa 435 € (5 x 87 €). Pidempi 5 vuoden kukkahoito kerralla otettuna maksaa 461 €, mikä on 26 € (eli 5,97 %) kalliimpi. Hinnoittelussa on siten huomioitu kustannusten nousu. Toisaalta ennakkoon saatu raha saattaa tuottaa rahastolle korkoa, mikä puolestaan olisi sekin kukkahoitojen käytössä. Taulukko 2 kuvaa tämänhetkisiä haudanhoitomaksuja.

Taulukko 2. Haudanhoitomaksut 1.3.2022 alkaen (Kirkko Vantaalla, 2022).

Kukkien minimimäärä	Yhden kesän kukkahoito €	Viiden kesän kukkahoito €
3	87	461
5	120	631
7	158	834
9	197	1037

Pitkäaikaisten hoitomaksujen määrittämisessä käytetty kerroin 5 v = 5,5.

6.4 Hoitosopimusten kustannuksista yleisesti

Hoitosuunnitelma 2022–2030 mukaan HHR:n palvelukseen palkataan vuosittain kausityöntekijöitä ja puutarhureita. HHR:llä on käytössä työkoneita ja laitteita, jotka on hankittu kukkahoitojen ja vanhojen pinnanhoitosopimusten velvoitteiden täyttämiseen. Kesäkukkia tilataan hoitohaudoille vuosittain noin 9000 kpl. Uudet ja ajanmukaiset toimitilat

ovat hautaustoimen kanssa yhteiset. Ne sijaitsevat Helsingin pitäjän kirkon ja Ruskeasannan hautausmailla. (Aho ym. n.d., s. 13)

Vantaan seurakuntayhtymän hoitosuunnitelmassa vuosille 2022–2030 kuvataan hautainhoitorahaston rahavirrat. Hautojen hoidon välittömiin kuluihin luetaan työntekijöiden palkat eläke- ja muine sosiaalimaksuineen, koneiden käytöstä aiheutuvat kulut, tarvikekulut sekä hautausmaalla toimivan työnjohdon kulut. Hautainhoitorahaston välillisiä kuluja ovat rahaston yleishallinnosta, kuten hallintoelinten toiminnasta, toimitilojen ja toimistokoneiden käytöstä, toiminnan suunnittelusta, ylläpidosta ja valvonnasta aiheutuvat kulut. (Aho ym. n.d., s. 13)

6.5 Hautainhoitorahaston tilinpäätöstietoja tilikaudelta 2022

Hautainhoitorahaston tilinpäätös kirjauskaudelta 1.1.2022-31.12.2022 on laadittu ohjeen mukaisesti erillään seurakunnan muusta tilinpäätöksestä. Tuloslaskelman (Liite 4) mukaan tilivuosi 2022 oli 33 212,26 € alijäämäinen. Alijäämäisyys perustuu siihen, että toimintatuotot olivat 279 441,74 € ja toimintakulut 293 730,38 €. Rahoituskuluja oli lisäksi 10 234,60 € ja poistoja 8 689,02 €. (Kirkko Vantaalla, 2023b, s. 111)

HHR:n taseessa on kuitenkin omaisuutta, jota on aikanaan kerrytetty sijoittamalla hoitosopimusten tuottoja asunto- ja liikehuoneistojen osakkeisiin sekä rahastoihin. Taseessa (Liite 5) näiden kirjanpitoarvot ovat seuraavat: sijoitukset 695 512,25 € ja rahoitusarvopaperit 2 096 836,38 € (Kirkko Vantaalla, 2023b, s. 110). Sijoitukset tuottavat lisäksi vuokra- ja korkotuloja. Omaisuus luo taloudellista vakavaraisuutta HHR:n toiminnalle ja satunnaisista alijäämäisistä tilivuosista huolimatta rahaston voidaan todeta olevan kokonaisuudessaan ylikatteinen.

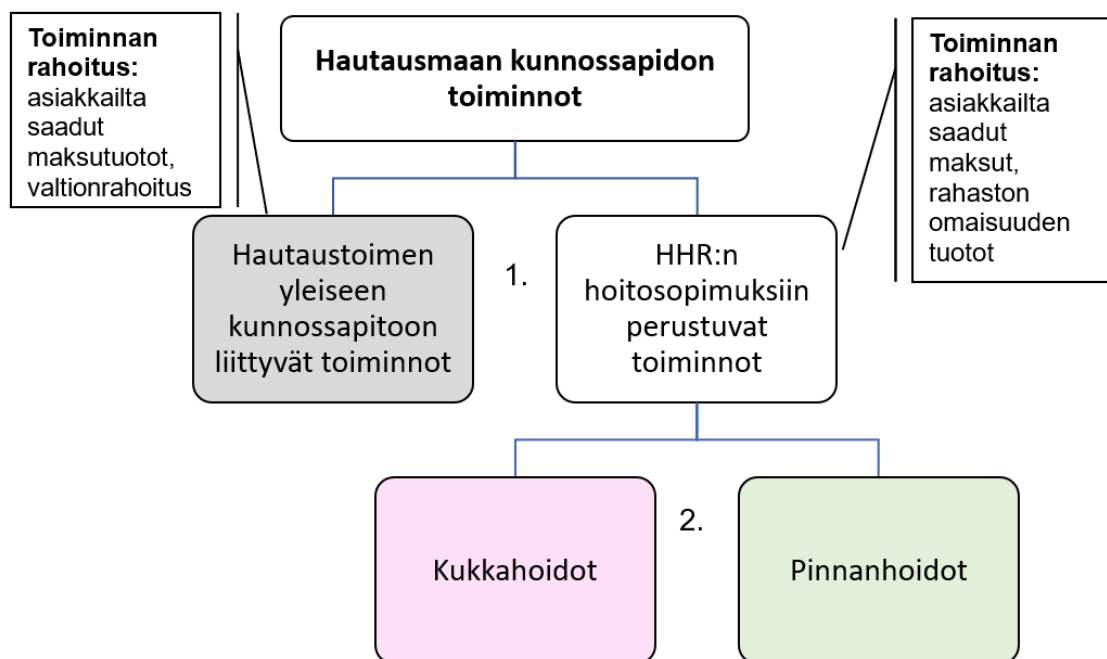
6.6 Hautausmaan kunnossapidon toimintojen erottaminen

Hautausmaan hoitovastuut jakaantuvat hautaustoimen vastuuseen, haudanhaltijan vastuuseen ja HHR:n vastuuseen. Hautaustoimen yleisen kunnossapidon työt ovat osa seurakuntatyön rahoitusta. HHR taas toteuttaa omia toimintojaan, jotka ovat kukkahoito ja

pinnanhoito. Jälkimmäisestä on tosin jäljellä enää ”rippeet” nurmikonleikkuun siirtyessä yleisen hoidon piiriin.

Vaikka hautausmaan hoitovastuut on selkeästi eroteltu toisistaan, vastuiden toteuttaminen tapahtuu osittain samojen työntekijöiden toimesta. Toimintojen erottaminen toisistaan on olennainen lähtökohta kustannusten kohdentamisen mahdollistamiseksi. Kuva 13 havainnollistaa, miten toimintoja lähdettiin erottelemaan. Erottelua tehtiin hautausstoimen yleisen hoitotyön ja HHR:n välillä (kuvan kohta 1) ja HHR:n sisällä kukkahoitojen ja pinnanhoitojen välillä (kuvan kohta 2).

Kuva 13. Hautausmaan kunnossapidon toimintojen erottaminen.



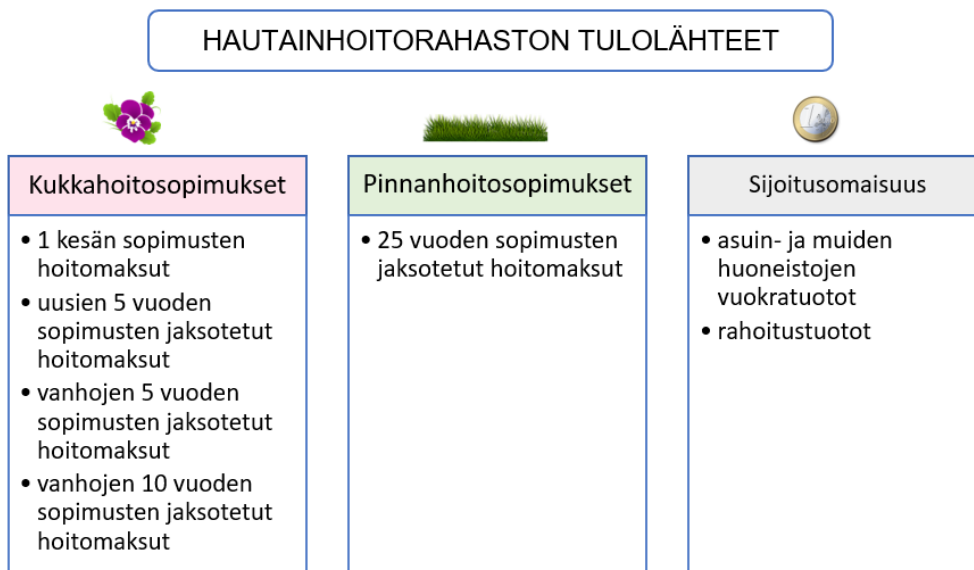
Hautausmaan kunnossapidon jaottelu (Kuva 13) toimi tärkeänä taustatekijänä, kun syvennyttiin varsinaiseen asiaan eli pelkkien HHR:lle kuuluvien menojen ja tulojen tarkasteluun. Kukka- ja pinnanhoitojen lisäksi HHR:n rahaliikenteessä on mukana sijoitusomaisuutta, mikä rajattiin pois tarkastelusta. Koska kustannusvastaavuutta haluttiin selvittää erityisesti kukkahoitojen osalta, hoitotyöstä rajattiin myös pinnanhoito omaksi kokonaisuudekseen. Kustannusten erottelemisen logiikka oli se, että määrällisesti pienen pinnanhoito-osuuden poistuttua laskelmista, jäljelle jäävä osa kohdentui kukkahoidolle.

6.7 Kukka- ja pinnanhoitojen kohdennetut tuotot

Haudanhoitosopimusten tuotot kirjataan tuloslaskelmaan kahdella tapaa. 1 kesän hoitomaksut kirjataan kokonaisuudessaan kyseisen vuoden tuloslaskelmaan. Pitkien hoitosopimusten maksut jaetaan hoitovuosille. Kun seurakunta tekee yli 1 vuoden sopimuksen, hoitomaksu kirjataan HHR:n taseeseen pääomaan saaduksi ennakoksi. Sen jälkeen summa jaksotetaan sopimuskohtaisesti jaksotussääntöjä noudattaen. Tilikauden osuus siirretään tuloslaskelman tilille ”jaksotetut haudanhoitomaksut”. Esimerkiksi 5 vuoden sopimusten ennakoista siirtyy joka vuosi viidesosa tuloslaskelmaan. Talousosasto suunnittelee ja päättää jaksotettujen hoitomaksujen määrän. (Kirkko Vantaalla, 2020c, s. 3)

Kuva 14 havainnollistaa sitä, mistä ”puroista” HHR:n tulot muodostuvat. Kokonaisuuteen kuuluu myös sijoitustoiminta, joka rajattiin myöhemmästä tarkastelusta pois.

Kuva 14. Hautainhoitorahaston tulolähteet vuonna 2022.



Kukka- ja pinnanhoitosopimusten tuotot olivat vuonna 2022 yhteensä 255 554,32 €.

Kokonaistuotosta uusien hoitosopimusten osuus oli 25 % ja vanhojen sopimusten jaksotetut hoitomaksut olivat 75 %. Taulukossa 3 on eritelty vuoden 2022 taseesta tuloslaskelmaan siirretyt maksut. Tiedot antoi taloussuunnittelija (henkilökohtainen tiedonanto 19.6.2023).

Taulukko 3. HHR:n hoitomaksujen tuotot vuonna 2022.

Maksut ryhmittäin	€/vuodessa
1 vuoden kesähoitomaksut	63 881,50
Jaksotetut hoitomaksut:	
5 vuoden kukkahoidot	138 443,17
10 vuoden kukkahoidot	5 474,21
25 vuoden pinnanhoitot	47 747,44
muita jaksotettuja maksuja	8,00
Jaksotetut hoitomaksut yhteensä	191 672,82
Hoitomaksut yhteensä	255 554,32

Vaikka pinnanhoitosopimuksia ei enää tehdä, niistä tuloutetaan yhä vuosittaiseen tuloslaskelmaan jaksotettuja hoitomaksuja. Markka-aikaan vuosina 1998–2001 pinnanhoitomaksu oli 3500 mk. Vuosina 2002–2005 hinta oli noin 605 € ja vuodesta 2006–alkaen se oli 700 €. Mikäli tämän keskihinnan, eli noin 650 €, jakaa 25 vuodelle, pinnanhoitoon käytettävää rahaa on vuosittain noin 26 €/hoitohauta. Tässä ajattelussa ei tosin ole huomioitu rahan aika-arvon muutosta. Vuonna 2022 jaksotettuja pinnanhoitomaksuja siirrettiin tuloslaskelmaan 47 747,44 € ja pinnanhoitohautoja oli jäljellä 2361 kpl. Siten vuonna 2022 yhteen pinnanhoitohautaan kohdentui 20,22 € hoitorahaa.

Taulukossa 4 on yksilöity eri hoitotyypit, kukkien määrät ja maksutuotot Pitäjän ja Ruskeasannan hautausmailla. Kevään 2022 uusien kukkahoitosopimusten maksutuotot laskettiin toteutuneiden kukkahoitosopimustietojen pohjalta. Lopputulos on hieman yläkanttiin (66 564 €) verrattuna tuloslaskelman (63 881,50 €) tietoihin. Ero (2 682,5 €) johtunee uusien kukkahoitojen tilastoinnin epätarkkuuksista. Tässä työssä käytetään tuloslaskelman lukua 63 881,50 €.

Käytettyjen kukkien määrä on arvioitu toteutuneiden hoitosopimusten määrän perusteella. Sen mukaan kukkia oli käytössä 7 575 kpl, mitä lukua käytetään tulevisissa laskelmissa. Määrässä saattaa olla pientä vaihtelua, sillä taulukon 4 ”Muut haudat” -osion kukkamäärä arvioitiin 3 kukaksi/hauta. Mikäli haudoilla (38 kpl) olisi 5 kukkaa, kukkien kokonaismäärä olisi 75 kukkaa enemmän eli 7 650 kpl. On myös mahdollista, että hoitohauta on sekä

pinnanhoito- että kukkahoitohauta eli sille on ostettu tuplahoidot. Tällöin sitä hoidetaan kukkahoidon mukaan.

Taulukko 4. Hoitosopimusten ja kukkien määrät sekä sopimustuotot.

	1 v. eli yhden kesän hoitosopimukset	Arkkuhaudat: 1 v					Hoitohautoja yhteensä kpl	1 kesän maksut €	Kukkien määrä yhteensä kpl
		3 kukkaa/ 1m, 87€	5 kukkaa/ 2m, 120€	7 kukkaa/ 3m, 158€	9 kukkaa/ 4m, 197€	Muut (n.3 kukkaa, 87€)			
Ruskeasanta Pitäjä		91	33	1	2		127	12429	463
		449	46	4	2		501	45609	1623
		Urnahaudat: 1 v							
Ruskeasanta Pitäjä		7	0	0	0		7	609	21
		91	0	0	0		91	7917	273
							726	66564	

(Huom. tuloslaskelmassa -22 63 881,50)

	5 v. hoitosopimukset	Arkkuhaudat: 5 v / vanhat sopimukset						
		94	51	6	4			
Ruskeasanta Pitäjä		672	109	12	6	4	155	615
							803	2711
		Arkkuhaudat: 5 v / uudet sopimukset						
Ruskeasanta Pitäjä		43	8	0	0		51	169
		206	22	7	0		235	777
		Urnahaudat: 5 v / vanhat sopimukset						
Ruskeasanta Pitäjä		7	0	0	0		7	21
		162	0	0	0		162	486
		Urnahaudat: 5 v / uudet sopimukset						
Ruskeasanta Pitäjä		3	0	0	0		3	9
		39	0	0	0		39	117
							1455	

Jaksotettu hoitomaksu, tuloutus 5v hoidot **138443,17**

	10 v. hoitosopimukset	Arkkuhaudat: 10 v / vanhat sopimukset / ruohohoito + kukat						
		2	2	1	0	4**		
Ruskeasanta Pitäjä		20	8	0	0	30**	9	35
							58	190
		** Kukat 10 kesää						
		Urnahaudat: 10 v / vanhat sopimukset 10 v						
Ruskeasanta Pitäjä		1	0	0	0		1	3
		10	0	2	0		12	44
							80	

(Huom. Sopimukset päättyivät kesän-22 jälkeen)

Jaksotettu hoitomaksu, tuloutus 10v hoidot **5474,21**

25 vuoden pintahoitosopimukset (voimassa korkeintaan vuoteen 2037)

Ruskeasanta Pitäjä	528
	1833
	2361

Jaksotettu hoitomaksu, tuloutus 25v hoidot **47747,44**

Lisäkukat

Ruskeasanta Pitäjä				1	1		3
				5	5		15

Ruskeasanta Pitäjä	360	KUKKIA YHTEENSÄ (KPL)	7575
	1901		
Kukkahoidot yht.	2261		
25v pintahoito	2361		
	4622	HOITOHAUTOJA YHTEENSÄ (KPL)	

6.8 Kukka- ja pinnanhoitoihin kohdennetut kustannukset

Hautainhoitorahaston tilivuoden 2022 kirjanpidon tapahtumia oli HHR:n pääkirjan mukaan noin 350 kpl. Niistä kukka- ja pinnanhoitohautojen hoitokulut liittyivät hautojen hoitoon. Pääkirjassa oli myös sijoitustoimintaan liittyviä tapahtumia. Tutkimuksessa haluttiin selvittää hoitohautoihin liittyvät kustannukset, mikä tieto ei suoraan ilmennyt kirjanpidosta. Erottelu kukka- ja pinnanhoitoihin sekä sijoituksiin tehtiin siten, että kaikki pääkirjan tapahtumat käytiin läpi yksi kerrallaan sekä työnjohdon että talousosaston edustajan kanssa. Näin sijoitustoimintaan liittyvät tilitapahtumat saatiin rajattua pois laskelmista. Hautausmaan hoidon menot on jyvitetty kahteen eri kirjanpitoon. Yleishoito näkyi seurakunnan omassa kirjanpidossa ja hoitohautojen menot HHR:n omassa. HHR:n kirjanpidossa ei ollut yleishoidon menoja muutoin kuin joitain yksittäisiä pieniä summia väärin tehtyinä kirjauksina.

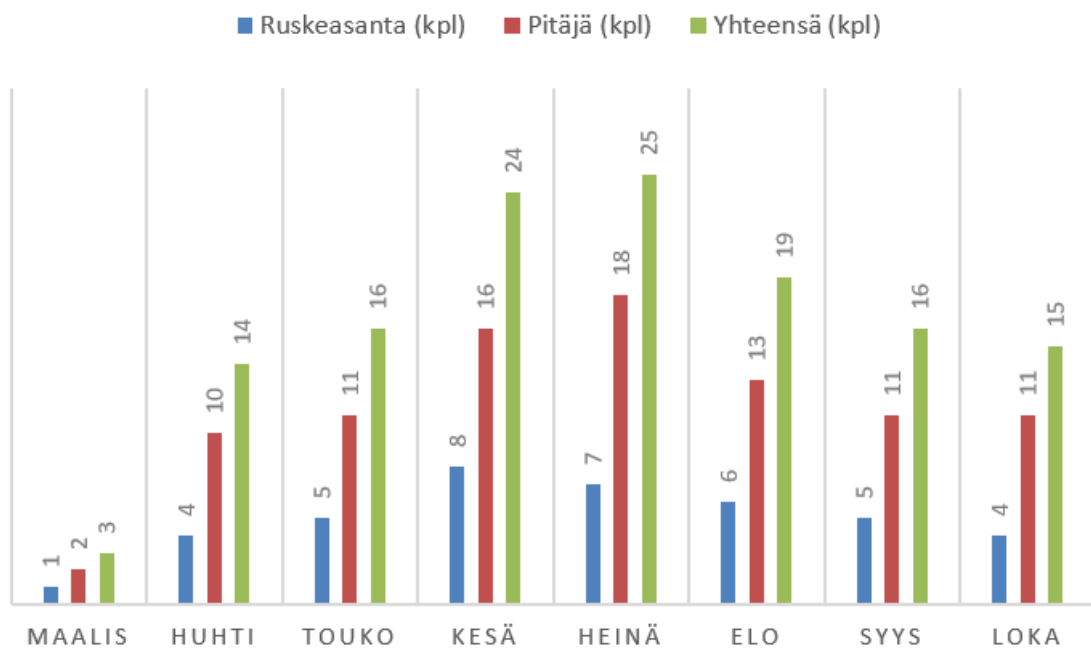
HHR:n kirjanpidossa kukka- ja pinnanhoitohautojen menoja ei erotella toisistaan. Niiden erottelemisen tapahtui tekemällä työnjohdon kanssa yhteistyössä erilaisia laskelmia. Kukkahoito- ja pinnanhoitosopimusten kustannusten erottelu oli haasteellista, sillä samat työntekijät tekevät molempia hoitotöitä ja osin samoilla välineillä. Lisäksi sopimuksen mukainen pinnanhoito on siirtynyt hautausmaan nurmikon yleisen hoidon piiriin. Nykyään kaikkien hautojen edestä ajetaan nurmikot. Jäljelle jääneitä pinnanhoitoon kuuluvia hoitotöitä ovat siimaus kukkapesien ympäriltä ja ruohon leikkaamisen hautojen välistä akkukäyttöisellä ruohonleikkurilla. Muiden sopimuksettomien hautojen osalta siistiminen jätetään omaisten hoitovastuulle. Pinnanhoidon menot koostuivat pääasiassa polttoainekuluista, koneiden huollosta ja vähäisistä työvälineistä. Pinnanhoitosopimukset eivät juurikaan enää kuormita toimiston palveluja muuta kuin tilastoinnin osalta.

Yleiskuvan saamiseksi menoja on pyritty nimeämään mahdollisimman tarkasti. Tässä työssä menot on ryhmitelty ennemminkin arkiajattelun kuin pääkirjatilin tililuettelon otsikoiden mukaan. Kaikki tilitapahtumat eivät näkyneet tilivuoden 2022 kirjanpidossa, sillä joitain hankintoja tehdään suuremmissa erissä parin vuoden välein. Niissä tilanteissa vuosittaiset kulut arvioitiin.

6.8.1 HHR:n palkkamenot

Pitäjällä hoitotöihin käytetään 8 ja Ruskeasannalla 7,5 henkilötyökuukautta/hehtaari (Aho ym. n.d., s. 32). Hautaustoimen palkkalistoilla on noin 17 vakituista henkilöä. Lisäksi työnjohtaja palkkaa alkuvuodesta 30–35 määräaikaista kausityöntekijää eri mittaisiin työsuhteisiin annetulla palkkabudjetilla. Monet kausityöntekijät ovat aiempinakin vuosina toimineet tehtävässään. Kausityöntekijöiden työt ajoittuvat huhtikuusta lokakuulle, mihin ajanjaksoon hautausmaan hoitokausi painottuu. Suurin työntekijöiden tarve on kesä- ja heinäkuussa, jolloin kasvukausi on suurimmillaan ja hoitohaudat vaativat huolenpitoa (Kuva 15).

Kuva 15. Kausityöntekijöiden määrä hoitokaudella 2022.



Lähes kaikki kausityöntekijät tekevät sekä hautaustoimen yleisiä hoitotöitä että HHR:n piiriin kuuluvia töitä. Aiemmin tehdyn arvioin mukaan kausityöntekijöiden työajasta noin 69 % menee hautausmaiden hoitoon ja HHR:n töihin 31 %. Alle 18-vuotiaat työntekijät tekevät pelkästään HHR:n sopimushautojen hoitotöitä yhden kuukauden kestävällä työjaksollaan. (Aho ym. n.d., s. 32) Työkustannusten kohdentaminen hautausmaan yleiseen hoitoon ja HHR:lle tapahtuu hautaustoimen päällikön laatimalla jyvityksellä, joka perustuu työaikaan.

Jyvityksen pohjana on joitain vuosia sitten tehty työajanseuranta. Talous- ja palkkaosastot toteuttavat omat laskelmansa annettujen prosenttien mukaan.

Myös hallinnon työntekijöiden työpanos kohdennetaan HHR:n ja muun työn kesken. Hallinnon työntekijöiden HHR:lle kohdentuva työ painottuu alkuvuoteen ja kevääseen, jolloin hoitosopimuksia työstetään. Hautatoimen toimisto- ja talousosasto vastaavat HHR:n palveluiden myynnistä, tilastoinnista ja reskontrasta. Hautaus-toimen työnjohto kilpailuttaa ja hankkii HHR:n työvälineet ja hoitaa asiakaspalvelua.

Hallinnon kustannusten kohdentamisessa on tehty joitain yleistyksiä laskennan sujuvuuden lisäämiseksi. Sen sijaan, että esimerkiksi jokaisen toimistonhoitajan palkasta kohdennetaan pieni prosentti HHR:n kustannuksiin, kohdennus tehdään vain yhdestä palkasta. Jyvityksen periaatteita tarkennetaan työntekijöiden toimenkuvien muuttuessa. Taulukossa 5 esitellään työajan kohdentamisen yleiset periaatteet ja työhön käytetyt henkilötyökuukaudet. Luvuissa ei ole huomioitu lyhyitä poissaoloja.

Taulukko 5. Työntekijöiden työajan kohdentaminen HHR:lle.

Nimeke	Henkilömäärä	HHR:n %	Tehtäväkuvaus
Vakinaiset työntekijät			
Hautaus-toimen päällikkö	(1 kpl) 12 kk	5	Hautojen hoitopalveluiden johtaminen, henkilöstö- ja taloussuunnittelu, hankinnat, raportointi
Taloussuunnittelija	(1 kpl) 12 kk	25	HHR-rahaston taloushallinto
Toimistonhoitaja	(1 kpl) 12 kk	45	HHR-sopimushallinto haudan hoitojen osalta
Palkkasihteeri	(1 kpl) 12 kk	5	Henkilöstöpalvelut
Työnjohtaja	(1 kpl) 12 kk	100	Hautojen hoidon palveluiden, hankintojen ja töiden organisointi, asiakaspalvelu
Hautausmaamestari	(1 kpl) 12 kk	45	HHR-koneiden ja laitteiden huollot (2457,91 €)
Määräaikaiset työntekijät ja kuukausipalkka (noin €/kk palkankorotukset huomioiden)			
Puutarhuri	(6 kpl) 44 kk	40	Haudan hoitopalvelut (2076,64-2190,79 €)
Kausityöntekijät	(18 kpl) 67 kk	30	Haudan hoitopalvelut (1701,7-1795,24 €)
Alle 18v kausityöntekijät	(6 kpl) 6 kk	100	Haudan hoitopalvelut (1345,78-1414,18 €)
Aluepuutarhuri alkaen -23	ei kesällä-22	40	Haudan hoitopalveluiden organisointi, töiden valvonta, raportointi (2197,89-2410,61 €)
Harjoittelijoita ja työssäoppijoita	Eri pituisia jaksoja	0	Erilaisissa työtehtävissä (palkattomia)

Työntekijöiden palkat sivukuluineen olivat suurin kustannuserä HHR:n toiminnassa (Taulukko 6). Vuonna 2022 palkat olivat 175 659,13 € ja sivukulut 43 010,96 €, mikä teki yhteensä 218 670,09 €. Tämän mukaan sivukulut olivat 24,5 % palkoista, mitä prosenttilukua käytetään myöhemmissäkin laskelmissa.

Taulukko 6. HHR:n työntekijöiden palkat ja sivukulut.

Palkat ja sivukulut	€	€
Vakinaisten työntekijöiden palkat	90 442,26	
Määräaikaisten työntekijöiden palkat	82 136,65	
Jaksotetut palkat	3 080,22	
Palkat yhteensä		175 659,13
Sairausvakuutusmaksut	2 312,11	
Eläkemaksut	36 074,94	
Muut sosiaalivakuutusmaksut	4 327,78	
Jaksotetut sosiaali- ja eläkemaksut	797,93	
Tapaturmakorvaus (palautus)	-501,8	
Sivukulut yhteensä		43 010,96
Palkat ja sivukulut yhteensä		218 670,09

6.8.2 Työkustannusten kohdentaminen kukka- ja pinnanhoitojen välillä

Vuonna 2022 pinnanhoitohautoja oli 2 361 kpl. Ne olivat kaikki arkkuhautojen hoitoja.

Pinnanhoitohaudat ovat lähes kaikki nurmipintaisia. Joukossa on pienehkö määrä reunakivellisiä hiekkapintaisia hautoja, joiden hoito on käsin tehtävää siistimistä.

Reunakivellisiltä pinnanhoitohautoilta kitketään hiekkapinta kukkien hoitokierroksen yhteydessä. Arvioimisen helpottamiseksi kaikki pinnanhoitohaudat lasketaan tässä työssä nurmihautoiksi. Arkkuhaudan kokonaispinta-ala on 2,5 m², josta yhden haudan nurmen pinta-ala on noin 2 m². Leikattavaa nurmen pinta-alaa on siten noin 4 722 m² (2 m² x 2 361). Pinnanhoitohautojen osuus kaikesta nurmikon hoidosta on pieni. Ruskeasannalla se on 3,4 % ja Pitäjällä 5,4 %. Se antaa osviittaa siitä, mikä pinnanhoiton osuus on kaikesta nurmenleikkuusta (Taulukko 7). Toisaalta pinnanhoitohaudat ovat laajalla alueella eli työntekijöiden siirtymiseen kuluu myös aikaa.

Taulukko 7. Pinnanhoitohautojen hoidettava pinta-ala (m²).

Hautausmaa	Hautausmaan nurmialue (ha)	Hautausmaan nurmialue (m ²)	Pintahoidettavia hautoja (kpl)	Hoidettava pinta-ala (2 m ² /hauta)	Hoidettavan pinta-alan % nurmialueesta
Pitäjä	6,8	68 000	1833	3666 m ²	5,40 %
Ruskeasanta	3,1	31 000	528	1056 m ²	3,40 %

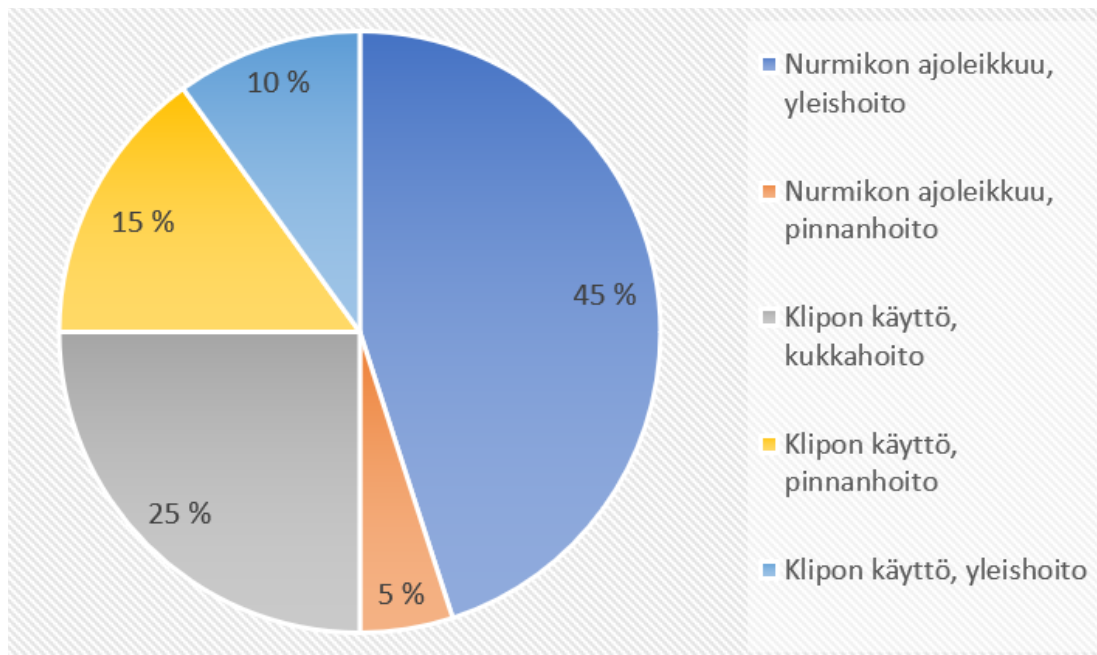
Nurmikon ajoleikkuu kuuluu yleishoidon piiriin eli työaikaa ei lasketa HHR:n menoihin.

Kaudella 2023 hautausmaamestarit hoitivat ajoleikkuun. Kausityöntekijät käyttivät työnnettävää Klippo-ruohonleikkuria. Sen käyttöä kutsutaan arkikielessä klippoamiseksi. Klipon käyttö kohdentui hautojen hoitoon ja yleisten alueiden hoitoon. Klippo on vaihtoehtoinen työväline siimurille. Niiden käytön kohteet ovat pitkälle samat.

Kaikki haudat klipotaan haudan takaa ja edestä alueilla, joissa ajoleikkurilla ei pääse riittävän lähelle. Klippoa käytetään lisäksi alueilla, jonne ajoleikkurilla ei pääse kuten Pitäjän ja Ruskeasannan vanhassa hautausmaan osassa. Yksittäisten hoitohautojen kukkapesän ympäryks klipotetaan. Työnjohdon mukaan Klippoa käytetään enemmän kukkahoito- kuin pinnanhoitohautoilla. Kaikkia pinnanhoitohautoja ei klipota, sillä ne ajetaan ajoleikkurilla ja siistitään siimauksella.

Työnjohdon tekemän arvion mukaan nurmikon ajoleikkuu ja Klipon käyttö kohdentui kuvan 16 ympyrädiagrammin esittämällä tavalla. Tarkastelun kohteena ovat molemmat hautausmaat. Klipon käyttö kukkahoidoissa oli 25 %, pinnanhoidoissa 15 % ja yleishoidossa 5 %. Ajoleikkuusta 45 % kohdentui yleishoitoon ja 5 % pinnahoitoon. Pinnanhoidon osuus nurmikon hoidosta (ajoleikkuu + klippoaminen) oli yhteensä 20 %.

Kuva 16. Nurmikon ajoleikkuun ja Klipon käytön kohdentuminen.



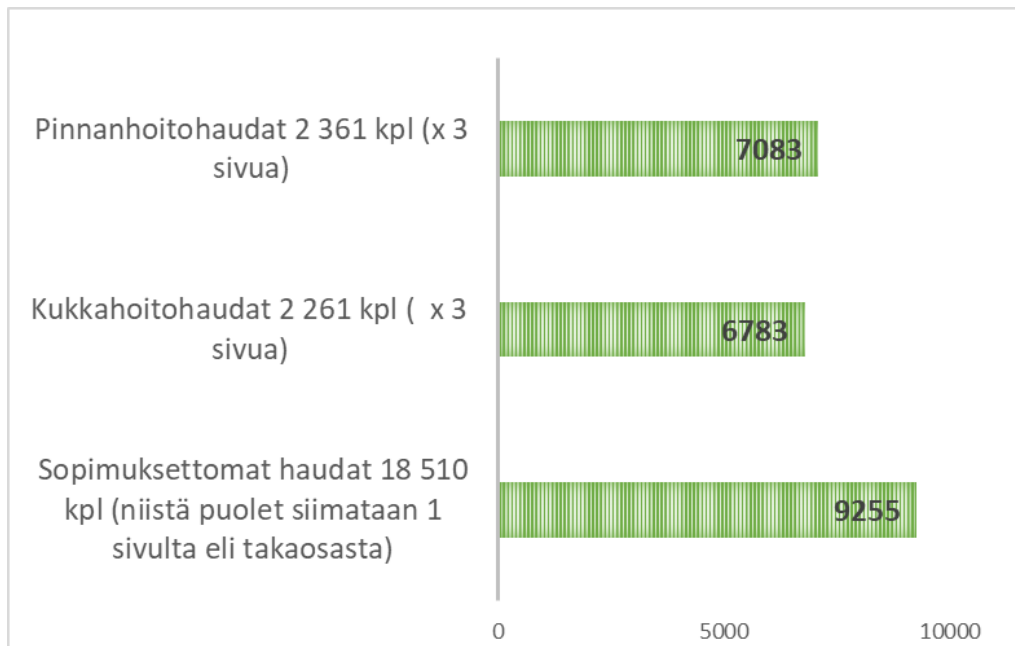
Siimaaminen on keskeinen työtapa erityisesti Pitäjän hautausmaan hoidossa. Pitäjällä siimataan yleisiä alueita ja hoitohautoja tietyiltä osin. Työnjohdon arvion mukaan siihen kuluva työajasta 20 % on yleishoitoa ja 80 % hoitohautojen hoitoa. Mm. muistelualueet, kiveykset ja valaisintolppien ympärykset kuuluvat yleisalueiden siimaamisen piiriin.

Työnjohdon mukaan 80 % siimaamiseen käytettävästä työajasta kohdentuu hautojen siistimiseen. Haudat ovat pinnanhoito, kukka- tai yksityisessä hoidossa olevia sopimuksettomia hautoja. Kaikki haudat siimataan yhtenevästi takaosasta ja lisäksi hoitohaudat kukkapesien ympäriltä. Pitäjällä ja Ruskeasannalla on yhteensä 23 132 hautaa. Niistä 18 510 kpl on sopimuksettomia hautoja ja 4 622 kpl on hoitohautoja. Hoitohaudat, jotka ovat kiinteässä palkissa, saadaan siimattua nopeammin, sillä hautojen välejä ei tarvitse siistiä. Osa hoitohautoista (215 kpl) on hiekkahautoja, joita ei varsinaisesti siimata. Myös sopimuksettomista haudoista osa on hiekkahautoja. Läheskään kaikkia hautoja ei voi siimata takaa, sillä haudat on usein sijoitettu siten, että hautarivistöt ovat toisiaan vasten ja rivistöjen välissä on pensaskasvillisuutta.

Siimausten tarkempi kohdentuminen eri haudoille tehtiin tutkijan toimesta. Suuntaa antava arviointi tehtiin seuraavalla tavalla. Hoitohaudat siimataan enimmäkseen neljästä suunnasta

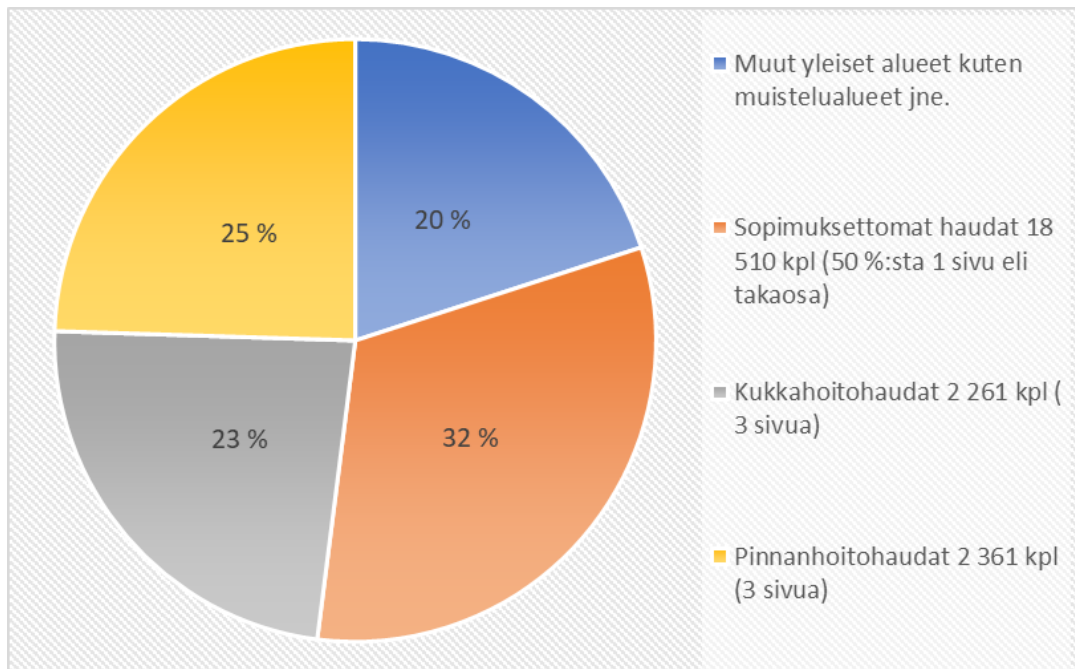
(taka, edestä ja molemmilta reunoilta) ja sopimuksettomat haudat vain yhdeltä sivulta (taka). Tutkija arvioi havaintojensa perusteella, että noin puolet sopimuksettomista haudoista voidaan siimata niiden takaosasta (eli 9 255 kpl). Myös hoitohautojen taustakasvillisuus tai sijainti palkkirivissä vähentää siimauksen tarvetta. Siten siimattavia sivuja arvioitiin olevan kolme kpl/hoitohauta. Taulukossa 8 arvioidaan siimattavien sivujen määrää eri tilanteissa. Sivuja arvioitiin olevan yhteensä 23 121 kpl.

Taulukko 8. Siimattavien haudan sivujen lukumäärä (kpl).



Kun taulukon 8 tietoihin yhdistettiin se lähtökohta, että yleisalueiden siimaus vei 20 % ja hautojen hoitoon liittyvä siimaus 80 % kaikesta siimaamiseen käytettävästä ajasta, päästiin kohdentuminen laskemaan tarkemmin. Siten yleishoitoon liittyviin alueisiin kohdentui yhteensä 52 % työajasta (muistelualueet 20 % sekä sopimuksettomien hautojen takaosat 32 %). Pinnanhoitohautoihin kohdentui 25 % ja kukkahoitohautojen hoitoon 23 %. Kuvassa 17 jaottelu kuvataan ympyrädiagrammin muodossa.

Kuva 17. Siimaamiseen käytetyn ajan kohdentuminen eri toiminnoille.



Pinnanhoidon palkkakulut on arvioitu käyttämällä voimassa olevaa kausityöntekijän ja hautausmaamestarin keskimääräistä peruspalkkaa ilman lisiä tai lomarahoja (työnjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 28.6.2023). Palkkojen sivukulut laskettiin 24,5 %:n mukaan. Yhden kauden aikana siimaamiseen käytettiin yhteensä 86 työpäivää. Pinnanhoitohautojen siimaaminen vei tästä ajasta 25 % ja maksoi sivukuluineen 2 409,08 €.

Nurmikon yhden kerran (alusta loppuun) ajoleikkaaminen kauden 2023 ajopäiväkirjan mukaan kesti keskimäärin 11.5 h eli noin 1,5 työpäivää/hautausmaa hautausmaamestarin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 21.8.-23). Vuonna 2021–2022 nurmikon ajoleikkuuseen ja klippoamiseen kului työnjohdon arvion mukaan (alusta loppuun) kaksi päivää. Yhden kauden aikana aikaa kului yhteensä 72 työpäivää. Pinnanhoitohautojen osalta kulut olivat sivukuluineen 2 241 € (Taulukko 9).

Työkustannusten kohdentuminen kukka- ja pinnanhoitojen välillä on suuntaa antava arvio. Esimerkiksi siimaamiseen käytettyä työaika arvioitiin mekaanisesti hautojen sivujen määrän kautta, mikä ei monimuotoisella hautausmaalla ole yksiselitteistä. Pinnanhoidon kulut jäivät kuitenkin pieniksi. Ne olivat yhteensä 4 650,08 € kaikkien palkkamenojen ollessa yhteensä

218 670,09 €. Mahdollinen epätarkkuus ei vaikuttane lopulliseen kustannusvastaavuuden arvioon merkittävästi.

Taulukko 9. Pinnanhoidon osuus siimaamisen ja nurmikon leikkuun kustannuksista.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Käytetty aika yhteen "alusta-loppuun" toteutukseen / pv	Kuinka monta kertaa kauden aikana siimataan? 18 vk hoitokauden (vk 20-38) aikana yhteensä /krt	Työntekijöiden osallistuminen työsuoritukseen	Työpäiviä käytetään yhteensä kauden aikana (sarake 1 x sarake 2)	Pinnan-hoidon osuus % (sarake 4)	Pinnan-hoidon osuus / pv
SIIMAAMINEN (yleishoitoa ja hoitohautojen siistimistä)						
Pitäjä	8,5	2 x kuukaudessa => noin 9 krt	Saadaan kertaalleen siimattua yleiset alueet ja hoitohaudat. 3 hlöä on toteuttamassa kertasuoritusta.	77	25 %	19,25
Ruskeasanta	1	2 x kuukaudessa => noin 9 krt	Saadaan kertaalleen siimattua yleiset alueet ja hoitohaudat. 3,5 hlöä on toteuttamassa kertasuoritusta.	9	25 %	2,25
Yhteensä				86		21,50
Pinnanhoidon kustannukset: (kausityöntekijän kk-palkka 1800 €/kk, 90 € pv, ilman lomarahoja)						1935,00
Kausityöntekijän palkan sivukulut 24,5 %						474,08
Siimaamisen kulut pinnanhoidon osalta						2409,08
NURMIKON LEIKKUU KLIPOLLA JA AJOLEIKKURILLA (yleishoitoa ja hoitohautojen siistimistä)						
Pitäjä	2	Koko nurmikon ajo 1 krt/viikossa (ma ja ti päivinä) => 18 krt	Saadaan kertaalleen nurmikko ajettua: 6 käyttää Klippoa ja 5 ajoleikkuria. Yhteensä 11 henkilöä osallistuu kertatoteutukseen.	36	20 %	7,20
Ruskeasanta	2	Koko nurmikon ajo 1 krt/viikossa (ma ja ti päivinä) => 18 krt	Saadaan kertaalleen nurmikko ajettua: 3,5 käyttää Klippoa ja 1 ajoleikkuria. Yhteensä 4,5 henkilöä osallistuu kertatoteutukseen.	36	20 %	7,20
Yhteensä				72		14,40
Pinnanhoidon kustannukset: (hautausmaamestarin kk-palkka 2500 €/kk, 125 € pv, ilman lomarahoja)						1800,00
Hautausmaamestarin palkan sivukulut 24,5 %						441,00
Ajoleikkuun ja Klipon käytön kulut pinnanhoidon osalta						2241,00

Klippojen ja siimaleikkureiden lisäksi lehtipuhaltimia (Stihl-merkkisiä) käytetään keväisin ja syksyisin hoitohautojen ja yleisten alueiden siistimisessä. Koneiden huollosta vastaa vakituinen työntekijä, jonka vuosipalkan arvoitiin olevan 30 000 € (2 500 € x 12 kk).

Arvioinnissa ei huomioitu lomarahoja tai muita lisiä. Palkan sivukuluja oli 24,5 %:n mukaan laskettuna 7 350 €. Yhteensä huollon palkkamenoja oli 37 350 €. Näistä huoltomenoista kohdentui työnjohdon mukaan HHR:lle 45 % eli 13 500 € palkkamenoja ja 3 307,5 € sivukuluja.

HHR:lle kohdentuva osuus jaettiin vielä kukka- ja pinnanhoidon kesken. Työnjohto arvioi suuntaa antavan kohdentumisen pinnan- ja kukkahoidon välille. Siten huoltotyön palkkamenoista 30 % eli yhteensä 5 042,25 € (4 050 € palkkamenoja ja 992,25 € sivukuluja) kohdentui pinnanhoitoon. 70 % eli yhteensä 11 765,25 € (9 450 € palkkamenoja ja 2315,25 € sivukuluja) kohdentui kukkahoitoon. (Henkilökohtainen tiedonanto 18.9.2023)

6.8.3 Käytössä olevat kiinteistöt

Hautaus-toimen käytössä ovat sosiaali-, huolto-, toimisto- ja varastotilat. Ne ovat myös HHR:n käytössä yhteistiloina. Pitäjällä on kaksi huoltorakennusta, polttoainevarasto, konehallit sekä hautatarvikevarasto. Hautausmaan toimisto sijaitsee Pitäjän vanhassa huoltorakennuksessa. Ruskeasannalla on huoltorakennus, hautatarvikevarasto, konehallit ja puutarhatarvikevarasto. Myös uusiin kiinteistöihin on investoitu. Ruskeasannan uusi huoltorakennus valmistui vuonna 2018 ja Pitäjän vastaava vuonna 2019. Huoltorakennuksissa on sosiaali- ja toimistotiloja sekä konehallitiloja.

Kiinteistön käyttömenojen kohdennusta pohdittiin yhdessä työnjohdon kanssa. Eri vaihtoehtojen punnitsemisen jälkeen päädyttiin siihen, että huolto- ja varastotilojen käyttöä on luontevaa arvioida käytettävien neliöiden mukaan ja sosiaalitilojen käyttöä työajan perusteella. Taulukossa 10 kuvataan huolto- ja varastotilojen käytön kohdennus HHR:lle. Ruskeasannan ja Pitäjän hautaus-toimen käytössä on yhteensä 1854 m² huolto- ja varastotiloja. Niistä 241 m²:n verran työnjohto arvioi olevan HHR:n käytössä (13 %). Tutkimusta varten sovittiin, että talousosasto arvioi HHR:lle kohdentuvat kustannukset saatuaan siihen liittyvän jyvitys-suunnitelman. Ne olivat yhteensä 19 050 € Arvion ilmoitettiin olevan yleisluontoinen. (Taloussuunnittelijan henkilökohtainen tiedonanto 4.10.2023).

Taulukko 10. Huolto- ja varastotilojen kustannusten kohdentaminen HHR:lle.

Hautausmaa	Kiinteistön nimi ja m ²	HHR %	HHR m ²	Käyttötarkoitus	HHR:n kustannus €
Ruskeasanta	Uusi huoltorakennus, 470 m ²	5 %	23,5 m ²	Siimaleikkurit, akkukaappi (akkusiimurit), Klipot, Venier	3 000
Ruskeasanta	Vanha konehalli, 98 m ²	50 %	49 m ²	Työkaluvarasto, polttoainevarasto, sadetinjärjestelmä	1 000
Pitäjä	Uusi huoltorakennus, 520 m ²	2 %	10,4 m ²	Pienkoneiden korjaus	4 500
Pitäjä	Vanha konehalli, 360 m ²	10 %	36 m ²	Lannoitteet, etukuormaajat (Mecalac ja Avant), kausityön suojavaatteet, kenkävarasto	550
Pitäjä	Vanha huoltorakennus + pienkonehalli 406 m ²	30 %	121,8 m ²	Työkaluvarasto, vaatevarasto, akkukaappi ja Klipot	10 000
Yhteensä	1 854 m²		241 m² (13 % hautaustoimen käytössä olevasta pinta-alasta)		19 050

Hautaustoimen toimisto- ja sosiaalitilat ovat hautaustoimen työntekijöiden yhteiskäytössä. Tiloissa tehdään läpi vuoden hautaustoimen toimistotöitä. Lisäksi tilat toimivat hautausmaalla työskentelevien työntekijöiden sosiaali- ja taukotiloina. Kausityöntekijät ovat suurin käyttäjäryhmä huhti- ja lokakuun välillä. Toimisto- ja sosiaalitilojen osalta jyvittämisen mittarina käytettiin työaika. Aikayksikkönä käytettiin työkuukautta. Työnjohto teki pohjatyön arvioimalla, kuinka paljon eri työntekijät käyttivät kutakin tilaa. Näiden tietojen pohjalta tutkija laati laskelman, jossa jokaisen huoneen/tilan käytöstä eriteltiin hautaustoimen yleisen työn ja HHR:n osuus. Jyvityksen pohjana käytettiin työntekijöiden palkkojen jyvitystaulukkoa (ks. Taulukko 5).

Toimisto- ja sosiaalituloja on yhteensä 568,5 m². HHR:n osuus vuositasolla yhteisistä tiloista oli 180,97 m² eli 31,83 %. Liitteen 6 laskelmassa jouduttiin tekemään yleistyksiä tilanteissa, joissa samassa tilassa oli useita käyttäjiä tai sama käyttäjä toimi eri tiloissa eri aikoina. Esimerkiksi vakituiset työntekijät käyttävät sekä Ruskeasannan että Pitäjän toimistotiloja, jotka ovat keskenään eri suuruisia. Myös kuukauden käyttö aikayksikkönä sisältää

pyörityksiä. 31,83 %:n lopputulos on kuitenkin samaa luokkaa kuin mitä työnjohdon kanssa käydyssä keskustelussa kohdennuksen arvioitiin olevan.

Tutkijan laatiman laskelman perusteella talousosasto arvioi HHR:lle kohdentuvat kustannukset toimisto- ja sosiaalityöjen osalta. Ne olivat 15 700 € vuodessa. Arvion ilmoitettiin olevan yleisluontoinen. Kustannukset olivat eriteltyinä seuraavat: Ruskeasannan uusi huoltorakennus ja konehalli 8 000 €, Pitäjän uusi huoltorakennus ja konehalli 5 000 € ja Pitäjän vanha huoltorakennus 2 700 € vuodessa (taloussuunnittelijan henkilökohtainen tiedonanto 6.11.2023).

6.8.4 Kesäkukat

Kesäkukat hoitohaudoille kilpailutetaan kahden vuoden välein ja tilaus tehdään kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Työnjohto päättää, mitä kukkia istutetaan millekin haudalle. Kukkien sijoittelusta huomioidaan niiden kasvuolosuhteet. Istutussuunnitelmat tehdään osasto- ja rivikohtaisesti. Kukkien tulee mielellään olla kotimaisia, Etelä-Suomen kasvuoloihin soveltuvia ja kestäviä. Myös hautausmailla on eroja: Pitäjän kukkien tulee kestää kovempaa paahdetta kuin Ruskeasannan. Kukat eivät saa peittää hautakiveä. Joitain lajeja pidetään kokeilussa, kuten kesällä 2023 siniviuhkan menestymistä seurattiin muutamilla Pitäjän ja Ruskeasannan hoitohaudoilla. Kauden 2022–2023 kesäkukat olivat:

- uudengvineanliisa (*Impatiens hawkeri*, lajikkeet lila 'Paradise Logia', valkoinen 'Compact White' ja punainen 'Sonice Deep Red')
- aurinkoliisa (*Impatiens x hybrida*, lajikkeet lila 'Sun Patiens Lilac' ja oranssi 'Deep Orange')
- verenpisara (*Fuchsia* 'Summer Melody Sundiego')
- tarhabegonia (*Begonia x hybrida*, lajikkeet punainen 'Big Red Bronze Leaf' punertavilla lehdillä ja vaaleanpunainen 'Big Green Leaf' vaaleanvihreillä lehdillä)
- siniviuhka (sininen *Scaevola aemula* 'Abanico Purple')

Kukkatilauksessa on huomioitu varakukkien tarve. Niitä varataan yleensä 5–6 % kokonaismäärästä. Istutustyön päätyttyä jäljelle jääneet kukat, eli varakukat, istutetaan niille varatulle alueelle hautausmaan reunalle. Varakukkia vaihdetaan kauden aikana

huonokuntoisten kukkien tilalle. Esimerkiksi kesällä 2023 verenpisarat eivät menestyneet paahteisella paikalla ja niitä vaihdettiin tarhabegonioihin. Myös vääränlainen istuttaminen saattaa johtaa kukkien vaihtamiseen. Varakukat tuovat joustoa tilausmäärän mahdolliseen kasvuun, sillä HHR on sidottu kahden vuoden tilaukseensa. Kaudella 2022 kukkatilauksen määrä oli 8 600 kpl. Varakukkia niistä oli 1 025 kpl (11,92 %), mikä oli enemmän kuin suunniteltu 5–6 %.

Kustannuksia laskettaessa tulee huomioida, että varakukat nostavat istutettujen eli todellisessa käytössä olevien kukkien yksikköhintaa. Lisämaksu tulee osaksi hoitomaksuja, vaikka varakukat ovat tavallaan asiakkaan näkökulmasta hukkaa. Hyöty varakukasta saattaa realisoitua tai sitten ei. Taulukossa 11 on laskettu kesäkukan yksikköhinnat. Hinta oli 2,15 € ilman varakukan tuomaan lisäystä (0,29 €). Lopullinen kappalehintaa oli 2,44 €.

Taulukko 11. Kesäkukkien yksikköhinnat.

Hoitohautojen kukat /v	Kpl	Hinta € / kpl	Hinta yhteensä €
Tilaus yhteensä	8 600	2,15	18 509,79
Istutettiin	7 575	2,15	16 303,68
Varakukat (hukkaa)	1 025	2,15	2 206,11
Varakukan hinnan lisäys	2 206,12 € : 7 575 kpl = 0,29 €		
Istutetun kukan hinta	2,15 € + 0,29 € = 2,44 €		

6.8.5 Koneet, laitteet ja kirjanpidon poistot

HHR:n käytössä ovat omat työkoneet, laitteet ja työvälineet. Koneita ovat traktori, etukuormaaja, ruohonleikkurit ja siimaleikkurit. Pienkoneita päivitetään mahdollisuuksien mukaan kevyisiin akkukäyttöisiin malleihin. Koneiden ja laitteiden kustannuksia ovat pääasiassa huoltoon, käyttöön ja lisäosien hankintaan liittyvät menot. Huoltoa tehdään sekä ulkopuolisten toimijoiden että oman vakituisen työntekijän toimesta. Tilivuoden 2022 kirjanpidon mukaan koneisiin ja laitteisiin liittyvät menot olivat yhteensä 13 468,42 €. Lukuun ei ole laskettu vakituisen huoltoja tekevän työntekijän palkkamenot. Koneiden ja laitteiden vakuutusmaksut olivat lisäksi 1 097,58 €, mikä jaettiin kukka- ja pinnanhoitoon

kesken puoliksi (548,79 € kummallekin). Taulukossa 12 menot on kohdennettu kukka- ja pinnanhoidoille. Pinnanhoidon kuluja ovat lähinnä polttoaine- ja koneiden käytön kuluja.

Taulukko 12. Kone- ja laitemenoja.

Kone- ja laitemenoja (jyvitys %)	Kukkahoidot €	Pinnanhoidot €
Koneen huoltoa	1 089,85	
Akkukaapit Pitäjälle ja Ruskeasantaan	3 676,60	
2T pienmoottoribensiini puhaltimiin ja siimaleikkureihin (1 051,52€, 50 % jyvitys)	525,76	525,76
4T pienmoottoribensiini, Klipot, 4-tahti siimaleikkurit, ajoleikkurit (3 244,46 €, 50 % jyvitys)	1 622,23	1 622,23
Pienmoottoribensiini ja teräketjuöljy (1 057,65 €, 50 % jyvitys)	528,82	528,83
Koneita ja varaosia esim. bensaletku, käynnistinmoottori	2 426,28	
Sadettimen paineenkorotuspumpun huolto	922,06	
	10 791,60	2 676,82

Koneet, laitteet ja työvälineet inventoidaan vuosittain. Työkoneiden tavoitekäyttöikä on 10–15 ja pienkoneiden 5–7 vuotta. Tuloslaskelman mukaan vuoden 2022 koneisiin ja laitteisiin liittyvät poistot olivat yhteensä 4 907,74 €. Tämä jaettiin tutkijan päätöksellä tasan kukka- ja pinnanhoidon kesken (2 453,37 € kummallekin), sillä koneet ovat pitkälti yhteiskäytössä.

6.8.6 Pientyökalut ja muut työvälineet

HHR:llä on käytössä omat työkalut ja -välineet. Niitä säilytetään erillisessä varastossa.

Kukkahoitotyössä päivittäisessä käytössä ovat tyypillisesti kottikärryt, lapio, harava, istutuslapio, käsiharava, ruohosakset, sekätöörin, ämpäri ja polvipehmusteet. Lisäksi varastossa on tarjolla erilaisia harvemmin käytettäviä työvälineitä. Työvälineitä hankitaan yleensä kertatilauksena talvikaudella. Lisäksi varastoja täydennetään tarvittaessa hoitokauden aikana. Taulukossa 13 eritellään menot tältä osin. Kokonaisuudessa ne olivat 6 706,52 €. Pinnanhoidon menojen on arvioitu liittyvän lähinnä siimaustarvikkeisiin.

Taulukko 13. Työväline- ja työkalumenoja.

Työväline- ja työkalumenoja	Kukkahoidot €	Pinnanhoodot €
Siimaleikkurin varaosia, siimaa, pientyökaluja, katuharjoja (1674,17 €, 50 % jyvitys)	837,08	837,09
K-rauta Letkuvaunu Gardena 6kpl + liittimet	987,16	
Lainapeite mullan suojaksi, peurakarkoite	71,90	
Haravat, lapiot, muut pientyökalut, jätesäkit	3 475,22	
Vihkot, tussit, hoitotikut, säilytyslaatikkoja	498,07	
	5 869,43	837,09

Työvälineisiin kuuluvat olennaisesti työvaatteet ja suojarusteet, jotka työntekijä saa käyttöönsä. Suojarusteiden käyttö on pakollista riippuen kunkin työtehtävän turvaohjeistuksesta. Turvakengät ovat aina pakolliset hautausmaalla liikuttaessa, jotta jalkaterät olisivat suojassa hautakivien mahdollisesti kaatuessa. Työvaatteet, koronamaskit, korona-ajan desinfiointiaineet, suojakäsineet ja turvakengät maksoivat yhteensä 4 188,13 €. Summasta kohdennettiin tutkijan päätöksellä 5 % pinnanhoitotyöhön (209 €) ja loput 95 % (3 979,13 €) kukkahoitoihin.

6.8.7 Jätehuolto

Hautausmaalla on jätepisteitä, jonne omaiset voivat viedä haudan hoidosta syntyneitä jätteitä ja roskia. HHR:n käytössä on omat jätepisteet Pitäjän ja Ruskeasannan huoltoalueilla. Toukokuussa haudoilla tehdään kevätsiivous ja syyskuussa hoitohautoilta poistetaan kukat. Puutarhalavojen tyhjennys touko- ja syyskuussa ja maa-ainestavan tyhjennys toukokuussa maksoivat yhteensä 4 097,77 €. Jättemenot kohdentuvat kukkahoidoille.

6.8.8 Kasteluvesi, maa-ainekset ja lannoitteet

Pitäjän kasteluvesi otetaan läheisestä Vantaanjoesta, josta se johdetaan hautausmaan kastelujärjestelmiin. Hoitohautojen kukat kastellaan kahdesti viikossa, jos ei ole satanut. Kastelu tapahtuu letkukelojen ja suuttimien avulla hautausmaalla sijaitsevista vesipisteistä. Myös kannukastelua käytetään alueilla, minne vesiletkut eivät yllä. Hautausmaan

nurmialueita sadetaan kesällä öisin, mistä myös otollisella sijainnilla olevat hoitohaudat hyötyvät. Ruskeasannan hautausmaalla käytetään kasteluun vesijohtovettä. Kasteluvedestä maksettiin siten vain Ruskeasannan osalta. Vesilasku oli 636,19 €.

Kasvualustana käytetään multaa, jota lisätään kukkapesiin niiden kunnostusvaiheessa. Myös loppusiivouksessa kukkien poistamisen yhteydessä kukkapesän pintaa tasataan mullalla. Multaa tilattiin sekä säkeissä että irtomultana kokonaissummalla 3 836,60 €. Hiekkaa käytetään lähinnä reunakivellisten hautojen hoidossa. Hautoja kunnostetaan keväisin lisäämällä pintaan uutta hiekkaa. Myös uusille sopimushaudoille vaihdetaan hiekka HHR:n käyttämään hiekkatyyppiin. Hoitoalue on reunakivien sisäpuolinen alue, pinta-alaltaan noin 2 m². Koristehiekkaa tilataan parin vuoden välein, viimeksi 06/2022. Kustannus ei siten näy kirjanpidossa joka vuosi. Tilatusta hiekasta (17,55 m³) kuluu noin 8 m³ yhden hoitokauden aikana. Lasku oli 982,70 € ja siitä kohdennettiin puolet tilivuodelle 2022. Hiekasta osa on hävikkiä kasan ollessa maassa. Hiekkamenot olivat 491,35 €. Multa- ja hiekkamenot kohdentuivat kukkahoitoihin.

Lannoitteita tilataan parin kolmen vuoden välein suuremmissa erissä. Lannoitteita käytetään kukkahoidoissa. 04/2023 tilattiin 16 säkkiä (à 25 kg) hinnalla 871,77 €. Kesällä 2023 lannoitteita kului yhteensä 4,5 säkkiä (112,5 kg), mikä oli keskimäärin yhden hoitokauden menekki myös edellisenä vuonna 2022. Yhden säkin hinta oli 54,48 € eli yhden hoitokauden lannoitemenot olivat siten 245,16 €.

6.8.9 Markkinointi, koulutus ja työhyvinvointi

Toimistonhoitajat vastaavat yhteydenpidosta asiakkaisiin. Asiakkaat, joiden hoitosopimus päättyy, saavat alkuvuodesta kirjeitse hoitosopimuksen uusimiseen liittyvät tiedot. Myös uudet asiakkaat, jotka ovat ottaneet yhteyttä soittamalla tai verkkosivujen kautta, saavat postia. Kirjeessä on mukana tietoa kukista ja tarjouslasku, jonka maksamalla syntyy hoitosopimus. Kirjeitä lähetetään noin 1 000 kpl vuodessa. HHR:n toiminnan näkökulmasta kirjeiden lähettäminen voidaan nähdä välillisinä kustannuksina. Markkinointimenot olivat yhteensä 2 983,29 € (Taulukko 14). Markkinointimenot kohdentuvat kukkahoitoihin, sillä pinnanhoitoja ei enää tarjota.

Taulukko 14. Markkinointimenot.

Markkinointi	€
Tarjouskirjeiden postimaksut	2 729,09
Tarjouskirjeiden mukana olleet kesäkukkakartat	254,20
	2 983,29

HHR:n kustannuksiin ei ollut kirjanpidossa kohdennettu työnjohdon tai talous- ja toimistonhoitajien työväline- kuten ICT-laitemenoja. Ne ovat toiminnan välillisiä kustannuksia, joita ei tässä laskelmassa otettu huomioon. Työntekijät käyttävät samoja työvälineitä hautaustoimen yleisten tehtävien hoitamiseen.

Hautojen hoitotyössä mukana olevat työntekijät perehdytetään ja koulutetaan tehtävän vaatimalla tavalla. Ensiapu- ja trukkikoulutus ovat tyypillisiä tarjolla olevia koulutuksia. Keväällä huhtikuussa pidetään kehittämispäivät ja syksyllä kauden päätöstilaisuudessa kokoonnutaan uudestaan. Juhannuksen aatonaattona, kun istutustyö on saatu päätökseen, talo tarjoaa lounastauolla pientä purtavaa. Myös kahvit ja kahvimaidot tulevat tauoilla talon puolesta. Joka toinen vuosi työntekijät käyvät opintokäynnillä Lepaan puutarhamessuilla. Koulutus, opintokäynnit ja työhyvinvointia edistävät asiat kuten ruokailut ja juhlatuokiot ovat toiminnan välillisiä kustannuksia. Taulukon 15 erittelyn mukaan HHR:n menot olivat näiden osalta yhteensä 6 838,51 €. Ne kohdentuivat kukkahoitoihin.

Taulukko 15. Koulutus- ja työhyvinvointimenoja.

Koulutus ja työhyvinvointi	€
EA1, EA2, trukkikoulutus, työhyvinvointikortti	1 627,18
Koulutuspäivät, Clarion	636,00
Lepaan matkan ruuat, kauden päätösruekailu	1 385,01
Lepaan matka ja pääsyliput	614,40
Kausityöntekijöiden kahvit, teet, maidot, juhannusruekailu, työntekijän läksiäiskakku	2 298,80
Muistokukat työntekijälle, kauden päätösruekusut työntekijöille	130,96
Alan kirjat ja puutarhalehdet	147,16
	6 839,51

6.8.10 Matkustaminen ja puhelinyhteydet

Työnjohtaja liikkuu hautausmaiden, erityisesti Pitäjän ja Ruskeasannan, välillä osana HHR:n toimintaa. Myös puhelinkuluja syntyy hoitotyön tiimoilta. Työpuhelimia on työnjohtajan lisäksi kausityönjohtajalla ja kolmella tiiminvetäjällä. Vuonna 2023 myös aluepuutarhurilla oli käytössään työpuhelin. Taulukossa 16 eritellään nämä menot. Menot olivat HHR:n toiminnan kannalta välillisiä kustannuksia ja niitä syntyi yhteensä 1 041,68 € edestä. Menot kuuluivat kukkahoitoihin.

Taulukko 16. Matkustamisen ja puhelimen käytön menot.

Matkustaminen ja puhelinyhteydet	€
Toimipisteiden välin kulkeminen, työnjohtaja	616,18
Puhelinlaskut Telia Finland (tiiminvetäjät, aluepuutarhuri, työnjohtaja)	426,50
	1 042,68

7 Tulokset hoitosopimusten kustannusvastaavuudesta

Edellä esitetyt hoitohautojen hoitoon kohdennetut tulot ja menot ovat lähtökohta tässä luvussa toteutettavalle kustannusvastaavuuden tarkastelulle. Kukka- ja pinnanhoitojen menojen ja tulojen erottaminen toisistaan tehtiin pääasiassa työnjohdolta saatujen tietojen perusteella. Joissain tilanteissa, jotka mainittiin erikseen, kohdentaminen perustui tutkijan tekemään päätökseen. Välittömät menot oli helpompi kohdentaa kuin välilliset. Yleinen työnjohdon käsitys oli se, että pinnanhoito ei juurikaan vienyt resursseja, mikä pitikin paikkansa.

Kukkahoitojen kustannusvastaavuutta arvioitiin erilaisten laskelmien avulla, sillä asiaa voi lähestyä monella tapaa. Laskelmissa käytettiin vuoden 2022 tietoja. Kukkahoitojen kustannusvastaavuutta voidaan parantaa karsimalla kukkahoidoista aiheutuneita kustannuksia, korottamalla sopimusten hintoja, lisäämällä myyntiä tai muuttamalla tuotevalikoimaa.

7.1 Kukka- ja pinnanhoitojen menot ja tulot vuonna 2022

Taulukkoon 17 on koottu hoitohautojen menot ja tulot vuodelta 2022. Kiinteistökuluja, joita käsiteltiin luvussa 6.8.3, ei huomioitu laskelmassa. Yleistyksenä voidaan sanoa, että kukkahoitoihin kului liikaa ja pinnanhoitoihin liian vähän rahaa suhteessa saatuihin tuloihin. Kukkahoitojen menot, 271 302,42 €, olivat suuremmat kuin toiminnasta saadut tulot, jotka olivat 207 806,88 €. Erotus oli 63 495,54 € eli 30,56 %. Pinnanhoitoihin siirretyt jaksotetut hoitomaksut (47 747,44 €) olivat reilusti suuremmat kuin mitä siihen kohdennettiin menoja (16 418,40 €). Tämä saattoi osittain johtua siitä, että palkkamenoja ei onnistuttu erottelemaan kukka- ja pinnanhoidon välillä riittävän tarkasti. Todennäköisempää on, että nurmikon leikkuun siirtyessä yleisen hoidon piiriin, hoitotyön kustannustaakka keveni HHR:n näkökulmasta. Hoitohautojen reunojen siistimiseen ei mennyt ajallisesti niin paljon aikaa kuin mitä pinnanhoitoon liittyen tuloutettiin taseesta tuloslaskelmaan.

Mikäli kukka- ja pinnanhoitomenot lasketaan yhdeksi kokonaisuudeksi, kustannusvastaavuus oli paremmin kohdallaan. Menot olivat yhteensä 287 720,82 € ja tulot 255 554,32 €. Erotus

oli enää 32 166,50 € eli 12,59 %. Kukka- ja pinnanhoitojen käsittelyä yhtenä kokonaisuutena voidaan perustella siten, että aikanaan maksetut pinnanhoitomaksut tuloutuvat vuoteen 2037 asti HHR:n tuloslaskelmaan ja hyödyttävät siten kaikkea hoitotyötä. Näin toimittuna pinnanhoitomaksut kuitenkin vinouttavat kukkahoitojen kustannusvastaavuuden tarkkaa arvioimista.

Taulukko 17. Kukka- ja pinnanhoitojen menot ja tulot vuonna 2022.

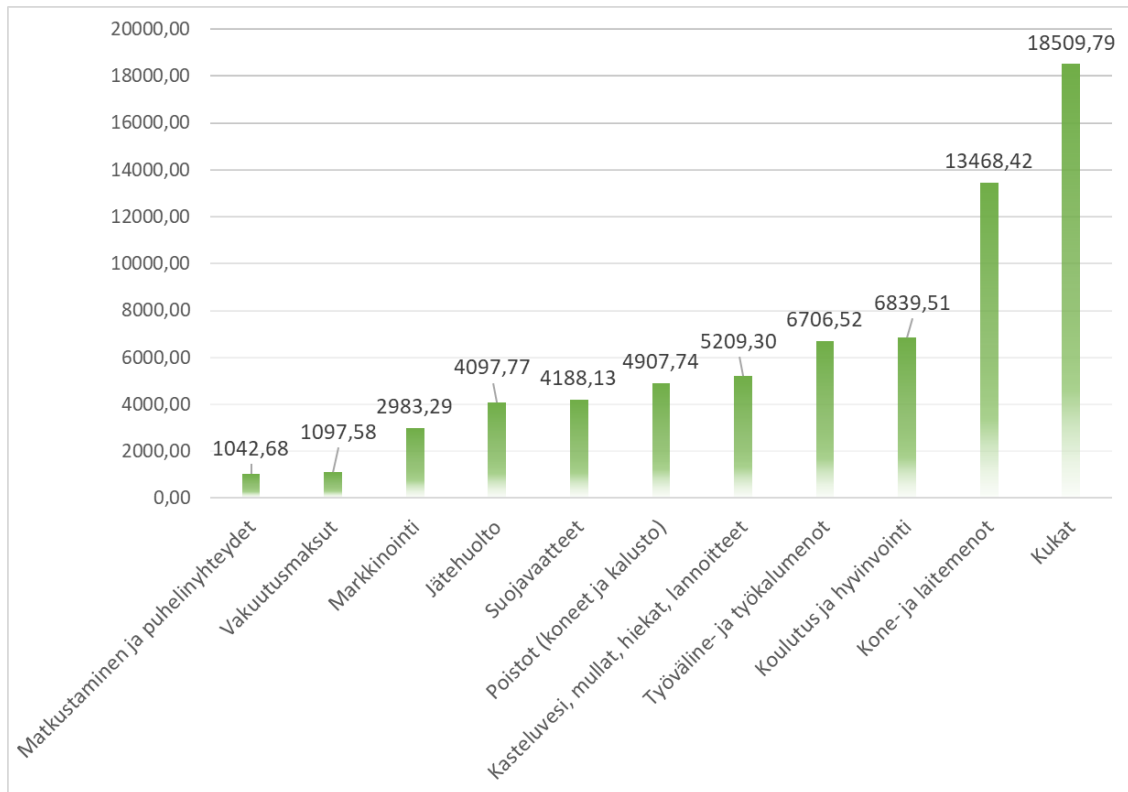
Menot	Kukkahoidot €	Pinnanhoidot €	*	Yhteensä €
Välittömiä kustannuksia				
Kukat	18 509,79			18 509,79
Kone- ja laitemenot	10 791,60	2 676,82		13 468,42
Kasteluvesi	636,19			636,19
Mullat	3 836,60			3 836,60
Hiekat	491,35			491,35
Lannoitteet	245,16			245,16
Työväline- ja työkalumenot	5 869,43	837,09		6 706,52
Suojavaatteet	3 979,13	209,00		4 188,13
Sekä välillisiä että välittömiä kustannuksia				
Vakinaisten työntekijöiden palkat (pääosin välillisiä kustannuksia)	84 592,26	5 850,00	*	90 442,26
Määräaikaisten työntekijöiden palkat (pääosin välittömiä kustannuksia)	80 201,65	1 935,00	**	82 136,65
Jaksotetut palkat	3 080,22			3 080,22
Sivukulut	41 103,63	1 907,33		43 010,96
Välillisiä kustannuksia				
Vakuutusmaksut	548,79	548,79		1 097,58
Markkinointi	2 983,29			2 983,29
Koulutus ja hyvinvointi	6 839,51			6 839,51
Matkustaminen ja puhelinyhteydet	1 042,68			1 042,68
Jätehuolto	4097,77			4 097,77
Poistot (koneet ja kalusto)	2453,37	2 454,37		4 907,74
Menot yhteensä	271 302,42	16 418,40		287 720,82
Tulot	Kukkahoidot €	Pinnanhoidot €		Yhteensä €
1 vuoden kesähoitomaksut	63 881,50			
Jaksotetut kukkahoitojen hoitomaksut:				
* 5 vuoden kukkahoidot	138 443,17			
* 10 vuoden kukkahoidot	5 474,21			
* muita jaksotettuja maksuja	8,00			
Jaksotetut pinnanhoitojen hoitomaksut:				
25 vuoden pinnanhoidot		47 747,44		
Tulot yhteensä	207 806,88	47 747,44		255 554,32
Erotus (tulot - menot)	-63 495,54	31 329,04		-32 166,50
Erotus %	30,56 %			12,59 %

* Huoltotyö ja nurmikon leikkuu

** Siimaaminen

Kukka- ja pinnanhoidon menojen kokonaisuudesta (287 720,82 €) palkat sivukuluineen veivät yhteensä 76 % (218 670,09 €). Taulukossa 18 selvennetään, miten hoitotyön muut kustannukset (69 050,73 €) jakautuivat. Niiden osuus oli 24 % kokonaismenoista.

Taulukko 18. Kukka- ja pinnanhoidon muut kustannukset (€).



7.2 Kustannusten karsiminen

Suurin kustannuserä kukkahoitoihin liittyen muodostui henkilöstömenoista, jotka sivukuluineen olivat yhteensä 218 670,09 €. Määräaikaiset kausityöntekijöiden palkkamenot olivat lähes yhtä suuret kuin vakituisten työntekijöiden. Kausityöntekijöiden sopivan määrän arvioi työnjohto. Tutkimuksen aikaisen havainnoinnin, kyselyjen ja haastattelujen perusteella määräaikaisten työntekijöiden määrä tuntui sopivalta työn määrään nähden. Kauden työt saatiin tehtyä ilman ns. luppoaikaa. Kukkahoitojen organisointiin liittyy hallinnollista työtä, mikä nostaa toiminnan kustannuksia. Hallintotoihin käytetyn työajan tarkka jyvittäminen HHR:n ja hautaustoimen muun työn kesken on tarpeen, jotta kustannukset kohdentuvat oikein. Kaudella 2023 tehtiin työnjohdon toimesta työajanseurantaa, jonka tuloksia

kannattaa hyödyntää jatkossa. Tässä tutkimuksessa kauden 2023 työajanseurannan tietoja käytettiin yksittäisen tehtävien ajankäytön arvioimisen apuna.

Välillisiksi kustannuksiksi luokiteltava hoitosopimuksen tekemisen prosessi vei monen työntekijän työaika. Suositussa 1 kesän hoitosopimuksessa sopimus tehdään joka kevät. Hallinnon työkustannuksia voisi vähentää panostamalla pidempiin sopimuksiin, jolloin sopimusten määrä vähenisi. Myös sopimusprosessin työvaiheiden karsiminen säästäisi työaika. Sopimusten osittainenkin siirto sähköiseen järjestelmään vähentäisi paperisten mainoskirjeiden painatus- ja lähetyskuluja. Kukkatilaukset kilpailutetaan ja sopimukset tehdään kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Pidempikestoiset hoitosopimukset helpottaisivat kukkatilausten määrän ennakoimista.

Koulutus- ja hyvinvointimenot (6 839,51 €) saattavat olla asiakkaan näkökulmasta vähemmän tärkeitä menoja. Niiden säilyttämistä voidaan perustella työntekijöiden osaamisen, hyvinvoinnin sekä veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Työn sujuvoittamisen keinoja tuodaan esille lisää opinnäyteyden luvussa 8.

7.3 Tehtyjen viiden vuoden sopimusten hintatason vertailu nykyhetkeen

Tehtyjen sopimusten hintatasoa rinnastettiin tähän hetkeen yksinkertaistetun vertailulaskelman avulla. Laskelmassa nykyinen 5 vuoden sopimuskanta hinnoiteltiin ajankohtaisilla hinnoilla ja laskettiin, mitä kukin sopimustyyppi tuotti (Taulukko 19). Esimerkiksi 5 vuoden (3 kukan) sopimukset tuottivat yhteensä 565 186 € (1 226 kpl x 461 €). Viidelle vuodelle jaettuna tuotto oli 113 037,2 € vuodessa (565 186 €: 5), mikä oli kuviteltu jaksettu tuloutus vuodessa. Yhden kauden hoitorahaksi saatiin 92,2 € (113 037,2 €: 1226 kpl), mikä oli korkeampi (5,98 %) kuin nykyinen yhden vuoden sopimuksen hinta, 87 €.

Vertailulaskelmassa kaikkien 5 vuoden sopimusten tuloutus yhdelle hoitokaudelle oli yhteensä 143 628 €. Se jäi myös hieman korkeammaksi (3,74 %) kuin toteutunut vuoden 2022 jaksettu tuloutus, joka oli 138 443,17 € (ks. Taulukko 3). Erotus oli 5 184,83 €. Tämän yksinkertaistetun päättelyn avulla voidaan todeta, että taseesta tuloutetaan tuloslaskelmaan vuositason liian vähän rahaa. Hintoja on kenties jossain vaiheessa korotettu, mutta liian

vähän. Vaikka koko 5 vuoden sopimuskanta olisi toteutettu nykyhetken hinnoilla, sen vuosittainen tuloutus (143 628 €) ei olisi riittänyt kattamaan kustannuksia, jos oletetaan muiden tuottojen (1 kesän sopimukset ja pinnanhoitosopimukset) olleen ennallaan.

Taulukko 19. Koko 5 vuoden sopimuskanta päivitettyinä nykyhinnoilla.

Sopimustyyppit yhden kesän kukkahoidoille						
1 vuoden sopimus	3 kukkaa, 87 €	5 kukkaa, 120 €	7 kukkaa, 158 €	9 kukkaa, 197 €	Muut (n.3 kukkaa, 87 €)	Yhteensä
Pitäjä ja Ruskeasanta, arku- ja uurnahaudat yhteensä kpl	638	79	5	4	0	726
Yhteensä €	55 506	9 480	790	788		66 564

Sopimustyyppit viiden vuoden kukkahoidoille						
5 vuoden sopimukset (oletuksena nykyinen hinnasto)	3 kukkaa, 461 €	5 kukkaa, 631 €	7 kukkaa, 834 €	9 kukkaa, 1037 €	Muut (n.3 kukkaa, 461 €)	Yhteensä
Pitäjä ja Ruskeasanta, arku- ja uurnahaudat yhteensä, kaikki olemassa olevat 5 vuoden sopimukset kpl	1 226	190	25	10	4	1 455
Yhteensä €	565 186	119 890	20 850	10 370	1 844	718 140
Kaikkien sopimusten tuottama jaksotettu tuloutus yhdelle kaudelle (Yhteensä € : 5)	113 037,2	23 978,0	4 170,0	2 074,0	368,8	143 628,0
Hoitohaudan tuotto yhden toimintakauden aikana €	92,2	126,2	166,8	207,4	92,2	

7.4 Hintojen korottaminen

Hintojen korottaminen voi koskea ainoastaan tulevia 1 kesän ja 5 vuoden sopimuksia. Olemassa olevista sopimuksista ei ole tapana periä jälkikäteen lisämaksuja. Voimakas hintojen nostaminen voi myös karkottaa asiakkaita. Nykyisessä hinnoittelussa on huomioitu inflaatio ja rahan arvon muutokset siten, että 5 vuoden sopimus on noin 5,97 % kalliimpi kuin jos asiakas ottaisi viisi kertaa 1 kesän sopimuksen. Asiakkaan näkökulmasta 1 kesän sopimus on siten halvin vaihtoehto. Liike-elämässä tilanne on usein päinvastainen. Pidempi sopimus on asiakkaalle halvempi kuin lyhyempi vaihtoehto. Mahdollisissa hinnankorotuksissa tulee huomioida inflaatio, joka on ollut Suomessa viime aikoja lukuun ottamatta 2 % luokkaa. Hinnaston säännöllinen päivittäminen lienee tässä maailmantilanteessa aiheellista.

7.4.1 Hinnankorotukset kukka- ja pinnanhoidon alijäämän kattamiseksi

Kun kustannusvastaavuutta tarkasteltiin kukka- ja pinnanhoitojen osalta yhtenä kokonaisuutena, päädyttiin 32 166,50 € alijäämään (ks. Taulukko 17). Seuraavassa laskelmassa arvioitiin, millä hintatasolla vuoden 2022 kukkahoitosopimukset olisi pitänyt tehdä, jotta tätä alijäämää ei olisi syntynyt. Vuonna 2022 uusia kukkasopimuksia tehtiin seuraavasti: 1 kesän sopimuksia 726 kpl ja 5 vuoden sopimuksia 328 kpl. Ne tuottivat yhteensä 225 483 € nykyisillä hinnoilla (Taulukko 20). Taulukossa on harmaalla pohjalla sopimustyytit, joita myytiin eniten ja joiden kustannusvastaava hinnoittelu olisi olennaisinta. Ne olivat 1 kesän ja 5 vuoden sopimuksia 3 tai 5 kukalle.

Taulukko 20. Vuonna 2022 tehdyt kukkahoitosopimukset ja niiden tuotot.

Sopimustyytit yhden kesän kukkahoidoille

1 vuoden sopimus	3 kukkaa, 87 €	5 kukkaa, 120 €	7 kukkaa, 158 €	9 kukkaa, 197 €	Yhteensä
Pitäjä ja Ruskeasanta, arkku- ja uurnahaudat yhteensä kpl	638	79	5	4	726
Yhteensä €	55 506	9 480	790	788	66 564

Sopimustyytit viiden vuoden kukkahoidoille

Uudet 5 vuoden sopimukset	3 kukkaa, 461 €	5 kukkaa, 631 €	7 kukkaa, 834 €	9 kukkaa, 1037 €	Yhteensä
Pitäjä ja Ruskeasanta, arkku- ja uurnahaudat yhteensä kpl	291	30	7		328
Yhteensä €	134 151	18 930	5 838		158 919
			Sopimustuotot yht. €		225 483

Jotta kukka- ja pinnanhoitojen yhteenlaskettua alijäämää (32 166,50 €) ei olisi syntynyt, uusien sopimusten tuottoja olisi pitänyt olla yhteensä 257 649,5 € (toteutunut tuotto 225 483 € + alijäämä 32 166,50 €). Sopimustuotoista puuttui siten 14,27 % (32 166,50 €: 225 483 € x 100 %). Taulukossa 21 esitellään hinnasto, jossa jokaisen hintaryhmän tuotetta korotettiin saman verran eli 14,27 %. Hinnat pyöristettiin seuraavaan tasalukuun. Tällä tavalla hinnoiteltuna 5 vuoden sopimusten hinta oli 6,46 % korkeampi viidesti otettavaan 1 kesän sopimukseen nähden (nykyisellään ero on 5,97 %). Siten 5 vuoden sopimus kallistui entisestään 1 kesän sopimukseen nähden, mikä ei liene toivottavaa. Muutoin hinnankorotus jäi maltilliseksi.

Taulukko 21. Kukkahoitohinnasto 14,27 % hinnankorotuksin.

1 vuoden sopimus	3 kukkaa, 99 €	5 kukkaa, 137 €	7 kukkaa, 181 €	9 kukkaa, 225 €
5 vuoden sopimus	3 kukkaa, 527 €	5 kukkaa, 721€	7 kukkaa, 953 €	9 kukkaa, 1 185€

Haudan peruskunnostusmaksu 40 € peritään haudalta, jolla ei edellisenä kesänä ollut seurakunnan hoitoa.

Uutena asiana hinnastoon ehdotettiin lisättäväksi peruskunnostusmaksua, 40 €, jolla katetaan haudan pinnan uusiminen ja kukkapesän kasvualustan vaihtaminen. Maksu koskee hautoja, joilla ei edellisenä kesänä ollut seurakunnan hoitoa. Maksun määrä on keskiarvo Espoon seurakuntayhtymän vastaavista urna- ja arkkuhaudan peruskunnostusmaksuista. Tämä maksu ylittää tässä laskelmassa kustannusvastaavuuden vaatimuksen.

Peruskunnostusmaksun käyttöönotto on paikallaan, sillä hoitamattoman haudan peruskunnostus vie usein paljon aikaa, mikä tuli esille tutkijan omana havaintona ja tehtyjen kyselyjen perusteella. Se mahdollistaa tulevat investoinnit, joita nykyiset poistot eivät kata.

14,27 % korotus hintoihin olisi riittänyt tekemään yksittäisestä kukkasopimuksesta kustannusvastaavan vuonna 2022. Sen sijaan kukkahoito kokonaisuudessaan saavuttaa kustannusvastaavuuden viiveellä. Tämä sen vuoksi, että 5 vuoden sopimusten korotetut hinnat tuloutuvat tuloslaskelmaan vaiheittain, viiden vuoden ajan. Liian kova hintojen korottaminen kerralla saattaa muuttaa rahaston (kukkahoitojen osalta) jollain aikavälillä ylikatteiseksi, mikä ei ole lain hengen mukaista. Tässä hinnoittelutavassa tulee huomioida se, että jaksotetut pinnanhoitomaksut päättyvät vuonna 2037. Siihen asti ne tuottavat rahaa HHR:n hoitobudjettiin, mikä tällä laskutavalla kohdentuu myös kukkahoidoille. Koska pinnanhoitosopimuksia päättyy joka vuosi noin 150 kpl, jaksotettujen pinnanhoitomaksujen määrä pienenee vuosi vuodelta.

HHR:n eniten myydyt tuotteet olivat 3 kukan sopimukset 1 kesäksi ja 5 vuodeksi. 14,27 %:n korotuksilla (taulukon 21 hinnoittelulla) ne jäivät yhä edullisemmiksi kuin naapurikuntien Espoon ja Helsingin seurakuntayhtymien vastaavat sopimukset arkkuhaidoille. Esossa

yhden kesän hoidon hinta oli 115 € (pinnanhoito ja kukkien hankinta) ja Helsingissä 120 € (ruohohoito ja kukat). 5 vuoden sopimukset maksoivat Espoossa 596 € ja Helsingissä 622 €. Toisaalta em. seurakunnat hinnoittelivat uurnahaudat erikseen hieman arkkuhautoja edullisemmin. Espoossa uurnahaudan hinta oli 106 € ja Helsingissä kahdella kukalla 71 €. Kiinnostavaa oli, että Espoon hinnastossa mainittiin ”kukkien hankinta”, mikä viittaa hankintaprosessin kuluihin. Helsinki myy yhä 25 vuoden pinnanhoitoja, joista Espoo näyttää Vantaan lailla luopuneen. (Kirkko Espoossa, 2023; Kirkko Helsingissä, 2023a)

7.4.2 Hinnankorotukset kukkahoidon alijäämän kattamiseksi

Kukkahoitojen alijäämä (63 495,54 €) kustannusvastaavuuden tarkastelun lähtökohtana aiheuttaa edellistä suuremman paineen hintojen korotukselle. Tässä laskelmassa pinnanhoidosta jäänyttä ”ylimääräistä” rahaa ei käytetty painamaan hintoja alaspäin kuten luvun 7.4.1 laskelmassa tehtiin. Jotta 63 495,54 € alijäämä saatiin katettua, uusien sopimusten piti tuottaa 288 978,54 € (225 483 € + 63 495,54 €). Sopimustuotoista puuttui siten 28,16 % (63 495,54 €: 225 483 € x 100 %). Mikäli hintoja korotettiin 28,16 %, maksoi 1 kesän (3 kukan) sopimus tasalukuun pyöristettynä 111 € ja 1 kesän (5 kukan) sopimuksen hinnaksi tuli 153,79 €. Myös 5 vuoden (3 kukan) sopimus maksoi reilusti nykyistä enemmän eli 591 € (nykyinen hinta on 461 €).

Näin suuri hinnankorotus kaikkiin sopimustyyppeihin kohdennettuna saattaisi olla liian voimakas toimenpide asiakkaan näkökulmasta. Se myös lienee tarpeetonta niin kauan, kun pinnanhoidosta jäljelle jäänyttä rahaa voidaan hyödyntää kukkahoitojen kustannusten kattamiseen. Pelkkien kukkahoitomenojen pohjalta tehty laskelma on hieman epätarkka, sillä kukka- ja pinnanhoitomenojen kohdentaminen oli jossakin määrin tulkinnanvaraista.

7.5 Hautakohtaiset kukkahoitomenot hinnoittelun perusteena

Kustannusvastaavuutta arvioitiin myös siten, että vuoden 2022 kukkahoitomenot arvioitiin haudoittain eri kukkamäärien mukaan. Taulukossa 22 pinnanhoitomenot jätettiin pois laskelmasta. Vuonna 2022 hautakukkia tarvittiin 7 575 kpl. Yhden käyttöön otetun kukan hinta oli 2,44 €, kun hintaan laskettiin varakukkien olemassaolo. Osan hautakohtaisista

kuluista arvioitiin olevan sellaisia, jotka muuttuvat kukkien määrän mukaan (mm. kausityöntekijöiden työ ja istutukseen tarvittavat maa-ainekset). Nämä taulukkoon sinisellä merkityt kustannukset laskettiin kukkakohtaisesti. Lähtökohtana oli oletus, että yhden kukan hoitoon liittyi tietty määrä työtä ja tarvittavia aineksia. Muut kustannukset olivat yleiskustannuksia tai niiden kuluminen ei ollut niin yksiselitteisesti kiinni kukkien lukumäärästä. Nämä jyvitettiin hautakohtaisesti eli sama menoerä jokaiselle hoitohaudalle.

Kukkahoitohautoja oli 2 261 kpl. Taulukon 22 mukaan yksi hautakukka liitännäiskuluineen maksoi 16,63 €. Lisäksi jokaiseen hautaan kohdistui vakiomäärä (65,34 €) kiinteitä kuluja. Laskelmassa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten erottelu tehtiin karkeasti, mikä vaikutti lopputulokseen.

Taulukko 22. Kukkasopimushaudan muuttuvat ja kiinteät kustannukset.

Muuttuvat hoitokustannukset (kustannukset, joihin vaikuttaa kukkien määrä)	1. Kustannukset yhteensä	2. Tuotekustannukset/hauta (sarake 1 / istutettujen kukkien määrä 7575 kpl)
Kukat	18 509,79	2,44
Kasteluvesi, mullat, hiekat, lannoitteet	5 209,30	0,69
Määräaikaisten työntekijöiden palkat	80 201,65	10,84
Määräaikaisten työntekijöiden sivukulut (24,5 %)	19 649,40	2,66
Yhteensä		16,63
Kiinteät kustannukset (jaetaan tasan kaikille haudoille, 2261 kpl)	3. Kustannukset yhteensä	Kiinteät kustannukset/hauta (sarake 3 / hoitohautojen lkm (2261 kpl))
Kone- ja laitemenot	10 791,60	4,77
Poistot (koneet ja kalusto)	2 453,37	1,09
Työväline- ja työkalumenot	5 869,43	2,60
Suojavaatteet	3 979,13	1,76
Vakuutusmaksut	548,79	0,24
Markkinointi	2 983,29	1,32
Koulutus ja hyvinvointi	6 839,51	3,02
Matkustaminen ja puhelinyhteydet	1 042,68	0,46
Jätehuolto	4 097,77	1,81
Vakinaisten työntekijöiden palkat	84 592,26	37,41
Jaksotetut palkat	3 080,22	1,36
Vakinaisten työntekijöiden sivukulut (24,5 %)	21 454,23	9,49
Yhteensä		65,34

Taulukossa 23 kuvataan, mitä erilaisten hoitohautojen hoitaminen kustansi. Laskelma on yhden toimintakauden (v. 2022) tilannearvio ja siinä ei huomioida pidempiä sopimuksia. Laskelmassa kustannusvastaavan hinnan ajateltiin olevan sama kuin haudan hoidon kustannukset. Tuote- ja hautakohtainen laskelma tuotti 1 kesän (3 kukan) sopimuksen hinnaksi 115,23 €. Hinta asettui melko samalle tasolle kuin kukkahoitojen 28,16 %:n hinnankorotuksella, jolloin hinnaksi saatiin 111 €. Laskelmassa 1 kesän (5 kukan) sopimuksen hinnaksi saatiin 148,49 €. Samalle tasolle päästiin 28,16 %:n korotuksella, jolloin hinta oli 153,79 €. Näiden edellä mainittujen kukkasopimusten kustannusvastaavuutta arvioivien hinnoittelutapojen voidaan ajatella olevan realistisia. 1 kesän (3 kukan) sopimuksen hintataso olisi siten 111–115 € luokkaa. Tämä on linjassa Espoon ja Helsingin vastaavan tuotteen hintatason kanssa.

Hautakohtainen laskentatapa ja pelkkien kukkahoitojen alijäämän kattamiseksi laadittu laskentatapa (28,16 %:n hintojenkorotuksella) vahvistavat ajatusta nostaa 1 kesän sopimusten hintoja. Korottaminen on perusteltua myös siitä näkökulmasta, että 1 kesän sopimusten ei tarvitsisi olla niin houkuttelevia. Tämä laskentatavan mahdollinen heikkous on siinä, että kukka- ja pinnanhoitojen menojen erotteleminen oli hieman epätarkkaa. Mikäli pinnanhoitomenot olisi laskettu korkeammiksi, kukkahoitojen hautakohtaiset kustannukset vastaavasti pienenisivät.

Taulukko 23. Tuote- ja hautakohtaiset kustannukset vuonna 2022.

Hoitohaudat eri kukkamäärillä	1. Toteutuneiden sopimusten määrä, kpl	2. Tuotekustannukset 16,63 € * kukkien määrä (3,5,7 tai 9 kpl)	3. Hautakohtainen kustannus vakiona 65,34 €	4. Kustannus yhteensä (sarake 2 + sarake 3) € Saadaan kustannusvastaava hinta
3 kukan hauta	1935	49,89	65,34	115,23
5 kukan hauta	279	83,15	65,34	148,49
7 kukan hauta	33	116,41	65,34	181,75
9 kukan hauta	14	149,67	65,34	215,01

Vertailun vuoksi tehtiin vielä seuraava laskelma. Mikäli kaikki kustannukset kukkia lukuun ottamatta jaettaisiin hautakohtaisesti, kiinteä osuus olisi 111,81 € (ei 65,34 €). Kukan hinta 2,44 € jäisi ainoaksi muuttuvaksi tekijäksi lopullista hintaa määriteltäessä. Tällä tavalla

kukkahinnastoon ei tulisi suuria hintaeroja. 3 kukan hoito maksaisi 119,13 € ja 9 kukan hoito 133,77 € muiden hintojen asettuessa niiden välille.

7.6 Myynnin kasvattaminen

Myynnin lisääminen kasvattaa yrityksen tulosta ja katetuottoa. Tulos parantuu, kun ainoastaan muuttuvat kustannukset lisääntyvät myynnin kasvun suhteessa ja kiinteät kustannukset pysyvät ennallaan. Tällöin kokonaisyksikkökustannukset alenevat ja tuotot kasvavat kustannuksia enemmän. Mikäli kukkahoitosopimuksia olisi tehty 152 kpl enemmän, sopimustuotot olisivat kasvaneet kukka- ja pinnanhoitojen alijäämän verran eli 32 166,50 € (Taulukko 24). Näin saavutettu kustannusvastaavuus toteutuisi sillä oletuksella, että kustannukset eivät lainkaan nousisi.

Taulukossa 24 lähdetään vuoden 2022 toteutuneesta sopimusmyynnistä (225 483 €). Uusista sopimuksista 1 kesän sopimusten osuus oli 29,52 % (66 564 €) ja 5 vuoden sopimusten 70,48 % (158 919 €). Jos uutta myyntiä tehtäisiin samalla painotuksella, 1 kesän sopimuksia tulisi myydä 9 495,55 € ja 5 vuoden sopimuksia 22 670,95 € verran lisää (sitä saavutetaan alijäämä 32 166,50 €).

Mikäli kuluttajan ostokäyttäytyminen olisi ennallaan, myynti lisääntyisi eniten 1 kesän (3 kukan) sopimuksilla. Koska suositut 1 kesän sopimukset ovat hinnoittelultaan kenties liian edullisia ja aiheuttavat ylimääräistä sopimustyötä sekä hoitotikkujen kanssa puuhailua, niiden lisääntynyt myynti ei ole tehokas keino parantaa kustannusvastaavuutta. Myynnin lisääminen oikealla hinnoittelulla ja tuotevalikoimalla on kuitenkin keino vaikuttaa kustannusvastaavuuteen ja siihen liittyviä toimenpiteitä kannattaa pohtia. Myynnin lisääminen (esim. 152 uutta sopimusta) parantaa kustannusvastaavuutta siinä tapauksessa, että toimintaa saadaan tehostettua eli hoitotyö saadaan toteutettua nykyisellä työpanoksella ja kustannuksilla.

Taulukko 24. Laskelma hoitosopimusten myynnin lisäyksestä.

Sopimustyytit yhden kesän kukkahoidoille						
1 vuoden sopimus	3 kukkaa, 87 €	5 kukkaa, 120 €	7 kukkaa, 158 €	9 kukkaa, 197 €		Yhteensä
Pitäjä ja Ruskeasanta, arkku- ja uurnahaudat yhteensä kpl	638	79	5	4		726
Myynti yhteensä €	55 506	9 480	790	788		66 564
Myyntiosuus kauden tuotoista (luvusta 66 564 €) %	83,39	14,24	1,19	1,18		100
Sopimustyyppien lisämyynti € (luvusta 9495,55 €)	7 918,34	1 577,21	*	*		9 495,55
Lisäsopimukset kpl (yllä oleva luku/sopimuksen hinta)	91	13*				

* 5-9 kukan sopimukset yhdistettiin, summa 1 577,21

Sopimustyytit viiden vuoden kukkahoidoille						
Uudet 5 vuoden sopimukset	3 kukkaa, 461 €	5 kukkaa, 631 €	7 kukkaa, 834 €	9 kukkaa, 1037 €		Yhteensä
Pitäjä ja Ruskeasanta, arkku- ja uurnahaudat yhteensä kpl	291	30	7			328
Myynti yhteensä €	134 151	18 930	5 838			158 919

Sopimustuotot yht. € 225 483

Myyntin osuus kauden tuotoista (luvusta 158 919 €) %	84,41	11,91	3,68			100
Sopimustyyppien lisämyynti € (luvusta 22 670,95 €)	19 136,55	2 700,11	834,29			22 670,95
Lisäsopimukset kpl (yllä oleva luku/sopimuksen hinta)	42	5	1			

Myyntin lisäys yht. € 32 166,50

7.7 Tuotevalikoiman muuttaminen

Tuotevalikoiman muuttamista kukkavalintojen näkökulmasta pohditaan lisää myöhemmässä luvussa 8.9.1. Nykyistä selkeää tuotevalikoimaa voisi entisestään yksinkertaistaa supistamalla kukkien määrän kolmeen ja viiteen, sillä seitsemän ja yhdeksän kukan sopimuksia ei juurikaan tehdä. Tuotevalikoimaa voisi olla perusteltua muuttaa myös sopimusten keston suhteen. 1 kesän sopimuksista voisi luopua ja tarjota 2 ja 5 vuoden sopimuksia. Tämä helpottaisi toiminnan suunnittelua pidemmällä tähtäimellä. Mikäli tarjolla olisi pelkästään 2 vuoden sopimuksia, asiakkaaseen voitaisiin ottaa sopimuskauden päättyessä yhteyttä ja selvittää, haluaako tämä sopimuksen jatkuvan. 2 vuoden ajanjakso mahdollistaisi ketterämmän reagoimisen tällä hetkellä arvaamattomaan inflaatioon. 2-vuotinen sopimus edellyttäisi kuitenkin sopimuksetekovaiheen keventämistä nykyisestä.

2 ja 5 vuoden sopimushinnoittelu voisi perustua edellä esitetystä laskelmista (ks. luku 7.4.1) maltillisimpaan eli 14,27 %:n hinnankorotuslaskelmaan, jonka mukaan 1 kesän (3 kukan) sopimus maksoi 99 € ja 5 kukan sopimus 137 €. Siten 2 vuoden (3 kukan) hinta voisi olla 198 € (2 x 99 €) ja 5 kukan 274 € (2 x 137 €) + mahdollinen peruskunnostusmaksu 40 €. Mikäli valikoimassa pidettäisiin 5 vuoden sopimuksia, ne hinnoiteltaisiin samalla logiikalla.

Taulukossa 25 havainnollistetaan tämän supistetun tuotevalikoiman hinnoittelua. Vuonna 2024 inflaation arvioidaan Euroopan keskuspankin (ECB, n.d.) mukaan olevan 3,2 %. Sen oletetaan laskevan vuoden 2023 tasosta, joka on 5,6 %. Ajankohtaisen inflaatioprosentin voisi huomioida hinnoittelussa taulukon perushinnan päälle.

Taulukko 25. Suppeampi tuotevalikoima eli 2 ja 5 vuoden sopimushinnasto.

2 vuoden sopimus	3 kukkaa, (2 x 99 €) 198 € *	5 kukkaa, (2 x 137 €) 274 € *
5 vuoden sopimus	3 kukkaa, (5 x 99 €) 495 € *	5 kukkaa, (5 x 137 €) 685 € *

Haudan peruskunnostusmaksu 40 € peritään haudalta, jolla ei edellisenä kesänä ollut seurakunnan hoitoa.

* Vuoden 2024 inflaatioarvio 3,2 % voidaan lisätä hintaan.

7.8 Kiinteistömenojen kohdentaminen HHR:lle

HHR:lle kohdentuvia kiinteistökustannuksia arvioitiin olevan vuositasolla yhteensä 34 750 € (huolto- ja varastotilat 19 050 € + toimisto- ja sosiaalitilat 15 700 €). Kirkkohallituksen (2020c, s. 8) ohjeen mukaan seurakuntien kirjanpidossa tulee käyttää sisäisiä vuokria, jotka jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan eri tehtäväalueille. Lisäksi kiinteistöjen käyttöön liittyvät menot kuten vesi, sähkö, siivous jne. tulee jakaa aiheuttamisperiaatteen mukaan hautausmaan yleishoidon ja yksityisen hautainhoidon kesken. Hautainhoitorahaston säännöissä 4 § (EVL, n.d.-e) sanotaan, että haudanhoitomaksua määritettäessä huomioidaan sekä hautojen välittömät hoitokulut että hautainhoitorahaston hallinnosta aiheutuvat välilliset kulut, kuten hoitosopimusten osuus hallinto- ja kiinteistökuluista.

Vantaan seurakuntayhtymässä kiinteistöjen käytön menoja ei ole kohdennettu HHR:lle.

Tämä lienee melko tavallista muissakin seurakunnissa. Em. tilat ovat tyypillisesti

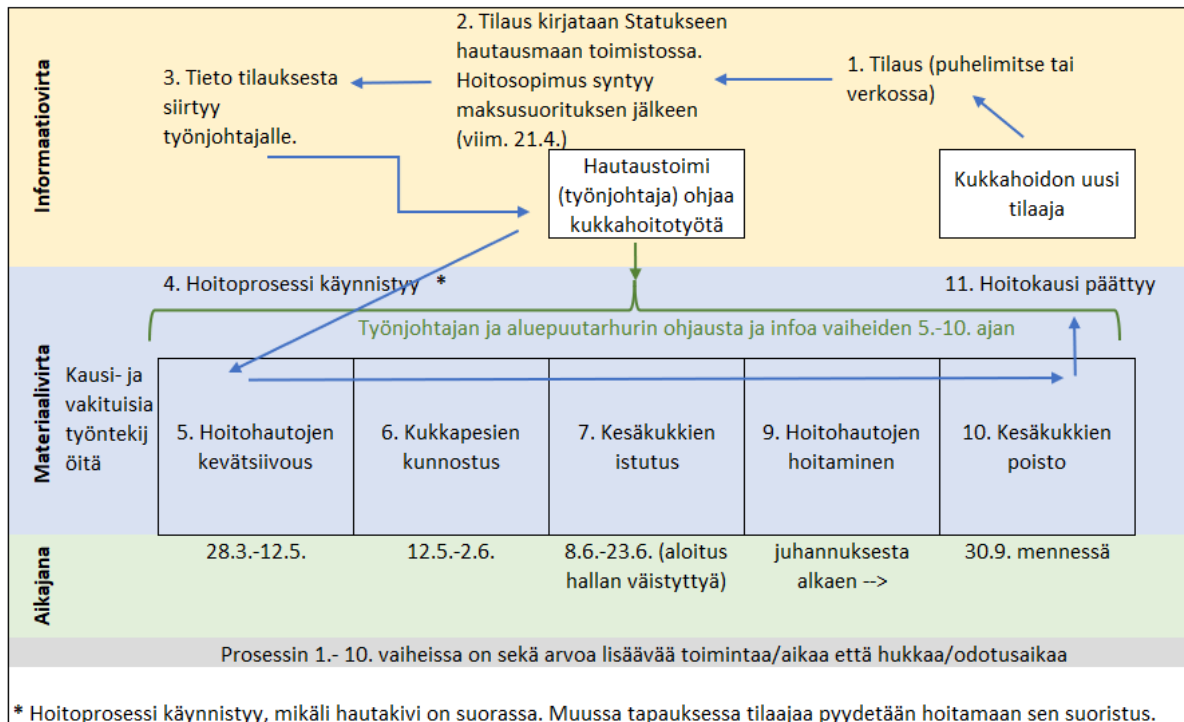
yhteiskäytössä eli ne ovat jossakin laajuudessa olemassa joka tapauksessa, vaikka seurakunta ei tekisi hoitosopimukseen liittyviä töitä. Kiinteistökulujen huomioiminen voitaisiin toteuttaa siten, että kerran vuodessa tietty laskennallinen erä siirretään tilinpäätössiirtona HHR:n vastuulle. Tähän voisi olla paineita, mikäli seurakuntien valtionrahoitus tiukkenisi ja kustannuksia haluttaisiin vyöryttää HHR:lle. (Haastattelu 3.11.2023) Mikäli kiinteistökulut kohdennettaisiin kukka- ja pinnahoidoille, hintojen korotus olisi melkoinen. Jos kiinteistökulut jaettaisiin kukka- ja pinnahoitojen kesken tasan, kukkahoitojen alijäämä nousisi 38,92 %:iin (80 870,54 €) ja yhdistetyn kukka- ja pinnanhoidon alijäämä olisi 27,36 % (69 916,50 €).

8 Tulokset toiminnan tehostamisesta

Kukkahoitoprosessin tehostamista tarkastellaan ensin kokonaisuutena ja sen jälkeen työvaihe kerrallaan. Työvaiheet kuvataan luvuissa 8.3–8.8. Vaiheita on havainnollistettu valokuvain, jotka tutkimuksen tekijä on ottanut osallistuessaan hoitotyöhön. Jokainen työvaihe esitellään ensin hoitosuunnitelman näkökulmasta eli miten työn on suunniteltu etenevän. Lisäksi jokainen työvaihe kuvataan tutkijan itsensä kokemana ja havainnoimana prosessina. Tutkijan havaintoihin on liitetty työntekijöiden kokemuksia, joita kerättiin kyselyjen ja haastattelujen avulla. Hukkakyselyn avulla löytyneistä hukista etsittiin todellisia hukkia ja prosessin pullonkauloja.

Aineistoesimerkeissä on vastaajan tunnuksen lisäksi mainittu, mistä hukasta on kysymys, mikäli se on määriteltävissä (ylituotanto, kuljetus, odottaminen, yliprosessointi, liika varastointi, virheet, turhat liikkeet ja hyödyntämätön osaaminen). Kuvassa 18 esitellään yksinkertaistettu arvovirtakaavio siitä, miten kukkahoitoprosessi eteni alusta loppuun. Prosessi alkoi asiakkaasta eli kuvan oikeasta yläkulmasta. Etenemisvaiheet on numeroitu.

Kuva 18. Kukkahoitoprosessi arvovirtakuvauksena.



8.1 Asiakkaalle annettu palvelulupaus

Arvovirtauskuvaus perustuu tiedolle siitä, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakkaalle annettu palvelulupaus löytyy haudanhoitomaksua koskevasta esitteestä. Siitä ilmenee, mitä hyötyä asiakas saa kukkahoidon tilaamisesta. Sopimuksen syntymisen ehdoksi mainitaan se, että muistomerkin tulee olla turvallisesti asennettu, mikä on haudan haltijan vastuulla oleva asia. (Kirkko Vantaalla, 2022)

Sopimuksen mukaan kukka-alue kunnostetaan ja lannoitetaan. Siihen istutetaan kesäkukat, joita hoidetaan ja kastellaan. Hoitoon kuuluu kuihtuneiden kukkien nyppiminen, rikkaruohojen kitkeminen ja tarvittaessa tehtävä kasvinsuojelu. Kastelusta luvataan huolehtia siten, että kukat näyttävät elinvoimaisilta ja ettei niiden kukinto tai kasvualusta kärsi. Kukka-alue kantataan ja nurmen pinta siistitään kukka-alueen ympäriltä. Mikäli kyseessä on hiekkahauta, hiekka pidetään kunnossa reunakivien rajaamalla alueelta. Hoitokauden päättyessä kukat poistetaan ja multapinta siistitään. Huolella laadittu hoitosuunnitelma edesauttaa palvelulupauksen toteuttamista. Työntekijät olivat sen myötä perillä siitä, mitä asiakkaat kukkahoidoilta odottivat. (Kirkko Vantaalla, 2022).

8.2 Työn organisointi ja johtaminen

Hautausmaan yleinen hoito ja HHR:n hoitotyö toteutetaan samojen työntekijöiden toimesta. Hautaus-toimeen palkataan 30–40 kausityöntekijää vuosittain. Alle 18-vuotiaista kausityöntekijöistä kaikki ovat pääsääntöisesti uusia joka vuosi. Näin halutaan työllistää mahdollisimman monta nuorta. Työhaastatteluun pääsevät arvotaan. Täysi-ikäisistä kausityöntekijöistä vuosittain 30–40 % on aiemmin olleita ja 60–70 % uusia työntekijöitä. Näin ollen perehdytys tehdään joka vuosi suurelle joukolle.

Työnjohtaja vastaa hautojen hoidon palveluiden, hankintojen ja töiden organisoinnista ja asiakaspalvelusta. Hän tekee läheistä yhteistyötä aluepuutarhurin kanssa, joka vastaa käytännön töiden sujumisesta. Pitäjällä viheralueiden hoitotyö toteutetaan kolmessa tiimissä. Kullakin tiimillä on vetäjä, joka tekee sekä suorittavaa että tiiminvetäjän töitä. Tiiminvetäjä neuvoo, ohjaa ja valvoo oman tiimensä töiden edistymistä. Kaksi 9–10 hengen

tiimiä huolehtii kukka- ja pinnanhoidoista sekä yleisten alueiden hoidosta. Nämä ovat eräänlaisia perustiimejä. Kolmannessa ns. projektitiimissä on kaksi työntekijää. He keskittyvät hautausmaalla harvemmin tehtäviin tai erikoisosaamista vaativiin hoitotöihin.

Suurin osa kausityöntekijöistä aloittaa työnsä keväällä. Työturvallisuusperehdytys, ensiapukurssit ja työvälineiden käytön opastukset toteutetaan työn alkaessa. Työntekijöiden perehdytystä tehdään koko hoitokauden ajan tarpeen vaatiessa. Esimerkiksi heinäkuun alussa aluepuutarhurin johdolla perehdyttiin kesäkukkien nyppimiseen ja latvomiseen (Liite 1, kuva b).

Työnjohtajalla ja aluepuutarhurilla on viikoittaiset palaverit, samoin aluepuutarhureilla ja tiiminvetäjillä. Jokainen työpäivä alkaa aluepuutarhurin, tiiminvetäjien ja työntekijöiden aamuinfolla, joka pidetään klo 7.00 työkaluvaraston luona (Liite 1, kuva c). Paikalla on sesongin mukaan parhaimmillaan 20–30 työntekijää. Aamuinfossa aluepuutarhuri ohjeistaa päivän työt, kertoo ajankohtaiset asiat ja varmistaa, että käytössä on tarpeelliset työvälineet. Viheralueiden hoitotyön ei tule häiritä hautaustoimintaa ja työt suunnitellaan sen mukaan. Työntekijä saa muistin tueksi tulosteen, josta näkee hautajaisiin liittyvät paikka- ja ajankohtatiedot (Liite 1, kuva d). Pitäjän ja Ruskeasannan taukotiloissa on lisäksi infotaulut, joista voi seurata ajankohtaisia tiedotteita (Liite 1, kuva e).

Tiimin vetäjät ja aluepuutarhuri ohjaavat työntekoa olematta varsinaisesti esihenkilöasemassa. Työnjohtaja, joka vastaa rekrytoinnista, toimii heidän ja kausityöntekijöiden esihenkilönä. Käytännössä työntekijät pyytävät neuvoa tiiminvetäjiltä, he aluepuutarhurilta ja tämä taas työnjohtajalta. Henkilöstöasioissa päätöksentekijä on työnjohtaja.

8.2.1 Kukkahoitojen hoitosuunnitelma

Kukkahoitojen eri vaiheet on kuvattu HHR:n erillisessä hoitosuunnitelmassa, joka toimii käytännön työohjeena. Työnjohdolta saatu kesäkukkien hoitosuunnitelma on toiminut pohjana prosessikuvauksia laadittaessa (henkilökohtainen tiedonanto, 6.4.2023). Jokainen

osio (kevätsiivous, kukkapesän kunnostus, istutustyö, kukkien hoito ja niiden poistaminen) on kuvattu yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta.

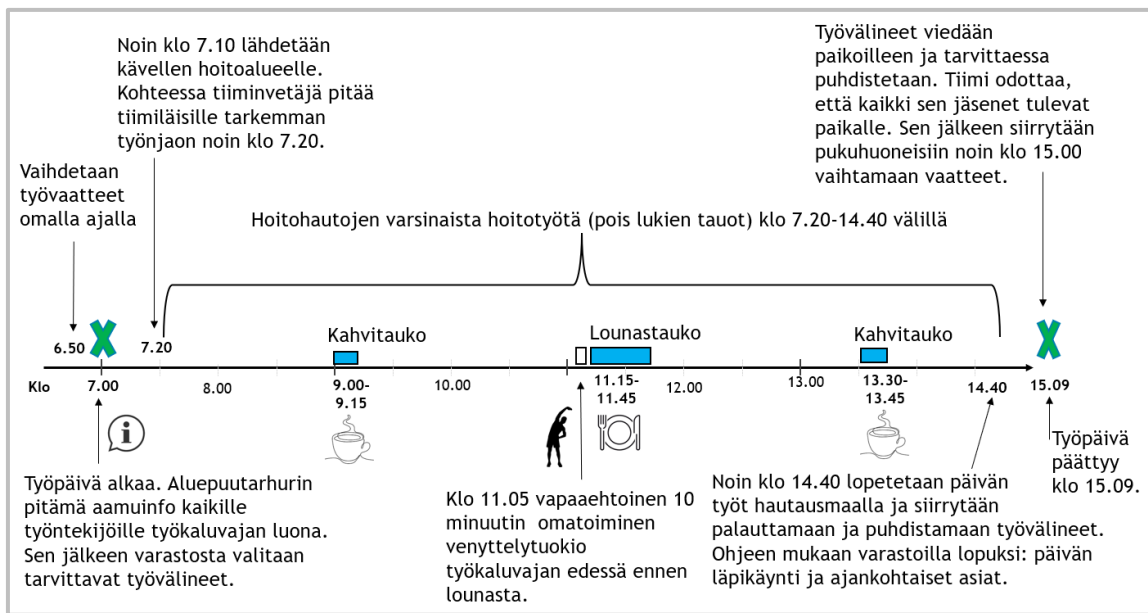
Kesäkukkien hoitosuunnitelma on laatukäsikirja, joka toimii myös perehdyttämisen runkona. Suurella hautausmaalla tarkka hoitotyön kuvaus on erityisen tärkeää tilanteissa, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus on suuri kuten kesäkaudella 2023. Tiiminvetäjät perehdytetään hoitosuunnitelmaan kauden alussa. Työntekijät saavat tarkemman perehdytyksen ennen kunkin työvaiheen alkamista. Kaudella 2023 työvaiheet suunniteltiin aluepuutarhurin ehdotuksesta siten, että tiimin jokaisella työntekijällä oli tietty rooli ja työtehtävä työpäivän aikana.

8.2.2 Työpäivän kulku

Työviikko kesti maanantaista perjantaihin klo 7.00–15.09 välillä siten, että jokainen työpäivä oli yhtä pitkä (8 h 9 min). Työajaksi ei laskettu jokapäiväistä 30 minuutin lounastaukoa, joten palkallista työaikaa oli 38 h 15 minuuttia viikossa. Tiimien tauot porrastettiin 15 minuutin välein siten, ettei taukotiiloihin tullut ruuhkaa. Työvaatteet vaihdettiin aamulla omalla ajalla ja klo 7 alkoi kaikille yhteinen aamuinfo. Sen jälkeen siirryttiin työvälineiden kanssa hautausmaalle, jossa tiimit työskentelivät omilla sovituilla alueillaan. Kahvitauot kuuluivat työaikaan. Aamu- ja iltapäiväkahvit maitoineen tarjottiin HHR:n budjetista.

Päivän aikana kuljettiin työkohteesta huoltorakennukseen ainakin kolme kertaa, jolloin kävelymatkaa kertyi päivittäin yli kolmen kilometrin verran. Lounasta edelsi vapaaehtoinen 10 minuutin venyttelytuokio. Klo 14.40 aikaan alettiin siirtyä työvälineiden kanssa takaisin huoltoalueelle. Työvälineet palautettiin varastoon tai vietiin kottikärryillä tallin ylisille odottamaan seuraavaa päivää. Kun kaikki tiimin jäsenet olivat koolla, siirryttiin pukuhuoneisiin vaihtamaan vaatteet. Kuvassa 19 havainnollistetaan työpäivän kulkua.

Kuva 19. Työpäivän kulku.



8.3 Kukkahoidon tilaaminen

Kukkahoidon tilausprosessi tapahtuu vaiheissa 1–4 (Kuva 18). Prosessi saa alkunsa asiakkaan yhteydenotosta, joka tapahtuu sähköisesti tai puhelimitse. Tilaustiedot siirretään toimistonhoitajien toimesta Status-järjestelmään. Uusista hoitosopimuksesta kiinnostuneille ja entisille asiakkaille, joiden hoitosopimus päättyy, lähetetään tarjouskirje postitse. Asiakas vahvistaa tarjouksen maksamalla haluamansa kukkahoidon määräaikaan (21.4.) mennessä. Toimistossa pidetään tilastoa asiakkaiden määrästä, talousosasto seuraa maksujen kirjautumista ja työnjohtaja vastaa käytännön hoitotyön suunnittelusta ja toteutuksesta. Kukkasopimuksen toteuttamisen edellytys on se, että hautakivi on suorassa. Asiasta mainitaan hoitosopimuksessa (Kirkko Vantaalla, 2022). Lisäksi haudan hallinta-ajan tulee olla voimassa, mikä myös toimistossa tarkistetaan.

Kukkahoidon tilaaminen työllistää montaa osastoa ja työntekijää. Prosessin eteneminen edellyttää niiden jatkuvaa keskinäistä tiedonvaihtoa. Tilausprosessi saattaa ajallisesti venyä monen viikon mittaiseksi. Tilausten eteneminen hoidetaan pitkälti ”käsini”, sillä kukkahoitosopimuksia ei voi tehdä verkossa. Kukkahoidot ovat monelle asiakkaalle

sensitiivinen asia, mikä lisää henkilökohtaisen asiakaspalvelun tarvetta. Nämä tekijät aiheuttavat osaltaan prosessin hitautta.

Asiakkaan yhteydenoton jälkeen toimiston työntekijät neuvottelevat asiakkaan kanssa tilauksista ja niiden muutoksista puhelimitse. Talousosasto seuraa kirjautuvia maksuja ja selvittää laskuihin liittyviä epäselvyyksiä. Työnjohtaja saa Statuksesta listan uusista hoitohautoista määräpäivän (21.4.) jälkeen. Listan perusteella uusille haudoille tulostetaan hoitotikkuja (Liite 1, kuva f). Tikussa lukee, mikä hoito kyseiselle haudalle tehdään. Listan perusteella aluepuutarhuri aloittaa ns. hautakierrokset. Kierroksia tehdään muiden töiden ohessa toukokuun aikana. Niiden tarkoituksena on tarkistaa, onko hautakivi suorassa. Mikäli hautakivi on vinossa (Liite 1, kuva g), alkaa sen oikaisemiseen tähtäävä työvaihe.

Hautamuistomerkin tulee olla suorassa, jottei sen kaatumisesta ole vaaraa kukkahoitoja tekeväälle työntekijälle. Oikaisusta vastaavat omaiset. Hautakiven vinous arvioidaan silmämääräisesti, sillä siihen ei ole erillistä mittavälinettä. Aluepuutarhuri kuvaa vinon hautakiven eri kuvakulmista ja lähettää dokumentit työnjohtajalle. Työnjohtaja tai toimistonhoitaja ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja pyytää tätä määräaikaan mennessä korjauttamaan hautakiven. Korjaus suositellaan teetettäväksi ammattilaisilla, jotta se tulisi oikein tehdyksi. Asiakasta pyydetään ilmoittamaan, kun kivi on suoristettu. Sitä asiakas ei aina muista tehdä. Kesäkuun aikana aluepuutarhuri pistäytyy hautakierroksilla katsomassa, onko hautakiviä suoristettu ja voidaanko hoitotyöt aloittaa. Hoitosuunnitelman mukaan hoitohautojen kukat istutetaan juhannukseen mennessä (30.6.). Oikaisun jälkeen ”vinon hautakiven hautoja” otetaan hoitoon yksittäistapauksina heinäkuun alkupuolelle saakka. Silloin on viimeiset hetket saada kukat juurtumaan ja kukkimaan loppukesäksi. Koska tilausprosessin päättymisen venyy ajallisesti, asiakaslista muuttuu heinäkuun alkupuolelle asti. Päivitettyjä tietoja siirretään työnjohtajan, toimiston ja talousosaston välillä.

On monia syitä, miksi asiakas ei saa hautakiveä korjattua. Korjaamaton hautakivi johtaa lopulta hoitosopimuksen raukeamiseen. Siinä vaiheessa asiakkaaseen otetaan yhteyttä, jotta hänen maksamansa rahat voidaan palauttaa. Joskus asiakas haluaa siirtää tilauksen seuraavalle kaudelle, mikä aiheuttaa talousosastolla kirjanpidollisia toimenpiteitä. Vaino hautakivi saattaa myös siirtyä hoitamattomuuskuulutuksen piiriin (Liite 1, kuva h). Haudan

haltija saa kunnostuskehotuksen ja sen laiminlyöminen johtaa haudan palautumiseen seurakunnalle. (Kirkko Vantaalla, n.d.-d). Vinoon jäänyt hautakivi saatetaan myös turvallisuussyistä kaataa maata vasten hautausmaamestarin toimesta (Liite 1, kuva i).

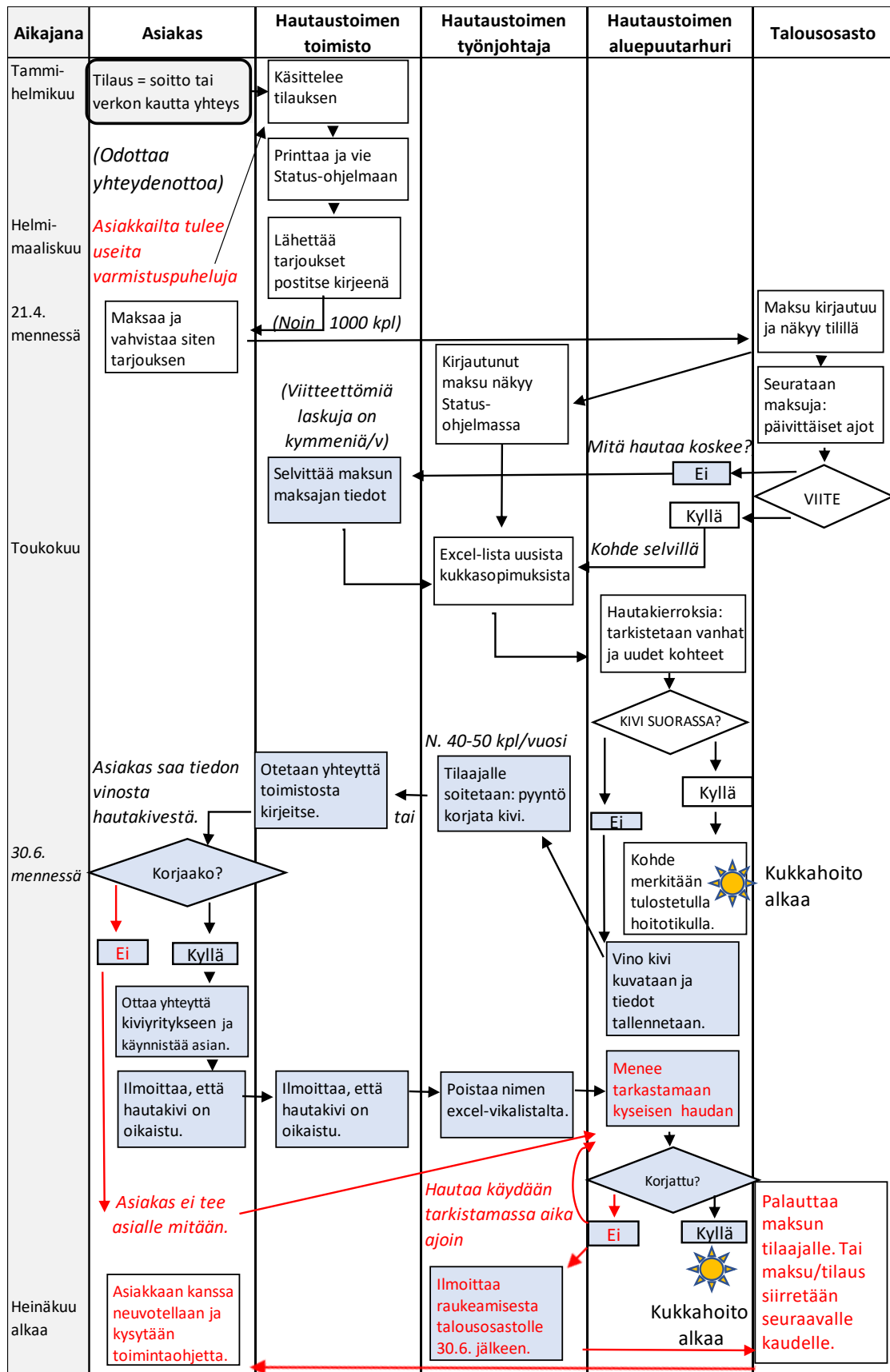
Vinot hautakivet aiheuttavat turhaa työtä ja kustannuksia HHR:lle. Viime kädessä maksajina ovat asiakkaat. Aihe nousi esille työntekijöiden kehittämispäivillä 26.4.2023. Siellä ehdotettiin, että kiven suoristamiselle olisi ehdoton takaraja, josta ei jousteta.

Hoitosopimukseen toivottiin selkeämpää ehtoa: ”Sitoudun oikaisemaan kiven x ajankohtaan mennessä, mikäli muistomerkki on kallistunut.” Hautakiven vinouden määrittäminen ja mittavälineen kehittäminen olisi myös tarpeen. Pohdittiin myös mahdollisuutta pidättää hoitomaksusta tietty euromäärä toimistokuluina kattamaan turhaa työtä. Siitä voitaisiin ilmoittaa hoitosopimuksen ehdoissa. Tilauksen tekeminen verkossa voisi osaltaan sujuvoittaa prosessia. Henkilökohtaista palvelua tarvitsevat asiakkaat vähenisivät sen myötä. Tiiviimpi prosessi vähentäisi myös aluepuutarhurin tekemiä hautakierroksia. Kesällä 2023 aluepuutarhuri käytti tekemänsä työajanseurannan perusteella vinojen hautakivien tarkastamiseen yhteensä 38 tuntia työaikaa. Uusien hautojen merkitseminen hoitotikuilla kesti parityönä 50 tuntia. (Aluepuutarhurin henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2023).

Myös hautausmaan suunnittelussa voidaan huomioida kivien mahdollinen liikkuminen. Irralliset hautakivet ovat alttiita roudan vaikutuksille. Kiinteät perustuspalkit, johon hautakivet kiinnitetään, estävät niiden kallistumisen (Liite 1, kuva j). Uusille hautausmaille asennettavat palkit hinnoitellaan tavallisesti hautapaikkamaksun yhteyteen. Pitäjän hautausmaan laajenukselle ei ole suunnitteilla palkkeja, joihin hautakivet kiinnitetään.

Kuvan 20 vertikaalisessa muodossa olevasta uimaratakaaviosta näkee, miten asiakkaan tilausprosessi eteni. Sinisellä värillä kuvataan vaiheita, jotka muodostivat prosessiin hukkaa. Tämä yliprosessoinnin hukka pidentää tilauksen läpimenoaikaa. Punaisella värillä kuvataan prosessin vaiheita, joita voidaan pitää prosessin pullonkauloina. Kukkahoidon käynnistyminen kuvataan aurinkosymbolilla. Se alkaa ideaalitilanteessa toukokuussa tai viivästysten jälkeen vasta heinäkuun alussa.

Kuva 20. Uimaratakaavio kukkahoidon tilausprosessista ja sen hidasteista.



Tilauksen käsittely on yksi sopimuskukkahoidon ydinprosesseista itse kukkahoidon lisäksi. Sen avulla tuotetaan palvelu asiakkaalle. Jokainen uimaradan ylityskohta tuo prosessiin laatupoikkeaman mahdollisuuden. Työntekijöiden ja osastojen vaihtuessa oikea-aikaisen ja oikean tiedon siirtyminen on edellytys tilauksen sujuvalle etenemiselle. Nykyisellään tilausprosessi kaipaa selkeyttämistä ja ajallista lyhentämistä.

8.4 Hoitohautojen kevätsiivous

Kevätsiivous käynnistää kukkahoitotyön. Hoitohaudat siivotaan yleensä 28.3.-12.5 välillä sääolosuhteet huomioiden. Kevätsiivous etenee kortteleittain. Työ aloitetaan vanhoista hoitohautoista, jotka tunnistetaan olemassa olevista hoitotikuista tai tarvittaessa paikkatieto-ohjelmasta. Ohjelma on tiiminvetäjien ja aluepuutarhurin käytössä heidän puhelimissaan. Haudoilta kerätään pois talven jäljiltä oksat, kynttilät, havut ja kanervat. Sen jälkeen kuivat lehdet poistetaan. Uudet hoitohaudat merkitään niitä varten tulostetuilla hoitotikuilla ja niillekin tehdään kevätsiivous. Haudat, jotka eivät ole hoitosopimuksen piirissä, jätetään omaisten hoidettaviksi. Kuvassa 21 esitellään kevätsiivouksen vaiheet.

Kuva 21. Hoitohautojen kevätsiivouksen vaiheet.



Kevätsiivous aloitetaan maaliskuun lopulla, jolloin vielä saattaa olla lunta maassa ja koristeet maahan jäätyneinä. Kaudella 2023 siivouskierroksia tehtiin useaan kertaan kevään etenemistä odotellessa. Omaisten tuomat kukat ja koristeet aiheuttivat lisätyötä kaikissa hoitotyön vaiheissa (Liite 1, kuva k). Siivousvaiheessa poistettiin kukat, joita voitiin pitää ”täysin kuihtuneina”. Poistamista harkittiin tarkkaan, sillä kukan tai kranssin poistaminen saattoi olla omaisten toiveiden vastaista. Tämän takia puolikuntoisia kukkia nostettiin ja istutettiin takaisin kevätsiivouksen, kukkapesän kunnostuksen ja istuttamisen vaiheissa. Asiakkaat eivät välttämättä tunnista tuomiensa kukkien mahdollisesti aiheuttamaa ylimääräistä työtä. Tähän ylikäsittelyn hukkaan ehdotettiin hoitosopimukseen kirjattavaa kohtaa, jossa ilmoitetaan, että hoitotyön alkaessa omaisten kukat poistetaan hoitohaudoilta. Joissain seurakunnissa hoitohaudoilta voidaan viedä vain leikkokukkia maljakkoon.

Joitain työntekijöitä häiritsi se, että vain hoitohaudat siivottiin. Koettiin, että hautausmaan yleisilme jäi siten epäsiistiksi. Lisäksi sopimuksettomille haudoille jätetyt kynttilöiden muoviosat ja koristeet lentelivät tuulen mukana pitkin hautausmaata ja olivat hoitotyön tiellä. Työnjohdon mielestä oli kuitenkin tärkeää pitäytyä sovitussa hoitovastuussa (ks. luku 2.4). Kaikkien hautojen yhtäläinen kevätsiivous ei olisi tasa-arvoista maksavien asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi hautojen hoitaminen ei kuulu vero- tai julkisin varoin kustannettavaan toimintaan. Lean-ajattelun mukaan sopimuksettomien hautojen siivoaminen olisi hoitosopimusasiakkaan näkökulmasta turhaa työtä, yliprosessoinnin hukkaa.

8.5 Kukkapesien kunnostus

Kukkapesien kunnostus alkaa kevätsiivouksen päätyttyä. Kunnostustyötä tehdään ajanjaksolla 12.5.–2.6. Kukkapesällä tarkoitetaan hautakiven edustalla olevaa aluetta, joka kunnostetaan kukkia varten. Kukkapesän koko vaihtelee kukkien määrän mukaan. Mittaaminen tehdään kätevästi mukana olevalla työvälineellä, haralla. Kukkapesän syvyys on aina yhden haran mitta. Kolmen kukan kukkapesän leveys on puolitoista ja viiden kukan kaksi haran mittaa jne. Kunnostusvaiheen työtehtäviä oli olla kaivaja, mullan lisääjä tai siistijä (Kuva 22). Työntekijä keskittyi omaan rooliinsa sen sijaan, että olisi kunnostanut kukkapesän alusta loppuun. Vaiheistuksen tarkoitus oli tehostaa toimintaa ja vähentää turhaa liikkumista työvälineiden kanssa.

Kuva 22. Kukkapesän kunnostuksen vaiheet hoitosuunnitelman mukaan.



Kaudella 2023 tiimit etenivät omilla aluillaan kortteli kerrallaan. Tiiminvetäjä osoitti jokaiselle oman työtehtävän. Aluksi kaikki toimivat kaivajina. Iltapäivällä kaivettuja kukkapesiä alettiin täyttää uudella mullalla ja lannoitteilla. Lopuksi kukkapesän pinta siistittiin. Päivän edetessä rooleista saatettiin sopia uudestaan, jotta päivän tavoitteet saatiin suoritettua.

Kukkapesien kunnostus oli hoitotyön raskain vaihe, sillä maa-aines kaivettiin ja käännettiin lapion mitan syvyydeltä. Maa oli talven jäljiltä tiivistynyttä ja paikoitellen juurien täyttämää. Uusissa hoitohaudoissa saattoi olla takana pitkä hoitamaton ajanjakso ja kunnostustyö oli senkin takia työlästä. Myös uuden mullan tuominen ja levittäminen vaativat voimia. Puiden ja pensaiden juuret hidastivat kukkapesän kaivamista. Erityisesti Pitäjän hautausmaan vanhassa osassa on suuria puita, joiden juuret ulottuvat hautoihin (Liite 1, kuva l). Myös hautarivistöjen välissä olevat pensaat kasvattavat juuriaan hautakiven alitse (Liite 1, kuvat m ja n). Toisenlaiset kasvivalinnat, kuten pienijuurisemmat perennat, saattaisivat vähentää juuriston leviämisen aiheuttamaa lisätyötä. Myös syvälle maahan aikanaan asennettujen

juurimattojen (Liite 1, kuva o) poistaminen hidasti kaivamistyötä. Poistamisen ollessa liian työlästä, ne jätettiin paikoilleen. Tällöin ne saattoivat jäädä istutustyön haitaksi.

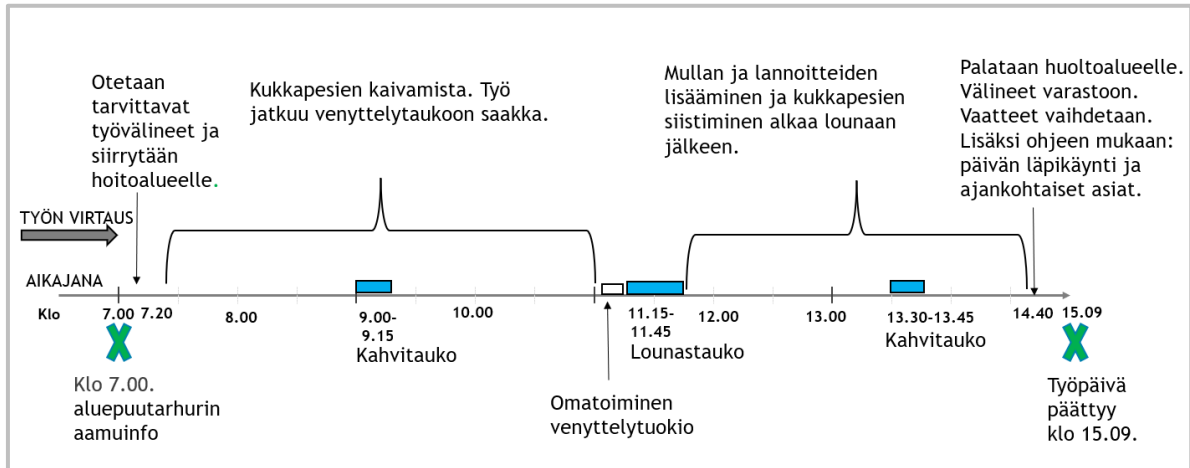
Kukkapesän kaivamisen yhteydessä saattoi tapahtua virheitä, jotka kertautuivat myöhemmissä vaiheissa. Joskus kukkapesän juuria ei poistettu riittävän huolellisesti: ”Kukkapenkien kaivuuvaiheessa kaikista haudoista ei ollut kaivettu juuria tarpeeksi syvältä. Tämä vaikeutti kukkien istutusta.” (Virnehukka, vastaaja nro. 7) Myös kastelu-urat saattoivat jäädä liian mataliksi ja niitä piti myöhemmin korjailla: ”Joku on saattanut tehdä liian pienet kastelu-urat, jolloin niitä täytyy syventää.” (Virnehukka, vastaaja nro. 16) Mikäli kukkapesään ei mitattu haralla riittävän suureksi, hara ei mahtunut kastelu-uraan myöhemmissäkään hoitotyön vaiheissa.

Mullan lisääminen saattoi olla liiallista tai sitä annosteltiin kukkapesään liian vähän: ”Kukkapesiin on laitettu tosi paljon liikaa multaa, jolloin istutusvaiheessa sitä piti poistaa, koska kukat ei ole mahtuneet. Kukkapesistä on tehty liian korkeita, jolloin kastelu on hankalaa ja multa leviää ruman näköiseksi.” (Virnehukka, vastaaja nro. 2) Mikäli multaa lisättiin liian vähän, se kostautui istutusvaiheessa: ”Olin ehtinyt tehdä noin puolet alueeni kukkahoidoista, kun alueeni istutuksiin tuotiin lisää multaa. Jouduin tekemään usealla haudalla uuden kastelu-uran ja muuta vastaavaa, vaikka olin äskettäin tehnyt saman.” (Virnehukka, vastaaja nro 18.)

Kukkapesien kunnostusvaiheessa haasteelliseksi osoittautui työvaiheiden oikea ajoitus. Joinain vuosina työntekijä on tehnyt kukkapesän alusta loppuun. Tämä ei kuitenkaan ollut tehokkain ja nopein työskentelyn muoto. Sen sijaan turha kulkeminen ja tarvikkeiden noutaminen vei työaika. Töiden vaiheistamiseen siirryttiin, koska se koettiin sujuvammaksi ja nopeammaksi työtavaksi. Työrooleissa pitäytyminen kuitenkin hidasti toisinaan työn etenemistä. Erityisesti mullan ja lannoitteiden tuomista odoteltiin: ”Kukkapesien lannoitusvaiheessa keväällä joutui välillä odottelemaan mullan saapumista. Sen jälkeen pääsi vasta siistimään kukkapesiä.” (Odotteluhukka, vastaaja nro. 8) Aina ei ollut tietoa, oliko kukkapesään jo laitettu mullat ja lannoitteet ja olisiko sitä voinut jo alkaa siistiä. Silloin työntekijät joutuivat jonkin aikaa etsimään työstettäviä hautoja.

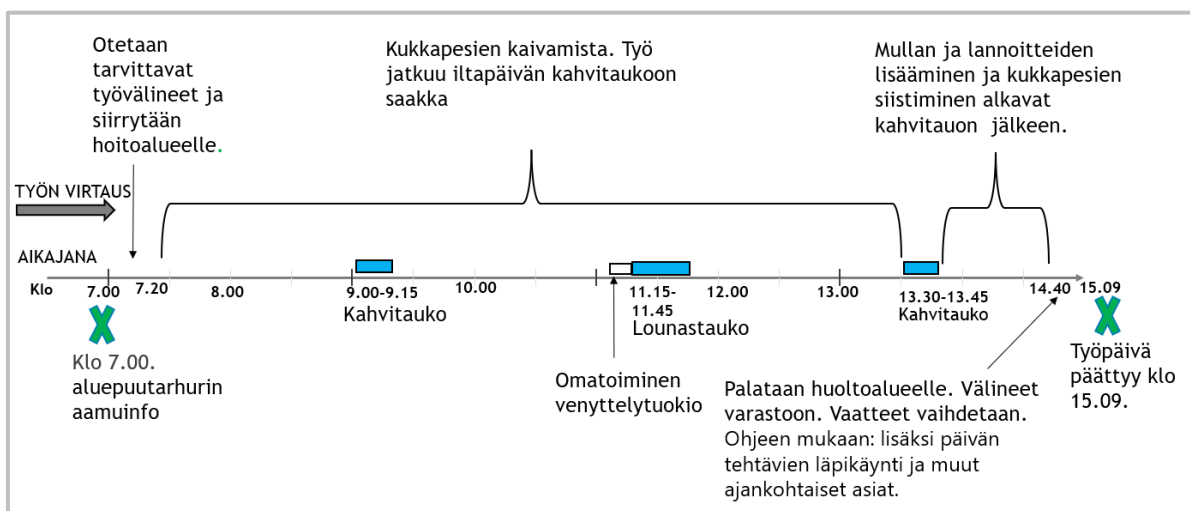
Kuvassa 23 kuvataan esimerkkityöpäivää, jolloin kaivaminen lopetettiin lounasaikaan. Tällöin kukkapesiä kaivettiin liian vähän, sillä iltapäivään jäi työntekijöille loppoaikaa. Työntekijöiden kokemusten hyödyntäminen sujuvoittaisi työntekoa.

Kuva 23. Kukkapesien kunnostaminen esimerkkityöpäivänä a.



Kuvassa 24 kuvataan toista esimerkkipäivää. Tällöin kaivamistyötä tehtiin niin pitkään, että kukkapesiä ei saatu siistittyä. Traktorin etukuormaajalla tuotavaa multakuormaa odoteltiin saapuvaksi ja työt eivät sen takia edenneet. Lisäksi tuli ukonilma, minkä vuoksi työt piti lopettaa etuajassa.

Kuva 24. Kukkapesien kunnostaminen esimerkkityöpäivänä b.



Perehdyttäminen ja asioiden kertaaminen on tärkeää, jotta jokainen osaisi suorittaa työnsä oikein. Vaiheistetussa työssä joustava ja oikea-aikainen toiminta vähentää odottelua. Tiiminvetäjien läsnäolo oman tiimin tuntumassa, kokonaisuuden ymmärtäminen ja joustava reagointi lisäävät prosessin sujuvuutta. Tiiminvetäjillä tulisi olla toimivaltaa ja rohkeutta joustaa alkuperäisestä suunnitelmasta, mikäli tarve vaatii. Heiltä vaaditaan hyvää pelisilmää, osaamista ja rohkeutta tehdä päivän töihin liittyviä päätöksiä: ”Tässä nousee paimenet taas tärkeään rooliin, heidän pitää siirtää tehoa sinne missä sitä tarvitaan.” (Odotteluhukka, vastaaja nro. 9)

8.6 Kesäkukkien istutus

Kesäkukat saapuvat hautausmaalle paria päivää ennen istuttamisen alkamista. Yleensä ne varastoidaan huoltoalueelle ulkoilmaan. Istuttaminen alkaa 8.6. aikaan hallanvaaran väistyttyä. Kukkien tulee olla istutettuina juhannukseen mennessä. Istuttaminen toteutettiin tiimityönä samalla tapaa kuin kunnostusvaihe. Tiimi siirtyi aamulla aluepuutarhurin osoittamalle alueelle, missä istutustyö tapahtui. Hoitosuunnitelman mukaan jokaisella työntekijällä oli oma työtehtävä: nostaja, jakaja, istuttaja, siistijä tai kastelija (Kuva 25). Aluepuutarhuri koordinoi istutustyötä ja ohjeisti, mitä kukkia minnekin istutettiin. Istutusjärjestykseen vaikutti mm. taimien kunto ja väliaikaisen varastoinnin olosuhteet (Liite 1, kuvat p ja q).

Kuva 25. Kesäkukkien istutuksen viisi vaihetta hoitosuunnitelman mukaan.

<p>1. Nostaja: omaisten istuttamien kukkien nostaminen sivuun</p>  <ul style="list-style-type: none"> ○ Omaisten kukat nostetaan kukkapesästä tarpeen mukaan, mikäli hoitokukat eivät muuten mahdu niille varatulle alueelle. ○ Nostajat siirtyvät siistijiksi, kun alueen kukat on nostettu. <p>Prosessi etenee →</p>	<p>2. Jakaja (1-2 kpl): istutettavien kesäkukkien jakaminen haudoille</p>  <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoitotikusta tarkistetaan kukkien määrä. ○ Jaetaan samankokoiset kukat haudalle ja vierekkäisille hoitohaudoille. ○ Kukat jaetaan kukkapesän eteen nurmelle/hiekalle. 	<p>3. Istuttaja: kesäkukkien istuttaminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> ○ Kukat istutetaan samaan syvyyteen kuin kukkaruukussa. Ruukku poistetaan ennen istutusta. ○ Multa tiivistetään juuripaakun ympäriltä hyvin (juuripaakku ei saa jäädä näkyviin). Multa ei saa valahtaa kastelun jälkeen juuripaakun ympäriltä. ○ Omaisten kukat istutetaan takaisin kukkapesään erillisen ohjeen mukaisesti.
---	--	--

<p>4. Siistijä: kukkapesien siistiminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> ○ Kukkapesä siistitään ja kastelu-urat vahvistetaan. ○ Roskat haravoidaan. ○ Hoitotikku laitetaan takaisin paikoilleen kukkapesän oikeaan nurkkaan. 	<p>5. Kastelija: kukkapesien kasteleminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> ○ Kukkapesät kastellaan, kun alueen kukat on istutettu. ○ Oikea kastelun määrä on 10 l. ○ Kastelu kastelu-uran/hautakiven/nurmikon kautta. Ei kastella kukkien päälle.
--	--

Kesäkukkien istuttamista pidettiin kaikkein vaativimpana työvaiheena. Se tuotti kyselyssä eniten hukkahavaintoja ja myös sujuvoittamisen toiveita. Työpäivän alussa tiimit siirtyivät yhteisen aamuinfon jälkeen sovittulle hoitoalueelle odottamaan kukkakuormaa. Siinä yhteydessä sovittiin tiiminvetäjän johdolla päivän työnjako. Kukat toimitettiin molemmille tiimeille traktorin etukuormaajalla. Etukuormaajan lastaaminen ja kuorman toimittaminen kahdelle tiimille vei aikaa. Työt pääsivät alkamaan usein vasta klo 7.45 aikaan, jolloin kukkalaatikat siirrettiin etukuormaajasta yhteisvoimin nurmelle (Liite 1, kuva r). Sen jälkeen

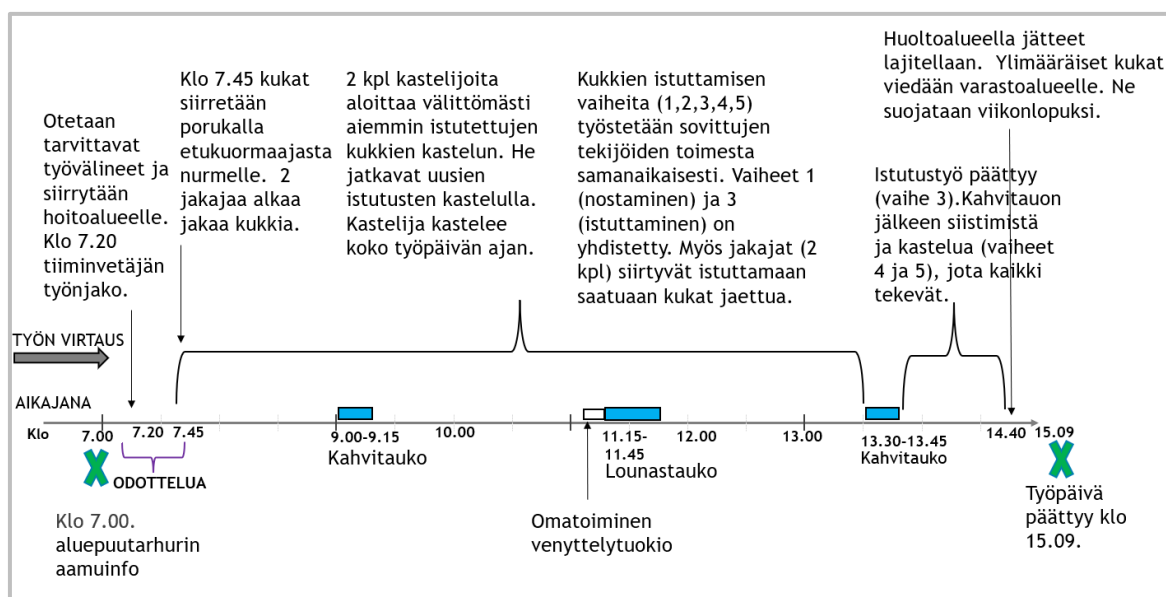
niitä alettiin jakaa haudoille. Tästä odotteluhukasta mainittiin useassa vastauksessa: "Kesäkukkien istutusvaiheessa odotimme välillä aamulla pitkään kukkien saapumista istutusalueelle." (Odotteluhukka, vastaaja nro. 8) Kukkien istuttaminen pääsi käyntiin vasta, kun kukat oli jaettu hautojen edustalle: "Kukkien istutusvaiheessa sai aamulla hetken odottaa, että kukkia oli jaettu tarpeeksi." (Odotteluhukka, vastaaja nro. 7)

Kukkien toimittamista voisi aikaistaa siten, että kuljettamisesta vastaava henkilö saisi toimintaohjeet aiemmin, esimerkiksi jo edellisenä päivänä. Silloin pakkaamis- ja kuljetustyön voisi aloittaa muiden ollessa aamuinfossa. Kuljettamisesta vastaaja henkilö voisi kenties aloittaa työpäivän puolisen tuntia muita aiemmin: "Istutusvaiheessa organisointia voitaisiin kehittää, että kontti olisi alueella ennen tai samaan aikaan kuin työntekijät ja että työnjako olisi selvä kaikille." (Hyödyntämättömän osaamisen hukka, vastaaja nro. 5) Helppo ja nopea ratkaisu olisi se, että työntekijät ottaisivat muutaman kukkalaatikon kottikärryihinsä mennessään hoitoalueelle. Tällöin työt voisi heti aloittaa itse tuoduilla kukilla.

Myös muissa työvaiheissa ilmeni odottamista: "Työn alussa joutuu odottelemaan, että nostajat nostavat vanhat kukat pois ja siistijänä joutuu odottamaan, että kukat saadaan istutettua suurimmalta osin, koska siistiminen on suhteessa nopeampaa kuin istuttaminen." (Odotteluhukka, vastaaja nro. 13) Istutusvaiheessa ilmeni samankaltaista prosessin takkuamista, mikä tuli esille aiemmassa kunnostusvaiheessa. Tämä ilmeni epätietoisuutena: "Kesäkukkien istutusvaiheessa ei aina tiennyt, mitkä kukkapesät olivat siistimättä ja kastelematta. Luulen että ihmettelyyn ja epäjärjestykseen kului aikaa." (Odotteluhukka, vastaaja nro. 8)

Istutusvaihe koostui viidestä eri työroolista, jotka olivat erilaisia vaikeusasteiltaan ja kestoltaan. Niiden sujuva yhteen nivominen vaati tiiminvetäjän aktiivista reagoitua ja toimivaltaa tehdä ohjeista poikkeavia päätöksiä. Työohjeen toisenlaiseen toteutukseen pyydettiin ja saatiin johdolta lupa. Työrooleja vähennettiin yhdistämällä nostajan ja istuttajan tehtävät: "Nostovaihe oli mielestäni turha. Nostovaiheen voi tehdä todella nopeasti istuttaessa." (Yliprosessoinnin hukka, vastaaja nro. 5) Istuttamisen eteneminen työpäivän aikana esitetään kuvassa 26.

Kuva 26. Kukkien istuttamisen eteneminen esimerkkityöpäivänä.



Istutustyössä tehtiin erilaisia virheitä, joista monet olivat satunnaisia ja helposti korjattavissa. Esimerkiksi istutusalueelle istutettiin väriä tai huonokuntoisia kukkia tai kukkien sommittelu ei ollut ohjeen mukainen (Liite 1, kuva s). Tällöin virhe korjattiin vaihtamalla kukat tai istuttamalla ne uudelleen, mikä kuitenkin oli turhaa työtä. Toisinaan kukat eivät menestyneet kyseisellä hauta-alueella etukäteissuunnittelusta huolimatta (Liite 1, kuva t). ”Liian kuumalle/kuivalle paikalle oli istutettu kesäkukkia, jotka eivät siinä menesty. On pitänyt vaihtaa uudet lajit tilalle. Tämä tehtiin juurtumisen jälkeen, jolloin taas uusien kesäkukkien juurruttaminen vaati ajan käyttämistä kasteluun.” (Virhehukka, vastaaja nro. 5)

Aluepuutarhuri valvoi istutustyön laatua. Kesän 2023 työajanseurannan perusteella valvontatyöhön käytettiin 17 tuntia työaikaa.

Kukka ei menestynyt kasvupaikalla, jos se oli istutettu liian syvälle maahan tai päinvastoin liian korkealle: ”Kukkaa on joskus istutettu huonosti joko liian ylös niin että juuripaakku näkyy tai haudattu liikaa ja niitä on pitänyt korjailla jälkikäteen. Virhe on mielestäni johtunut siitä, että kaikki eivät ole ymmärtäneet perehdytystä tai perehdytys on ollut vähäinen.” (Virhehukka, vastaaja nro. 5)

Kastelua tehdään sekä istutus- että hoitovaiheessa. Kukkien kasteluun liittyvät pulmat nousivat esille hukkakyselyn suurimpana kehittämistoiveena. Istutusvaiheessa riittävä

kastelu on tärkeää, jotta juurtuminen lähtisi käyntiin: ”Välillä kukkia on istuttamisen jälkeen kasteltu liian vähän.” (Virrehukka, vastaaja nro. 8) Myös kastelu-urien tulee olla kunnolliset, jottei kasteluvesi valuisi hukkaan: ”Kesäkukkien istutuksessa jouduin korjailemaan kastelu-uria.” (Virrehukka, vastaaja nro. 12)

Kukkia, joita ei ehditty istuttaa, palautettiin päivän päätteeksi takaisin varikolle:

”Istutusvaiheessa iltapäivällä monet kasvit palautettiin varastolle, koska niitä ei ollut ajoissa istutettu. Istutettiin liian hitaasti?” (Kuljettamisen hukka, vastaaja nro. 4) Varakukka-alueelle viedään istutusvaiheen päätyttyä jäljelle jääneet kukat. Varakukkamaata kastellaan ja hoidetaan hoitotyön ohessa. Varakukat siivotaan pois syyssiivouksen yhteydessä: ”Jonkun verran joutuu kasveja siirtämään joko takaisin varikolle tai varamaahan istutettavaksi. Pyritään laskemaan menekki mahdollisimman tarkkaan, mutta yllätyksiä tulee aina esim. epäkurantteja taimia tms.” (Kuljettamisen hukka, vastaaja nro. 9)

Istutusvaiheessa varakukkamaalle siirretään myös omaisten monivuotisia kasveja, mikäli kesäkukat eivät mahdu kukkapesään. Omaisten kukkien siirtäminen vie kaikkine vaiheineen työaikaa. Niiden perään ei yleensä kukaan kysele ja lopulta ne poistetaan parin vuoden kuluttua. Tätä työvaihetta ehdotettiin kokonaan poistettavaksi. Omaisten kukkien käsittely koettiin muutoinkin ylimääräiseksi työksi: ”Istutusvaiheessa kesäkukkien seuraksi on istutettu asiakkaan omia huonokuntoisia kesäkukkia, joten ne on joutunut hoidettaessa poistamaan ja paikkaamaan kukkapesän.” (Yliprosessoinnin hukka, vastaaja nro. 2) Kuvassa 27 havainnollistetaan ylimääräisten kukkien käsittelyä.

Kuva 27. Ylimääräisten kukkien käsittely.



Työntekijät tarvitsivat neuvoja työnteon aika ilmenneisiin pulmiin. Ohjeiden odottaminen nousi monissa vastauksissa esille. Tiiminvetäjät liikkuvat työtehtävissään hautausmaan muissa osissa sen lisäksi, että tekivät tiimensä kanssa suorittavaa työtä. He eivät siten olleet heti löydettävissä. Tiiminvetäjiltä toivottiin tiiviimpää läsnäoloa ja toimivaa yhteydenottojärjestelmiä kuten WhatsAppia. Lisäksi puhelinnumeroita kaivattiin työsuhteen alussa jaetusta puhelinluettelosta huolimatta: ”Tiiminvetäjän etsiminen. Jos tulee jotain kysyttävää, niin tiiminvetäjät ovat ensimmäiset, joilta kysytään. Kausityöntekijöillä ei ole heidän puhelinnumeroitaan, mikä vaikeuttaa asiaa ja heitä pitää etsiä.” (Liike- ja odotushukka, vastaaja nro 7.) Neuvoja kysytään myös työkavereilta: ”Tieto liikkuu hitaasti. Joskus voi joutua kävelemään ja etsimään jotain, jolta kysyä.” (Liike- ja odotushukka, vastaaja nro. 3)

Tiiminvetäjän työn toivottiin kohdentuvan enemmän ohjaukseen kuin suorittavaan työhön. Myös työnjohdon vastuu tiiminvetäjän perehdyttämisessä tuli esille:




On oltava joka paikassa yhtä aikaa, silmät selässä ja korvat höröllä, jotta bongaa sen istuttajan, joka on käsittänyt asian aivan eri lailla kuin muut, kuultuaan samat puheet. Työnjohdon tehtävä on ohjata ja valmentaa tiiminvetäjä tähän rooliin, tukea häntä siinä vaikeassa tehtävässä kommunikoida kaikkien eri lailla ohjeensa kuulevien työntekijöiden kanssa. (Hyödyntämättömän osaamisen hukka, vastaaja nro. 9)

8.7 Hoitohautojen hoitaminen

Kaudella 2023 kukkien hoitaminen käynnistyi istutusvaiheen jälkeen eli juhannuksesta alkaen. Hoitokausi jatkui syyskuun puoliväliin, jolloin kukkia alettiin poistaa haudoilta. Tässä vaiheessa jokaisen vastuulle annettiin oma hoitoalue. Työtapaa on kokeiltu myös aiemmin, ja työntekijöiden toiveesta se otettiin käyttöön myös kaudella 2023. Hoitoalue koostui eri hautakortteleista, jotka saattoivat sijaita eri puolilla hautausmaata. Tähän työtapaan oltiin lähes poikkeuksetta tyytyväisiä: ”Pidän siitä, että kesäkukkien hoitoon ei ole määritelty esimerkiksi tarkkaa etenemisjärjestystä, vaan työssä on tiettyjä vapauksia. Kesäkukkien hoito on selkeää ja aika helppoa.” (Vastaaja nro. 14) Työntekijä sai toteuttaa hoitotyön viikko-ohjelmaa osin haluamassaan järjestyksessä, työnjaossa sovituin tavoin. Jokainen huolehti myös oman alueen yleisestä siisteydestä eli yleishoitoon kuuluvista vihertöistä. Hautausmaan nurmikon leikkuu tehtiin ajoleikkurilla yleensä hautausmaamestarin toimesta. Muut työntekijät käyttivät työkoneina työnnettäviä Klippo-ruohonleikkureita ja siimureita. Kesäkukkien hoidon viikko-ohjelma on kuvattu kuvassa 28.

Kuva 28. Kesäkukkien hoidon viikko-ohjelma hoitosuunnitelman mukaan.

<p>1. Nurmikon siistintä</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Nurmikon siistintä kukkapesän ympäriltä tarvittaessa (ruohosaksilla, siimaamalla tai Klipolla). <p>Prosessi etenee →</p>	<p>2. Rikkaruohojen kitkentä, roskien poisto</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Rikkaruohojen poistaminen kukkapesästä (yhtenäisillä palkkialueilla vierekkäisillä hoitohaidoilla kitketään myös hautojen välinen kukkapesä-alue) o Irtoroskien poistaminen (erityisesti hiekkahaidoilta). 	<p>3. Kukkien nyppiminen ja kunnan tarkastaminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Kukkien nyppiminen: kukkineet terälehdet, siemenkodat ja huonokuntoiset lehdet poistetaan. o Latvotaan ohjeen mukaan. o Kukkien kunnan tarkastaminen mahdollisten tuholaisien ja kasvitautien varalta. 	<p>4. Kastelu-uran vahvistaminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Kastelu-uran syvyys ja muoto vahvistetaan ja tiivistetään esim. istutuslapion avulla.
---	---	---	---

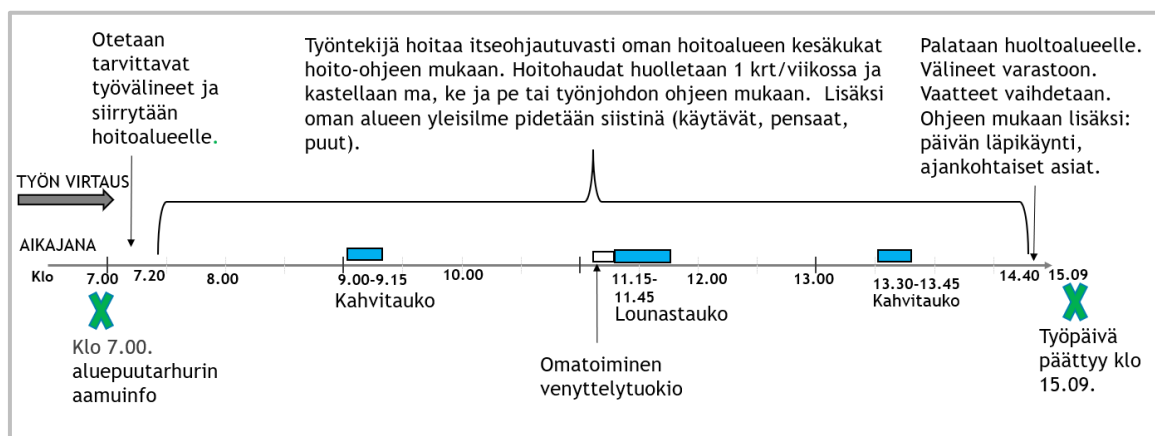
<p>5. Omaisten kukkien hoitaminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Omaisten tuomien huonokuntoisten yksivuotisten kukkien ja leikkokukkien poistaminen biojätteeseen. Maljakoista kaadetaan vesi pois kukkien poiston jälkeen (ei kukkapesään). Maljakko palautetaan haudan syrjään. 	<p>6. Haudan pinnan siistiminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Lopuksi hiekkahaudan pinta siistitään haralla. o Pintaa ei kuvioida. 	<p>7. Hoitokukkien kastelu 3 krt/vk (ma, ke, pe)</p>  <ul style="list-style-type: none"> o Kastellaan aamusta, jollei työnjohto päättää toisin. o Kastelun määrä: on 10 l/kukkapesä, tarvittaessa enemmän. o Kastellaan ensisijaisesti letkulla, tarvittaessa kannulla. o Käytetään kastelupäitä, kastelu kastelu-uran/nurmikon/hautakiven kautta – ei kukkien päälle. o Omaisten hoitohaidoille tuomat kukat kastellaan samalla.
--	--	---

Työpäivän kulku noudatti samaa rytmiä kuin aiemmissa työvaiheissa. Erona oli se, että yhteisen aamuinfon jälkeen kukin lähti työvälineiden kanssa omalle hoitoalueelleen. Hoitoalueet saattoivat olla etäällä toisistaan, mikä lisäsi työntekijän kulkemista matkoja. Hoitoalueiden sijoittaminen toistensa läheisyyteen olisi tähän ratkaisu: ”Hoitoalueeni ovat kaukana toisistaan, joten siinä tulee paljon liikkumista.” (Liikehukka, vastaaja nro. 1)

Heinäkuun lopussa osa nuorista kausityöntekijöistä lopetti kesätyönsä. Sen jälkeen heidän

hoitoalueensa liitettiin jäljelle jääneiden alueisiin. Työmäärän lisääntyessä työntekijä joutui priorisoimaan töiden tekemistä. Sitä ei pidetty ongelmana. Hoitotyön eteneminen kuvataan kuvassa 29.

Kuva 29. Kukkahoidon eteneminen esimerkkityöpäivänä.



Kukkien nyppiminen ja latvominen kerrattiin aluepuutarhurin vetämällä demonstraatiokierroksella heinäkuun alussa, sillä työvaihe oli jäänyt monelle epäselväksi. Kukkia nypittiin joko liikaa tai liian vähän. Koska nyppiminen tehtiin kerran viikossa, ohjeena oli, että se tuli tehdä perusteellisesti. ”Olen joutunut korjaamaan kukkien hoidossa tekemiäni virheitä (esim. huonokuntoisten lehtien jättäminen paikoilleen). Tein virheitä, sillä en muistanut alkuperehdytystä tarpeeksi hyvin enkä tajunnut kysyä asiaa.” (Virrehukka, vastaaja nro. 14)

Pitäjän vanhat hiekkahaudat koettiin vaikeampihoitoisiksi kuin uudet nurmipintaiset haudat. Niiden päälle kerääntyneet roskat näkyvät helposti ja haudan pinnan siistiminen vie aikaa: ”Hiekkahaudat vievät ajallisesti PALJON enemmän aikaa kuin nurmihaudat: kierros, mihin tarvitsee lisää hiekkaa, uudelleen hiekoitus, kitkentä & pinnan putsaus roskista, hiekan tasaaminen aina jäljistä...” (Yliprosessoinnin hukka, vastaaja nro. 11)

Ohjeen mukaan puuttuvat työvälineet tulisi noutaa taukojen yhteydessä. Koska hoitoalueilta oli matkaa varastoille, unohtuneen työvälineen noutaminen tai rikkinäisen työvälineen vaihtaminen oli erityisen harmillista: ”Joskus puuttuvan työkalun hakeminen vie paljon aikaa. Jotkut puutarhasakset, erityisesti pienemmät niistä, ovat ruosteessa ja saattavat olla

huonossa kunnossa. Työvälineitä ottaessa sitä ei aina huomaa.” (Liikehukka, vastaaja nro. 11)

Ratkaisu unohteluun on huolellisuuden lisääminen. Työvälineiden päivittäminen uusiin vähentäisi osaltaan vaihtotarvetta:

Eniten turhaa liikettä syntyy mielestäni siitä, ettei suunnitella maltilla ja ajatuksella työvälineiden valintaa ja keräämistä mukaan kentälle. Jotain jää uupumaan ja joudutaan palaamaan takaisin varikolle. Isolla kalmismaalla siihen kuluu helposti 10–15 minuuttia. Työvälineiden vähyys aiheuttaa myös eestaas kulkemista, jos pitää lainata milloin mitäkin kapinetta kollegalta. (Liikehukka, vastaaja nro. 9)

Työvälineiden käyttöön liittyvät pulmat luokitellaan liikkumisen hukkaan. Monissa vastauksissa nousi esille joidenkin työvälineiden huono kunto ja riittämättömyys. Työvälinepulumista aiheutui haittaa hoitotyön lisäksi kaikkiin työvaiheisiin.

Kehittämisehdotuksissa toivottiin uusia kitkentävälineitä ja käsityökaluja kuten ohileikkaavia oksasaksia, kunnan ämpäreitä, hyviä Fiskarsin haravia ja pieniä käsiharavia. Toivottiin myös, että välineitä puhdistettaisiin ja huollettaisiin ja että ne palautettaisiin varastoon omille paikoilleen. Osa työntekijöistä piti sesongin työvälineitä kottikärryissä valmiina seuraavaa päivää varten, jolloin niitä ei riittänyt kaikille. Myös rikkoutuneilla työvälineillä toivottiin omaa sijoituspaikkaa varastossa.

Työvälineistä suurimman kritiikin kohteeksi joutuivat kasteluun liittyvät välineet. Niitä tarvittiin säännöllisesti istutus- ja hoitotöitä tehtäessä. Välineiden riittämättömyys, rikkoutuneet ja toisiinsa sopimattomat osat sekä ehjien osien etsiminen haittasi työntekoa: ”Kukkien kastelussa käytettävien kasteluletkujen/keloen kunto. Pyörät irtoavat, suuttimet ja liittimet erilaisia. On pitänyt hakea varastolta uusia, kokeilla käykö tähän jne. On hankaloittanut ja hidastanut työn sujumista.” (Liikehukka, vastaaja nro. 15) Kasteluun liittyviä välineitä ei aina palautettu varastoon. Aktiivisella kastelukaudella välineet voisi jakaa tiimien kesken ja tiimi voisi keskuudessaan vuorotella niiden käyttöä:

Aktiivisella kastelukaudella letkukelat ja varrelliset kastelupäät ovat koko ajan käytössä. Olisi tärkeää, että ne tuotaisiin oman käytön jälkeen heti takaisin varastoon, jotta seuraava voi ottaa ne. Ei pidetä turhaa koko päivää varattuna itsellään. Nämä kaksi välinettä ovat ergonomisia ja helpottavat työskentelyä. (Liikehukka, vastaaja nro. 2)

Myös itse kastelujärjestelmää soimattiin. Vesipisteitä ei ollut riittävästi ja letkut eivät yltäneet hoitoalueiden kaikkiin osiin. Vettä piti silloin kantaa kastelukannuilla (Liite 1, kuva u). Lisäksi kastelujärjestelmä ylikuormittui hellekesän takia:

Kastelun yhteydessä on tullut turhaa ravaamista monelta. Sen lisäksi että letkuja ei ole tarpeeksi, jolloin kastelukannuilla on jouduttu jumppaamaan. Osien etsimisessä & tekemisessä meni älyttömästi aikaa, sekä osien korjaamisessa/vaihtamisessa, kun vanhoja osia hajoaa kesken kastelun. (Liikehukka, vastaaja nro. 11)

Ratkaisuksi toivottiin pidempien letkujen lisäksi uusia vesipisteitä. Letkukelojen kuljettamiseen toivottiin myös helpotusta: "Olisi myös kätevää, jos letkut voisi pitää aina kentällä, eikä niitä tarvitsisi raahata edestakaisin." (Liike- ja kuljetushukka, vastaaja nro. 16.) "Vesipisteiden järkevämpi sijoittaminen tai pidemmät kasteluletkut." (Liikehukka, vastaaja nro. 18)

8.8 Kesäkukkien poistaminen

Kuvasta 30 ilmenee, miten kukkien poistamisen toteutetaan hoitosuunnitelman mukaan. Työvaiheita ja -rooleja on kolme: kukkien poistaja, mullan lisääjä ja siistijä. Vanhalla hautausmaan alueella, jossa on hiekkahautoja, kukkien poistaminen tehtiin aluepuutarhurin ehdotuksesta tänä kesänä hieman toisin. Siellä kukkapesän edusta peitettiin poistamisen ajaksi suojalevyllä, jotta multa ei leviäisi hiekkapinnalle. Keväällä 2023 noin 50:n hiekkahaudan hiekat uusittiin ja hiekkapintoja ei haluttu pilata multaroiskeilla. Suojalevyjen poistamisen jälkeen hiekkapinta lopuksi siistittiin. Tässä toimintatavassa tavoitteena oli se, ettei hiekkojen uusimista jouduta tekemään uudelleen seuraavana kesänä.

Kuva 30. Kukkien poistaminen hoitosuunnitelman mukaan.



Kukkien poistamiseen kuuluu myös varakukka-alueen tyhjentäminen kesäkukista. Kun kaikki kukat on poistettu ja kukkapesien pinnat siistitty syksyn ja talven varalle, aletaan poistaa hoitotikkuja (Kuva 31). Mikäli hoitosopimus päättyy, hoitotikku poistetaan tarpeettomana. Uusien sopimusten hoitotikut tulostetaan jälleen seuraavana keväänä.

Kuva 31. Kukkien poistamisen jälkityöt hoitosuunnitelman mukaan.

<p>4. Hoitotikkujen kerääminen</p>	<p>5. Varakukka-alue</p>
	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoitotikut kerätään päätyviltä sopimushoitohaudoilta syyssiivouksen päätyttyä (sillä vain hoitohaudat puhalletaan). ○ Kaikki päivän aikana aloitetut kukkapesät on siistittävä päivän aikana. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kesäkukat poistetaan varakukkapenkistä suoraan konttiin. ○ Varakukkapenkin pinta tasoitetaan kevyesti.

Kaudella 2023 kesäkukkien poistaminen käynnistyi 18.9.-23 noin 10–12 hengen voimin.

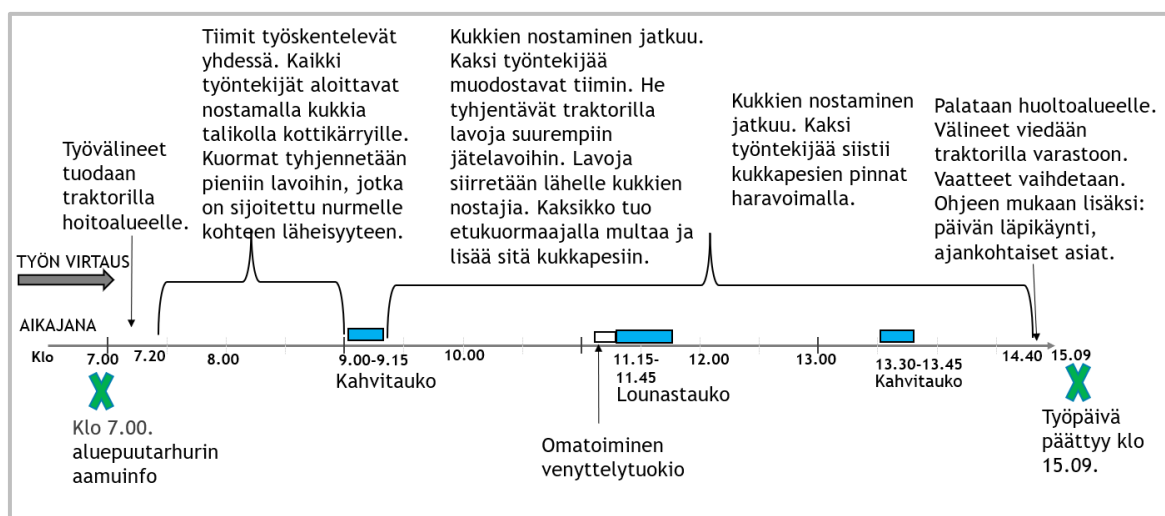
Hallaa ei ollut vielä esiintynyt ja kukat olivat hyvässä kunnossa (Liite 1, kuva v). Tässä

työvaiheessa siirryttiin omilta hoitoalueilta työskentelemään oman tiimin kanssa sovituissa

työrooleissa (Kuva 32). Kukkien poistaminen sujui suunniteltua nopeammin. Siihen meni

aikaa 4 päivää ja 1,5 h.

Kuva 32. Kukkien poistamisen eteneminen esimerkkityöpäivänä.



Tämä työvaihe sai enemmän kiitosta kuin aiemmat. Jäljellä olevat kausityöntekijät (11 kpl) vastasivat tähän liittyvään hukkakyselyyn. 91 % vastaajista kuvasi työn sujuneen hyvin. Myös nopeaa toteutusta pidettiin positiivisena asiana. Hyvää palautetta annettiin työn organisoinnista, tiimityöstä, selkeästä työnjaosta, riittävistä työvälineistä ja konttien oikea-aikaisesta siirtelystä: ”Tehtävien jako oli selkeä: nostajat, multaajat jne. olivat erikseen. Työskentely oli ripeää. Kontteja oli tarpeeksi ja niitä siirrettiin nostajille läheisiin paikkoihin. Työvälineitä oli riittävästi.” (Vastaaja nro. 23)

Työn koettiin sujuneen paremmin kuin aiemmat hoitotyön vaiheet: ”Ohjeet ja koko prosessin eteneminen on ollut selkeämpää kuin mitä keväällä kukkapesien lannoitus ja kukkapesien istutus oli.” (Vastaaja nro. 27) Myös työvaiheet nivoutuivat yhteen paremmin kuin aiemmin: ”Työvaiheet liukuivat saumattomasti ilman että oli odottelua/seisoskelua, jolloin työajan sai hyvin maksimoitua projektiin.” (Vastaaja nro. 22)

Puutteelliset suunnitelmat, ohjeet tai huonosti suunniteltu työvaihe aiheuttavat helposti virheitä. Ohjeiden tulkinta aiheutti kukkien poistamisen yhteydessä hetkellistä hämmennystä: ”Epäselvyyttä lopputuloksen tavoitteesta, kuinka paljon multaa tulee laittaa, kuinka siistin lopputuloksen täytyy olla.” (Virrehukka, vastaaja nro. 26) Perehdytyksen tärkeys nousi esille myös viimeisessä hoitovaiheessa. Ohjeiden tulkinnan moninaisuus vaikutti hetken aikaa kielteisesti työskentelyilmapiiriin.

Tiiminvetäjältä edellytetään rohkeutta ja taitoa reagoida tilanteissa, joissa työ ei suju:

”Tiiminvetäjien pitää pystyä puuttumaan heti, jos jokin työvaihe vaatii säätöä kuten lisää tekijöitä, työkaluja yms.” (Vastaaaja nro. 21) Jotta puuttumiselle olisi oikeutus, tiiminvetäjien työkuva tulisi määritellä tarkemmin sekä konkreettisen työn sisällön että työn ohjaamisen toimivallan suhteen.

Hautausmaan vanhassa osassa hiekkahautojen pinnalle asetettiin työn teon ajaksi suojalevyt, mikä ei ollut kaikille mieleen tai sen merkitystä ei ymmärretty: ”Hiekkahautoilla suojalevyjen ja -pahvien siirtely oli aikaa vievää. Mielestäni se oli ylimitoitettu ja turha työvaihe.” (Yliprosessoinnin hukka, vastaaja nro 20) Suojaamisessa nähtiin myös olevan järkeä, mutta mietittiin, olisiko parempaa tapaa tehdä asia: ”Minusta tuntuu, että hiekkahautoille on oltava joku nopeampi ja simppelempi ratkaisu, jota emme ole vielä tajunneet.” (Hyödyntämättömän osaamisen hukka, vastaaja nro 22.) Yhteistä keskustelua lisäämällä ja työntekijöitä osallistamalla löytynee yhteinen ymmärrys toimintatavoista tai mahdollisista vaihtoehtoisista keinoista.

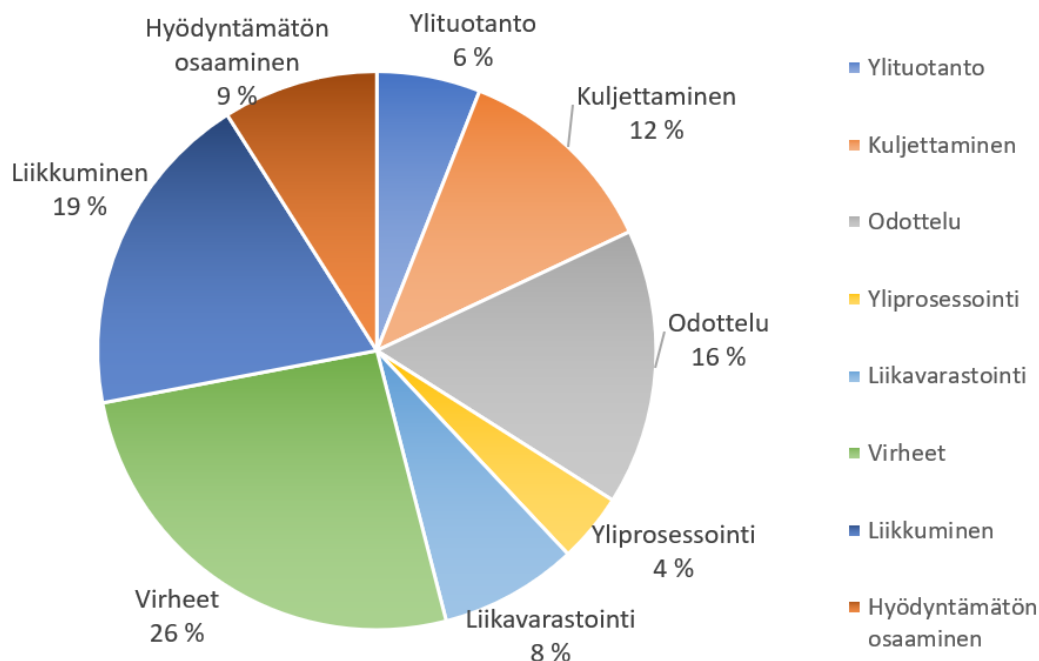
Kukkien poistamisen työvaihe sujui siten kokonaisuudessaan jouhevasti. Työvaiheen nopea suorittaminen koettiin myös raskaaksi: ”Nyt pidettiin tosi kovaa kiirettä ja loppuviikosta oli voimat vähissä. Vaikka olisi mennyt pari päivää pitempään kuin nyt, se ei olisi haitannut. Nyt selvittiin vajaassa viikossa.” (Vastaaaja nro. 23) Työn teon vauhdin määrittivät tässä tapauksessa työntekijät itse. Taustalla saattoi olla halu saada kauden kukkahoitotyö päätökseen. Kukkien poistamista olisi voinut suunnitella koko porukan voimin ja toteuttaa työvaihe hieman hitaammin. Varsinaisen kukkahoidon päätyttyä aloitettiin muut syystyöt, joiden painopiste oli yleisen hoidon puolella. Lehtien puhaltaminen hoitohautoilta kuuluu hautausmaan yleishoittoon.

8.9 Muita kehittämiskohteita

Pitäjän työntekijöiden kahdessa hukkakyselyissä, joissa oli yhteensä 29 vastausta, mainittiin 77 hukkaa. Osa hukista mainittiin samoina useaan kertaan. Eniten hukkahavaintoja tehtiin virheelliseen työhön (26 %), liikkumiseen (19 %), odotteluun (16 %) ja kuljettamiseen (12 %)

liittyen (Kuva 33). Ylituotantoa, yliprosessointia ja liikavarastointia ei koettu erityisen pulmallisina asioina.

Kuva 33. Eri hukkatyyppien esiintyminen hukkakyselyjen vastauksissa (n=29).



Yleensä hukkia löytyy runsaasti, kun niitä aletaan etsiä. Hukkahavaintojen määrällinen tarkastelu ei sellaisenaan kerro, mikä niistä on olennainen ja minkä poistamiseen kannattaa ryhtyä. On mahdollista, että yksittäinen hukkahavainto on prosessissa merkittävä virtauksen estäjä ja siten korjausta vaativa pullonkaula. Tärkeää on tarkastella prosesseja kokonaisuutena.

8.9.1 Osaamisen hyödyntäminen

Osaamisen hyödyttämättä jättäminen on kahdeksas hukka. Tässä teemassa vastaajat jakaantuivat kahteen ryhmään. Puolet vastaajista koki, että heidän ajatuksiaan ja ideoitaan hyödynnettiin. Puolet taas koki, että heillä olisi enemmänkin annettavaa työhön liittyen. Kausityöntekijöille tehdään joka kesä kahdesti työnjohdon toimesta kysely, mikä koettiin hyväksi vaikuttamisväyläksi: ”Joskus palautekyselyssä kertamani idea on otettu seuraavalla kaudella käyttöön. Esim. otsalampun käyttö pimeinä syysaamuina. Palautekyselyyn kannattaa laittaa paljon ajatuksiaan ja mielipiteitään.” (Vastaaja nro. 16)

Osaamisen hyödyntämistä edistäisi vastaajien mukaan se, että tietoa kerättäisiin jollain järjestelmällisellä tavalla kuten kyselyillä, idea- ja palautelaatikolla, hautausmaakerroksilla tai lisäämällä henkilökohtaisia keskusteluja esimiehen kanssa:

Mielestäni kausityöntekijöillä on valtavasti osaamista ja eri alojen asiantuntijoita taustojensa ansiosta. Jospa työntekijöitä opeteltaisiin tuntemaan ja sitä kautta hyödyntämään heidän vahvuuksiaan. Osaaminen voi mennä hukkaan, kun ihmiset ovat pelkäämään mekaanista työvoimaa. (Hyödyntämättömän osaamisen hukka, vastaaja nro. 2)

Avoin keskustelu ja päätösten perusteleminen on tarpeen yhteisen ymmärryksen rakentumiseksi. Esimerkiksi nurmikon pinnanhoidon tavoista ja menetelmistä oli eriäviä käsityksiä. Hoitosuunnitelman mukaan (ks. kuva 28) nurmikko pidetään siistinä kukkapesän ympäriltä ruohosaksilla, siimaamalla tai Klipolla. Aikaa vievää klipon käyttöä on pyritty vähentämään siten, että ajoleikkurilla ajetaan mahdollisimman tarkasti hautojen edestä ja takaa: ”Klipon työntäminen on saatu minimiin, koska hautausmaamestarit ajavat tarkasti kukkapesien editse.” (Vastaaja nro. 9)

Eräs työntekijä taas kuvasi oman kokemuksensa pohjalta siimaamisen haittoja: ”Siimausta korostetaan, on hyvä työväline, mutta ei välttämättä paras valinta. Siimauksesta (vaikka kuinka varoo) tulee ruohosilppua, sotkee kukkapesät ja ne täytyy siistiä. Tämä vie aikaa. Ruohosakset: nopea, siisti ja äänetön kukkapesien reunojen käsittelyyn.” (Vastaaja nro. 15)

Nurmikon pinnanhoitoa suunniteltaessa johto tarkasteli asiaa kokonaisuuden kannalta. Tavoitteena oli sujuvoittaa ja nopeuttaa leikkuutyötä keskittämällä isojen koneiden käyttö tietyille henkilöille. Tällöin ei tullut koneiden käytön aikataulutustarvetta tai muuta koordinointityötä. Työntekijät taas tarkastelivat asiaa oman työnsä näkökulmasta. Käsitykset työn tehokkuudesta ja siitä, miten päästään hyvään lopputulokseen, erosivat toisistaan. Näitä näkökulmia olisi hyvä sovittaa yhteen ja lisätä yhteisen keskustelun avulla työntekijöiden osallisuutta. Yhteiselle keskustelulle löytyy sopivia hetkiä aamuinfon lisäksi lounas- ja kahvitaukojen tai työpäivän päätteeksi. Tilannepalaverit vähentävät turhaa odottelu-aikaa ja virheitä työssä: ”Tiimin kanssa olisi hyvä olla yhteinen tilannekatsaus, vaikka aamuisin.”

(Vastaaja nro. 2) Huoltorakennuksessa sijaitsevat taukotilat mahdollistavat tilannekatsausten pitämisen. Työn etenemisen kuvaaminen valko- tai fläppitaululla yksinkertaista Kanban-menetelmää käyttäen selkeyttäisi yhteistä ymmärrystä tavoitteista, aikatauluista ja työtavoista (ks. luku 4.3.4). Myös yhteisiä hautausmaakerroksia oppimisen ja havainnoinnin merkeissä voisi tehdä erilaisilla kokoonpanoilla. Näitä leanissa kutsutaan hukka- tai Gemba-kävelyiksi (ks. luku 4.3.3).

Hautausmaat on suunniteltu ja rakennettu kulloisenkin aikakauden suunnittelu- ja viheraluekulttuurin mukaisesti. Useita satoja vuosia sitten rakennettuun hautausmaahan ei pystytä tekemään uudistuksia tai muutoksia helposti. Olemassa olevaa hautausmaata voidaan kunnostaa harkiten hoitotöiden helpottamiseksi. Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen nousi tähän liittyen esille:

Hautausmaan suunnitteluun tai uudistamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota kunnossapidon näkökulmasta. Siinä säästetään työtunteja, kun ruohonleikkuun sujuvuus, istutusalueiden koko, sijainti, laajuus ja ennen kaikkea sisältö olisi mietitty puutarhurin näkökulmasta. Suunnittelutoimikunnassa tulisi olla työtä tekevän ryhmän edustajat paikalla, niin haudankaivuun ja talvikunnossapidon henkilöstöä, kun puutarhurien edustaja. (Hyödyntämättömän osaamisen hukka, vastaaja nro. 9)

Myös kukkien valintaan liittyi kehittämisajatuksia. Eräs haastateltava toivoi, että perennahoidot otettaisiin tuotevalikoimaan. Esimerkkinä hän kertoi, että aiemmassa työpaikassa, toisella hautausmaalla, perennahoitoja myytiin 10 vuodeksi ja hinta oli noin 600 €. Hyvinä hautakukkina hän piti matalia verikurjenpolvia (esim. *Geranium sanguineum* 'Max Frei') tai nyppukurjenpolvea (*Geranium renardii*). Myös matalat jaloangervot (*Astilbe* spp.) ja keijunkukat (*Heuchera* spp.) sopivat hyvin hautakukiksi. Erilaiset matalat kuunliljat (*Hosta* spp.) kestävät hyvin aurinkoa ja ovat helppohoitoisia: ”Älyttömän helppoa. Kukkapesän kunnostus ja istutus. Jos ei menestynyt, vaihdettiin toiseen. Pidettiin rikkaruohottomana ja tarvittaessa kasteltiin. Syksyllä leikattiin alas.” Uusille hauta-alueille ehdotettiin kaikille haudoille yhtenäisesti samaa matalaa perennaa tai maanpeitekasvia. Yleisilme paranisi, jos seurakunta tarjoaisi käyttöön samanlaisia maljakoita, jotka huolletaan talon puolesta. Omaisten tuomat maljakot tuovat hautausmaan ilmeeseen kirjavuutta. Lisäksi niitä

varastoidaan käyttämättöminä haudan liepeillä. Uusilla hauta-alueilla hautakivien väliin ehdotettiin muuta kasvillisuutta kuin pensaita. Nykyisellään hoitoväli on kapea ja pensaita pitää leikata, jotta ne mahtuvat hautarivistöjen väliin. Nykyisen pensaskasvillisuuden poistaminen on käytännössä mahdotonta, sillä hautakivet pitäisi poistaa: ”Olisi järkyttävä työ.”

Kaksivuotisen kukkatilauksen tarjouskierrosta alettiin työstää syksyllä 2023 yhteistyössä työnjohton ja aluepuutarhurin kanssa. Kukkavalinnoissa huomioitiin hoidosta saadut kokemukset, asiakaspalaute ja kasvien helppohoitoisuus. Esimerkiksi aurinkoliisa (*Impatiens hawkeri*) vaati paljon nyppimistä, minkä vuoksi sen määrää aiotaan vähentää jatkossa. Asiakkaat eivät pitäneet tummalehtisestä tarhabegoniasta (*Begonia x hybrida* 'Big Red Bronze Leaf'). Sitäkin tilataan jatkossa vähemmän ja sen rinnalle otetaan toinen lajike. Siniviuhka (*Scaevola aemula*) oli kokeilussa sekä Pitäjän että Ruskeasannan hautausmailla. Pitäjän hiekkahautoilla siitä saatiin hyviä kokemuksia, joten sitä tilataan tulevaisuudessa hieman enemmän (Liite 1, kuva y). (Haastattelu 7.9.2023)

8.9.2 Perehdyttäminen ja ohjaaminen

Jatkuvan perehdyttämisen koettiin vähentävän virheitä. Noin puolet vastaajista toi esille perehdyttämiseen ja ohjaamiseen liittyvän lisätarpeen. Koska vaihtuvia työvaiheita oli paljon, osa asioista unohtui varsinkin kokemattomimmilla työntekijöillä. ”Perehdyttäisin ensin ja heti alusta, yrittäisin saada laadun tasakoosteiseksi, tällöin korjaamista ei tarvitsisi tehdä. (Virrehukka, vastaaja nro. 5) Tiimivastaavan tekemä jatkuva ohjaus koettiin myös tarpeelliseksi, vaikka töiden sujuminen ei saisikaan olla heidän läsnäolonsa varassa. ”Ehdottomasti suunnitelmien kertaaminen niin monesti, että työ sujuu & pysyy kasassa myös kuin tiiminvetäjä joutuu poistumaan paikalta.” (Virrehukka, vastaaja nro. 11) Tiimivetäjän työpanosta arvostettiin. He saivat HHR:n omassa kesäkyselyssä korkeimmat arvosanat vastaajilta (ka. 8.9/10): ”Jos on epäselvyyksiä tai ei tiedä mitä tehdä, niin tiiminvetäjä kertoo.”

On tärkeää, että kaikilla tiimeillä on samat työtavat käytössä, jotta tiimien rinnakkainen ja yhteinen työskentely sujuisi hyvin. Tiimien toimiessa samalla hoitoalueella kukkapesien

kunnostuksen vaiheessa tuli tilanteita, joissa erilaiset toimintatavat aiheuttivat hämmennystä. Vaikka perehdyttämistä toivottiin lisää, osa työntekijöistä koki, että saatu perehdytys riitti: ”Saan hyvät ja selkeät ohjeet työhöni liittyen. Tullessani töihin en ollut alkuun oikein tietoinen asioista, mutta hyvän opastuksen avulla työ on sujunut.” (Vastaaaja nro. 6)

Työn sujumista edistää työpaikan hyvä ilmapiiri. Työntekijöiden keskinäinen yhteishenki ja toistensa auttaminen koettiin vahvuuksiksi: ”...yhteistyöhaluisia ja mukavia työtovereita. Aina on järjestynyt apua, oli kyseessä sitten kaivinkone, raivaussaha, tai jonkin kapineen korjaaminen.” (Vastaaaja nro. 9) Nuoria työntekijöiden huomioiminen nousi esille HHR:n omassa kesäkyselyssä. Nuoret toivoivat voivansa kuunnella musiikkia työtä tehdessään tai olla ikäistensä seurassa: ”Olisin toivonut, että kausityöntekijät olisi laitettu samaan ryhmään, koska olisin halunnut tutustua työkavereihin, mutta ryhmäni koostui paljon vanhemmista enkä kokenut sopeutuvani porukkaan.” Työturvallisuussyistä haudan hoidossa ei kuitenkaan ole sallittua käyttää kuulokkeita kuunteluun, jotta pystyy havainnoimaan työkoneiden liikkumisen alueella. Työntekijät ovat myös asiakaspalvelijoita hautausmailla. Voi olla loukkaavaa omaisia kohtaan, jos he eivät kuule omaisten kysymyksiä tai avunpyyntöjä. (Työnjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 14.12.2023)

Myös esihenkilöt saivat hyvää palautetta: ”Asiat sujuvat jouhevasti ja kontrollia ja ohjausta on myös sopivasti.” (Vastaaaja nro. 4) Hyvä työilmapiiri on tärkeä vetovoimatekijä rekrytointiin liittyen. Työnjohto toivoo, että kausityöntekijät palaisivat seuraavallakin kaudella, jotta osaamispääomaa kertyisi: ”Niin moni oli tänä vuonna uusia, että uskoisin asioiden sujuvan jo silläkin, mitä enemmän saisi samoja työntekijöitä ensi vuodelle.” (Vastaaaja nro. 11) Hyvää ilmapiiriä vahvisti osaltaan positiivisen asiakaspalautteen esille nostaminen. Asiakaspalaute oli näkyvillä taukotilan infotelevision välityksellä (Liite 1, kuva x).

8.9.3 Työn kuormittavuus

Jokavuotinen ja lakisääteinen vaarojen arviointi tehtiin hautaustoimen työntekijöiden kanssa kevään suunnittelupäivänä 26.4.–23. Samassa yhteydessä opastettiin työturvallisuusasioihin, joita lisäksi kerrattiin koko hoitokauden ajan. Ryhmäkeskusteluissa työntekijät nostivat esille

hautojen hoitoon liittyviä kuormitustekijöitä. Monilla oli niistä kokemusta aiemmilta kesiltä. Kuormittavuustekijät keskittyivät kolmeen teemaan: Ulkona työskentelyyn, koneiden ja esineiden aiheuttamiin vaaratilanteisiin sekä työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Nämä luokitellaan lean-ajattelussa työturvallisuutta ja -hyvinvointia heikentävään liikehukkaan.

Hautausmaan hoitotyö on ulkoilmatyöskentelyä kaikissa sääolosuhteissa. Keskusteluissa nousivat esille seuraavat asiat: Sateella on nurmikolla liikuttaessa liukastumisen vaara. Ukonilmalla ja tuulisella säällä hautausmaan vanhan puolen oksat katkeilevat ja putoavat. Alkukevällä on kylmä ja esimerkiksi sormet kylmettyvät, kun hautakierroksilla tehdään muistiinpanoja ilman hanskoja. Helteellä työskentely on raskasta ja ulkona oleskelu altistaa UV-säteilylle. Syysaamuisin on hämärää ja otsalampusta huolimatta on vaikeaa nähdä. Hyönteisen pistot, eläinten puremat tai mahdollinen myyräkuume tuotiin esille. Ruusun tai pensaan piikki voi aiheuttaa tulehduksen. Lisäksi hautausmaalla työskentelyssä on sille ominaisia vaaroja: ”Hautakivi voi kaatua tai hauta sortua kannen ulkopuolelta. Ns. hämärä kuoppa voi syntyä itsestään haudan lähellä maa-aineksen eläessä ja liikkuessa. Hautausmaan kivrakennelmat kuten vanhat muurit ja aidat voivat sortua.

Koneiden tai esineiden aiheuttamia vaaratilanteita mainittiin seuraavasti: Siimaleikkurin käyttäjä voi astua maassa olevaan kuoppaan. Siimatessa tai lehtipuhallinta käytettäessä ei kuule lähestyvää tulijaa. Omaisten tuomat lyhdyt ja koristeet voivat sinkoilla siimatessa tai lehtiä puhaltaessa. Niiden terävät osat ja sirpaleet voivat osua työntekijään. Suojaimet menevät huuruun. Isot autot tai koneet voivat törmätä työntekijään. Koneeseen voi takertua esim. pitkästä letistä. Koneen väliin voi jäädä puristuksiin. Käden polttaminen kuumassa kynttilälyhdyssä. Käden polttaminen polttomoottorin käytön yhteydessä (peukalo pakoputkeen). Pistovaara pensaiden leikkuussa tai oksien sahaamisessa.

Sääolosuhteista erityisesti helle aiheutti huonoa oloa ja työn tehottomuutta. Kuumina päivinä, jolloin lämpötila oli 28 astetta, lisättiin taukoja kuumakuormituksen vähentämiseksi. Toiveena oli, että hellerajaa laskettaisiin: ”Helletaukojen lämpötilaa voisi hieman laskea, sillä jopa 25 asteessa alkaa jo hieman heikottaa.” Hellepäivinä ehdotettiin vaihtelua työn kuvaan: ”Auringonpaahde kuormittaa. Voisi vaihdella, että saisi myös varjoisia töitä.”

Työn psykososiaalisina kuormitustekijöinä mainittiin seuraavat asiat: Työn oikean laatutason määrittäminen (kuinka paljon aikaa voi käyttää kuhunkin työvaiheeseen). Tietämättömyys siitä, mitä omalta työltä odotetaan. Koneiden käyttö väsyneenä, jolloin tapaturmien mahdollisuus lisääntyy. Palautteen saaminen. Asiakkaiden arvaamaton käytös. Kiire kesäkukien istuttamisessa. Määräaikaisen työsuhteen epävarmuus. Työn yksitoikkoisuus.

Kesäkuussa 2023 tehdyn HHR:n oman kyselyn mukaan monet kuvasivat työtään fyysisesti raskaaksi. Maa-aineksen käsittely oli raskasta: ”Pitkään jatkunut lapioiminen saa paikat kipeäksi.” Myös koneiden käyttö rasitti: ”Käsiin kohdistuva värinä (koneet).” Työn fyysinen kuormittavuus vaikuttaa työn sujuvuuteen. Työtä kuormittavat tekijät voivat lisätä kustannuksia mahdollisten sairaspotilaiden kautta. Raskas työ saattaa myös vähentää halukkuutta palata seuraavalla kaudella uudestaan, mikä taas lisää uusien työntekijöiden perehdyttämistyötä.

Hautaustoimessa huomioidaan työntekijöiden hyvinvointi säännöllisillä tauoilla, joilla aterioidaan ja levätään. Virkistystapahtumat, kuten jokakesäiset retket, lisäävät myös yhteisöllisyyttä. Ulkotyötä tehtäessä varusteiden ja työvaatteiden ajanmukaisuus on olennaista. Vaativissa sääolosuhteissa työjärjestelyitä tulee muuttaa oikea-aikaisesti. Nopea tiedottaminen, kuten kehoitus poistua hoitoalueelta ukonilman puhjetessa, lisää turvallisuutta.

9 Yhteenveto

Tutkimuksen johtopäätökset esitellään tässä luvussa ensin kustannusvastaavuuden ja sen jälkeen toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Keskeiset johtopäätökset on kummassakin osiossa koottu tiiviiseen ajatuskarttaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohditaan kolmesta näkökulmasta. Ne ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.

Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimen tilaaman tutkimuksen kohteena olivat Helsingin pitäjän kirkon ja Ruskeasannan hautausmaat. Näillä hautausmailla asiakkaan on mahdollista tehdä haudanhoitosopimus. Vuonna 2022 hautaustoimella oli vastuullaan yhteensä 2261 kpl kukkahoitosopimuksia ja 2361 kpl ns. vanhoja pinnanhoitosopimuksia. Hautaustoimessa tehdään tällä hetkellä vain 1 kesän ja 5 vuoden kestäviä kukkahoitosopimuksia.

Pinnanhoitosopimuksia, jotka tarkoittavat haudan nurmi- tai hiekkapinnan kunnossapitoa, ei enää tehdä. Kaikilta haudoilta ajetaan nykyään nurmikko riippumatta siitä, onko hoitosopimusta tai ei. Vanhat sopimukset toteutetaan, kunnes viimeiset niistä päättyvät vuonna 2037. Sen jälkeen niistä saadut sopimusrahat on kulutettu.

9.1 Johtopäätökset kustannusvastaavuuden toteutumisesta

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten hautojen hoitosopimusten tuotot vastaavat hoidon aiheuttamia kustannuksia. Lisäksi haluttiin selvittää, mille tasolle hoitosopimuksen hinnat tulee asettaa, jotta kustannusvastaavuus toteutuu. Lisäkysymyksenä oli, miten kustannusten karsiminen, myynnin lisääminen ja tuotevalikoiman muuttaminen edistävät kustannusvastaavuuden saavuttamista. Kustannusvastaavuudella tarkoitetaan sitä, että toiminnan tulot ja menot ovat yhtä suuret eli toiminta ei tuota voittoa eikä tappiota. Tämä periaate on kirkkolaissa (652/2023, 3. luku § 36).

Vantaan seurakuntayhtymän hoitohautojen kirjanpito toteutetaan erillisen hautainhoitorahaston (HHR) kautta. HHR:llä on omaisuutta, jota on aikanaan kerrytetty sijoittamalla hoitosopimusten tuottoja osakkeisiin ja rahastoihin. Vuoden 2022 taseessa näiden yhteisarvo oli noin 3 miljoonaa euroa. Omaisuus tuo HHR:lle vakavaraisuutta ja

rahaston voidaan todeta olevan ylikatteinen, vaikka vuosi 2022 oli tuloslaskelman mukaan 33 212,26 € alijäämäinen.

Hautainhoitorahastosta eroteltiin aluksi sijoituksiin liittyvät tapahtumat omaksi toiminnokseen. Sen jälkeen jäljelle jäi kukka- ja pinnanhoidon osuus. Niiden välillä kustannusten erottaminen osoittautui paikoin työlääksi ja tulkinnanvaraiseksi asiaksi. Esimerkiksi joidenkin työntekijöiden palkkamenot olivat vaikeasti kohdennettavissa, sillä työntekijät tekivät sekä HHR:n piiriin kuuluvia että hautaustoimen yleisiä töitä.

Kun HHR:n kukka- ja pinnanhoitoihin kohdentuvat menot eroteltiin rahaston sijoitustoiminnasta, päädyttiin siihen, että hoitosopimusten aiheuttamat kustannukset olivat suuremmat kuin niistä saadut tuotot. Vanhat pinnanhoitosopimukset saatiin hoidettua tuloslaskelmaan siirretyllä vuosittain jaksotetulla summalla. Pinnahoitoihin liittyvä toiminta oli ylijäämäistä (31 329,04 €). Sen sijaan kukkahoitosopimusten tuotot eivät kattaneet hoidosta aiheutuneita menoja. Kukkahoitojen alijäämä oli 63 495,54 € eli 30,56 %. Kukka- ja pinnahoitosopimuksia tarkasteltiin myös yhtenä kokonaisuutena. Niiden yhteenlaskettu alijäämä oli 32 166,50 eli 12,59 %. Kukka- ja pinnahoitojen yhteinen alijäämä oli pienempi, koska pinnanhoidosta saadut tulot paransivat kukkahoitojen kannattavuutta, tosin ei riittävästi. Hoitosopimusten alikatteisuus ei sinällään aiheuta rahaston näkökulmasta toiminnan muutospaineita. Vuonna 2022 alijäämä voitiin ja voidaan jatkossakin kattaa rahaston sijoitustoiminnan tuotoilla kuten pääoman koroilla ja vuokratuloilla niin kauan kun niitä riittää. Myös rahastoon kuuluvat sijoitukset voidaan ottaa tarvittaessa käyttöön.

Hautainhoitorahaston sääntöjen (EVL, n.d.-e) mukaan haudan hoitomaksu määrätään siten, että maksettu pääoma ja sen tuotto yhteensä vastaavat sovitulta ajalta hoitokustannuksia. Hinnoittelulaskelmissa tavoiteltiin hintatasoa, joka vastaa toiminnan todellisia kustannuksia. Pääoman tuottoa ei otettu mukaan laskelmiin. Sen ajateltiin olevan eräänlainen puskuri, jota voidaan tilanteen mukaan hyödyntää, mikäli toiminta on tappiollista. Hinnoitteluun liittyviä laskelmia tehtiin sekä kukkahoitojen näkökulmasta että yhdistämällä kukka- ja pinnanhoito yhdeksi kokonaisuudeksi. Kukka- ja pinnanhoitojen yhdistämistä perusteltiin sillä, että niiden erottaminen toisistaan jäi paikoitellen tulkinnanvaraiseksi. Hautainhoitorahaston sääntöjen 3§:n (EVL, n.d.-e) mukaan haudan hoitoa varten vastaanotettua rahaa ei saa käyttää muuhun

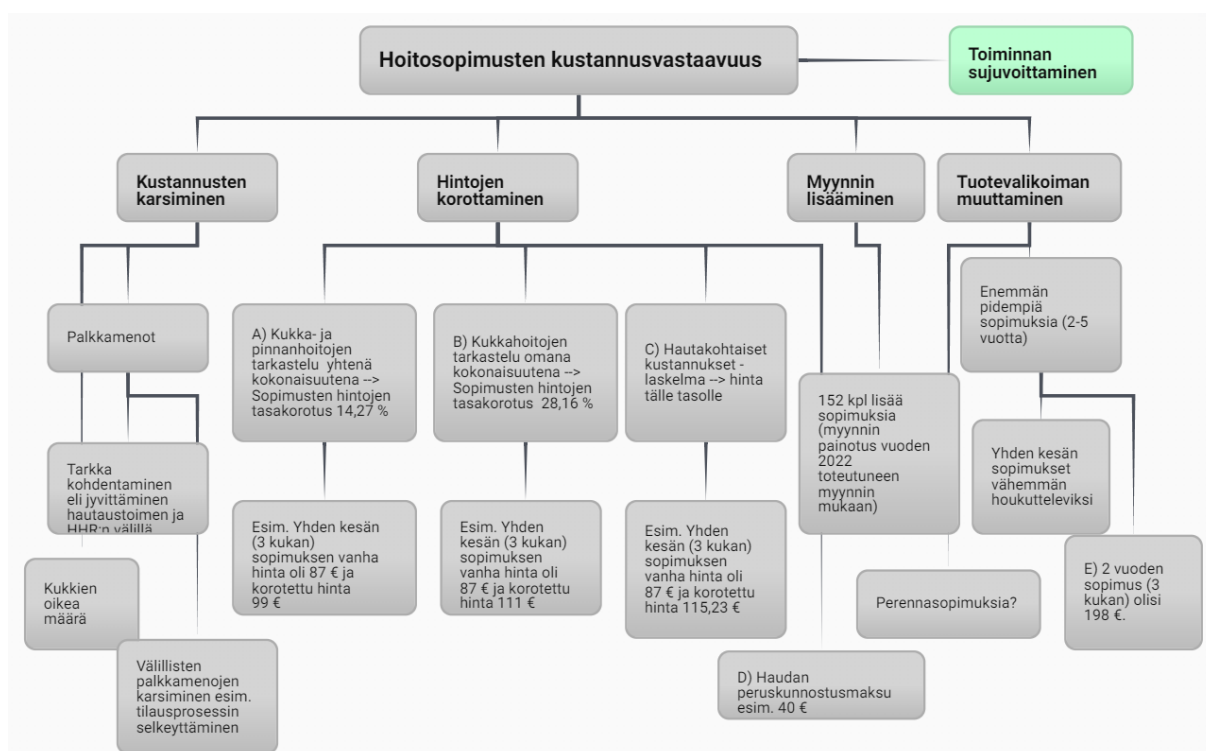
tarkoitukseen. Tätä ohjetta tulkittiin siten hieman joustavasti, sillä joissain laskelmissa pinnanhoitotuloilla paikattiin kukkahoidoista aiheutunutta vajetta.

Hintojen korottaminen osoittautui ainakin lyhyellä tähtämellä tehokkaimmaksi tavaksi korjata alijäämää. Hinnankorotuksille laskettiin kolme eri mallia, joita esitellään kuvassa 34. Vaihtoehto A:ssa tarkasteltiin kukka- ja pinnanhoidon kustannuksia yhtenä kokonaisuutena. Vuonna 2022 tehdyt kukkasopimukset olisi pitänyt tehdä 14,27 % korkeammilla hinnoilla, jotta niiden yhteenlaskettu alijäämä (32 166,50 €) olisi katettu. Vaihtoehto B:ssä tarkasteltiin hintoja pelkästään kukkahoitojen näkökulmasta. Vuonna 2022 tehdyt kukkasopimukset olisi pitänyt tehdä 28,16 % korkeammilla hinnoilla, jotta niiden alijäämä (63 495,54 €) olisi katettu. Vaihtoehdossa C laskettiin, miten kustannukset kohdentuvat yhdelle haudalle. Hinnan ajateltiin olevan näiden kustannusten suuruinen. Tämä vaihtoehto oli kallein.

Eri hinnoittelulaskelmien tuottamat hinnat 1 kesän ja (3 kukan) sopimuksille olivat 99–115,23 € välillä. Nykyinen hinta on 87 €. Haudan peruskunnostusmaksua (D) ehdotettiin otettavaksi käyttöön silloin, kun haudalla ei ole ollut edellisenä kesänä seurakunnan hoitosopimusta. Tämä 40 €:n maksu kattaa kukkapesän peruskunnostuksen, joka on aikaa vievää ja raskasta työtä. Myös Espoon seurakuntayhtymän hautaustoimi perii peruskunnostusmaksua ja ehdotettu 40 €:n hinta on keskiarvo heidän hinnoittelustaan. Peruskunnostusmaksu toisi myös pelivaraa koneiden ja kaluston investointeihin. Vuoden 2022 tuloslaskelmassa kukka- ja pinnahoidon koneiden ja kaluston poistoja oli 4 907,74 €.

Hintojen korottaminen voi koskea ainoastaan tulevia 1 ja 5 vuoden sopimuksia. Kun tulevat kukkahoitosopimukset hinnoitellaan vastaamaan todellisia kustannuksia, kustannusvastaavuuden tavoite toteutuu. Rahastoon muutos vaikuttaa sen sijaan hitaammin, sillä vuosittain jaksotetut tuotot eivät yllä kustannustasolle.

Kuva 34. Ajatuskartta hoitosopimusten kustannusvastaavuudesta.



Kustannusten karsimiseksi ei löytynyt suoraviivaista ratkaisua. Kukka- ja pinnanhoitomenojen kokonaisuudesta 76 % muodostui palkoista sivukuluineen (218 670,09 €). Muiden kustannusten (69 050,73 €) osuus oli 24 % kokonaismenoista. Palkkamenoista puolet meni vakituisille ja puolet määräaikaisille työntekijöille. Palkkamenojen kohdentaminen HHR:n ja yleisen hautaus-toimen välillä tehdään työnjohdon laatiman jyvityksen perusteella. Jyvitysmallin pitäminen ajan tasalla on tärkeää, jotta palkkamenojen suuri kustannuserä saadaan kohdennettua oikein. Hallinnon töistä hoitosopimusten tekeminen on nykyisellään turhan monimutkainen ja pitkä prosessi. Sen lyhentäminen ja digitalisoiminen vähentäisivät työkustannuksia. Muista kustannuksista kukkamenot ovat palkkamenojen jälkeen suurin menoerä (18 509,79 €). Kukkien määrän tarkempi arvioiminen vähentäisi varakukkien määrää ja siten kukkamenoja.

Myynnin lisääminen parantaa tietyn edellytyksin kannattavuutta. Mikäli kukkahoitosopimuksia olisi tehty 152 kpl enemmän, sopimustuotot olisivat kasvaneet kukka- ja pinnanhoitojen alijäämän verran eli 32 166,50 €. Näin saavutettu kustannusvastaavuus toteutuisi sillä oletuksella, että kustannukset eivät nousisi lainkaan. Kuviteltu myynnin lisäys

kohdistuisi todennäköisesti vuoden 2022 toteutuneella painotuksella suosituimpaan tuotteeseen eli yhden kesän ja kolmen kukan sopimukseen. Niiden lisääntyminen kasvattaisi erityisesti välillisiä kustannuksia, sillä sopimusten teko ja hautatikkujen työstäminen kaikkein vaiheineen veisi entistä enemmän työaika. Kaudella 2023 hoitotikkujen tekemiseen ja haudoille sijoittamiseen kului aluepuutarhurilta 50 tuntia työaika. Jotta myynnin lisääntymisen vahvistaisi taloutta, sen tulisi kohdistua pidempikestoisempiin tai korkeammin hinnoiteltuihin sopimuksiin. Lisäksi myynnin kasvattaminen edellyttää markkinointitoimenpiteitä, joiden suunnittelu ja toteutus ovat oma menoeränsä. Markkinoinnin keinot ovat kuitenkin rajalliset, sillä julkinen organisaatio ei saa mainostaa haudanhoitoa.

Kukkahoitosopimusten valikoima on luotu yksinkertaiseksi ja selkeäksi. Tarjolla ei ole työtä lisääviä ja muistamista vaativia erikoispalveluja. Vantaalla myydään 3–9 kukan hoitoja 1 kesäksi tai 5 vuodeksi. Hautaustoimi valitsee haudoille kukat. Tällä hetkellä 1 kesän (3 kukan) sopimukset ovat edullisia verrattuna 5 vuoden sopimukseen. Asiakkaan kannattaa ottaa viitenä vuonna peräkkäin 1 kesän sopimus, jonka hinnaksi tulee 435 €. Kerralla otettu 5 vuoden sopimus, jossa on huomioitu kustannustason nousu, maksaa 461 €. Se on 5,97 % kalliimpi vaihtoehto. Nykyinen hinnoittelulogiikka ohjaa asiakasta tekemään 1 kesän hoitosopimuksia.

Sopimusten kestoa voisi pohtia. 1 kesän sopimuksista voisi jopa luopua kokonaan tai muuttaa ne 2 vuoden sopimuksiksi. 2 vuoden sopimuksen voidaan ajatella olevan lyhytkestoinen sitoumus, jos sellainen on toiveissa. HHR:n näkökulmasta pidemmät sopimukset voisivat helpottaa toiminnan suunnittelua, ja resursseja ei tarvitsisi mitoittaa korkeimman tuotantotasooletuksen mukaan. Esimerkiksi kahdeksi vuodeksi kerrallaan tehtäviä kukkatilauksia saataisiin tarkennettua, samoin rekrytoitavien kausityöntekijöiden määrää. Jotkut kukkavalikoimaan liittyvät ratkaisut vähentävät kustannuksia. Esimerkiksi perennahoidot joillain hoitoalueilla olisivat työtä vähentävä ja kestävän kulutuksen mukainen ratkaisu. Kukkien määrää hoitohaudoilla voisi myös supistaa, kolme tai viisi kukkaa yhdellä haudalla voisi riittää.

Hoitomaksua määritettäessä tulee ottaa huomioon sekä hautojen välittömät hoitokulut että hautainhoitorahaston hallinnosta aiheutuvat välilliset kulut, kuten haudanhoitosopimusten osuus hallinto- ja kiinteistökuluista (EVL, n.d.-e). HHR:n osuus kiinteistökuluista arvioitiin olevan 34 750 € vuodessa. Kiinteistökuluja ei ole kohdennettu HHR:lle vaan seurakunnan kiinteistökuluihin. Kiinteistökulujen huomioiminen hoitosopimusten välillisissä kustannuksissa ei liene muissakaan seurakunnissa tavallista kirjanpito-ohjeista ja hoitosopimuksia koskevista säännöistä huolimatta. Mikäli kiinteistökustannukset siirrettäisiin vuosittain esimerkiksi tilinpäätössiirtona HHR:lle, hintoja pitäisi korottaa voimakkaasti. Kukka- ja pinnanhoitosopimusten yhteenlaskettu alijäämä nousisi 27,36 %:iin (69 916,50 €). Ilman kiinteistökuluja se oli laskelmien mukaan 12,59 %.

9.2 Johtopäätökset toiminnan tehostamisesta

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten hoitohautojen hoitoa voidaan tehostaa ja tehdä toiminta sen avulla taloudellisemmaksi. Tutkimuksen tässä osuudessa hyödynnettiin lean-ajattelun periaatteita ja menetelmiä. Tutkija osallistui kaudella 2023 hoitotyön eri vaiheisiin ja haastatteli työntekijöitä. Lisäksi tehtiin kaksi kyselytutkimusta eli hukkakartoitusta. Niissä etsittiin eri työvaiheissa ilmenneitä hukkia.

Kun mistä tahansa työstä etsitään hukkia, niitä löytyy yleensä paljon. Hukkakyselyissä (n=29) mainittiin yhteensä 77 hukka, joista osa oli samoja. Eniten hukkahavaintoja tehtiin virheisiin (26 %), liikkumiseen (19 %) ja odotteluun (16 %) liittyen. Lean-ajattelussa olennaista on priorisoida hukat ja eliminoida niistä ne, jotka hidastavat toiminnan sujumista (läpimenoaikaa).

Lean-ajattelun näkökulmasta työn sujuvoittamisen tavoitteena on prosessin läpimenoajan lyhentyminen, asiakastytyväisyyden lisääminen, laadun parantaminen ja toiminnan kustannusten pienentäminen. Kun vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisääntyvät, saadaan ihmiset parhaimmillaan innostettua, sitoutettua ja tekemään keskenään parempaa yhteistyötä. Arvon, jota hautaustoimi luo hoitamalla hautoja, tulee lean-ajattelun mukaan perustua asiakkaan näkemykseen. Oletukseni mukaan asiakas toivoo, että hänen omaisensa hauta on hyvin hoidettu ja kukat kukkivat elinvoimaisina ja kauniina läpi kesän.

Konkreettisen lopputuloksen lisäksi asiakas haluaa mahdollisesti muistaa vainajaa ja kertoa siitä kukkien välityksellä. On tärkeää, että kaikki prosessin parissa työskentelevät tietävät, mitä asiakas haluaa. Hoitosopimuksessa kuvataan, mitä palveluun kuuluu. Siitä muodostuu hautaustoimelle kukkahoidon laatutavoite. Hoitosuunnitelmassa kuvataan vaihe vaiheelta keinot saavuttaa tämä tavoite. Prosessin vakiointi auttaa havaitsemaan poikkeamia, mikä on eräs kehittämistyön lähtökohta.

Se, mistä asiakas ei ole valmis maksamaan, poistetaan leanin mukaan arvoketjusta. Tämän tutkimuksen edetessä vahvistui ajatus siitä, että arvoketjussa on asioita, joista asiakas ei välttämättä ole halukas maksamaan, mutta jotka edistävät työn tekemistä. Näitä ovat esimerkiksi työhyvinvointia ja virkistymistä parantavat asiat. Arvoketjua tulee siten tarkastella kokonaisuutena ja arvioida esiin tulleita hukkia myös siitä näkökulmasta.

Se, miten hoitohautojen hoitoa voidaan tehostaa ja tehdä toiminta sen avulla taloudellisemmaksi, ei ole suoraviivaista. Toiminnan tehostaminen mahdollistaa sen, että samoilla resursseilla voidaan tehdä enemmän työtä ja tuottaa enemmän. Esimerkiksi myyntiä voitaisiin nykyisillä resursseilla parhaimmillaan lisätä edellä esitetyt 152 hoitosopimusta, mikäli työ etenisi sujuvammin. Sitä kautta parannetaan toiminnan taloudellisuutta ja mahdollisesti kustannusvastaavuutta.

Hoitohautojen hoito alkaa huhtikuussa ja päättyy syysluun lopulla. Kukkahoidot käynnistyvät, kun asiakas tekee tilauksen. Tilauksen vahvistuttua alkaa käytännön työ. Hoitohautoille tehdään kevätsiivous äitienpäivään mennessä, kukkapesät kunnostetaan kesäkuun alkuun mennessä ja kesäkukat istutetaan juhannukseksi. Sen jälkeen kukkia hoidetaan, kunnes ne poistetaan haudoilta syyskuussa. Hoitokaudeksi palkataan 30–40 kausityöntekijää koko kaudeksi. Eniten työntekijöitä tarvitaan kesä- ja heinäkuussa. Kaudella 2023 työntekijät työskentelivät pääsääntöisesti tiimeissä, joilla oli tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä ohjaa tiimiään ja jakaa päivittäiset työtehtävät kullekin. Samalla hän tekee itsekin suorittavaa työtä tiiminsä mukana. Operatiivista hoitotyötä koordinoi aluepuutarhuri. Työnjohtaja toimii työntekijöiden esihenkilönä ja tekee päätökset suuremmista linjoista.

Yliprosessointia ilmeni kukkahoidon tilausprosessissa, joka nykyisellään on pitkä ja monimutkainen. Tehtävää hoidetaan useiden työntekijöiden ja osastojen kesken. Kukkahoitosopimusta ei tehdä, mikäli hautakivi on vinossa. Näitä tapauksia on noin 50 kpl kaudessa. Vinon hautakiven oikaiseminen on hautapaikan haltijan vastuulla. Hautakiven oikaisemisesta ilmoittaminen ja tilanteen seuraaminen vievät monen ihmisen työaika. Kaudella 2023 aluepuutarhuri käytti 38 tuntia työaika prosessin tähän vaiheeseen. Tilausprosessia olisi hyvä lyhentää. Asiakkaalle annetuista ajallisista takarajoista tulisi pitää kiinni. Mikäli hautakiveä ei saada suoristettua, sopimusta ei synny ja asiakas saa rahansa takaisin. Siinä yhteydessä voisi periä toimistomaksun, joka kattaisi tähän käytetyn työajan. Hoitosopimuksen tekeminen sähköisesti säästäisi myös työaika.

Kaudella 2023 käytössä oli työtap, jota on aika ajoin toteutettu aiempinakin vuosina. Siinä työ jaettiin osasuorituksiin ja tiimin jäsenet toteuttivat kukin omaa tehtäväänsä. Esimerkiksi istutusvaiheessa yksi työntekijä jakoi kukat, toinen istutti ne, kolmas siisti kukkapesän ja neljäs kasteli sen. Työvaiheiden osittamisen tavoite oli työn tehostaminen. Kun työvaiheita jaetaan, niiden liittäminen sujuvaksi kokonaisuudeksi vaatii hyvää ajoitusta, koordinoitua ja yhteistyötä. Työvaiheiden yhdistäminen aiheutti nykyisellään odotushukkaa. Työntekijät eivät aina tiedneet, oliko edellinen työvaihe tehty ja voiko seuraavan vaiheen tekijä jatkaa hoitohaudalla työskentelyä. Työntekijät liikkuvat epätietoisina hoitoalueella, mikä osaltaan muodosti liikehukkaa. Koska osasuoritukset eivät aina nivoutuneet yhteen, tiimille saattoi tulla päivän päätteeksi kiire tai sitten ilmeni luppoaika. Leanin tavoitteena on työn sujuva virtaus. Työ ja prosessi tulee suunnitella siten, että työ etenee pysähtymättä.

Hoitoprosessien vaiheiden nivominen yhteen nousi keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi. Asian edistämiseksi olisi hyvä luoda systeemi, jolla varmistetaan osasten saumaton yhteen liittäminen. Joka-aamuiset yhteiset infot, joissa päivän työt käydään läpi, toteutetaan tällä hetkellä työpäivän alkaessa klo 7. Leanin työväline Kanban-taulu toimisi hyvin näiden aamuinfojen apuvälineenä. Visuaalinen havainnollistaminen esimerkiksi valko- tai fläppitaululle auttaisi hahmottamaan töiden etenemisen niin päivätasolla kuin pidemmällä aikavälillä. Meneillään olevan hoitovaiheen (kuten istuttaminen) eteneminen kokonaisuutena olisi kaikkien näkyvillä. Informaatiotaulu voitaisiin sijoittaa työkaluvarastoon, jossa aamuinfo pidetään. Aamuinfon voisi myös siirtää taukotiloihin. Siellä

yhteinen Kanban-taulu tai tiimien omat visualisoinnit olisivat jatkuvasti näkyvillä. Myös taukojen yhteyteen, vaikkapa niiden jatkoksi, voisi liittää tiimikohtaisen tilannepalaverin. Lounas- tai iltapäivän kahvitaukojen päätteeksi voisi tarkistaa, miten päivän työt saadaan valmiiksi. Yhteiset tilannepalaverit mahdollistavat osallistamisen ja kyselyssä esiin nousseen työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen. Ne antavat mahdollisuuden reflektoida töiden sujumista ja nostaa esille ongelmakohtia. Parhaimmillaan palaverit muodostavat arjen kokemuksia hyödyntävän jatkuvan kehittämisprosessin. Näitä työtapoja voisi kokeilla ja luoda niistä hautaustoimelle sopivan toimintatavan.

Työntekijän perehdyttäminen ja asioiden jatkuva kertaaminen mainittiin kehittämiskohteina. Perehdyttäminen vie nykyisellään paljon aikaa, sillä puolet kausityöntekijöistä on uusia. Lähes kaikki alle 18-vuotiaista kausityöntekijöistä ovat uusia, sillä nuoria halutaan työllistää tasapuolisesti ja haastatteluun pääsevät arvotaan. Täysi-ikäisistä kausityöntekijöistä 30–40 % ovat ns. vanhoja työntekijöitä. Epätietoisuus ohjeista lisäsi vaatimuksista poikkeavaa palvelua eli virrehukkaa. Sitä ilmeni erityisesti kukkia istutettaessa. Väärin istutettuja kukkia jouduttiin istuttamaan uudelleen tai vaihtamaan uusiin taimiin. Ohjausta tarvittiin jatkuvasti, sillä kauden aikana hoitotyö eteni vauhdilla ja työn sisältö muuttui sen mukana. Säännölliset palaverit ja hautausmaakerrokset (Gemba- ja hukkakävelyt) toimisivat asioiden kertaamisen apuna.

Tiiminvetäjän roolin merkitys nousi esille tutkimuksessa. Tiimin vetäjän työnkuvan selkeyttäminen, päätösvallan lisääminen ja tämän rohkeampi ohjaava ote edistäisivät työn sujumista. Myös tiimin yhteishengen vahvistamiseen kannattaisi panostaa. Yksilötasolla se toisi lisää työhyvinvointia raskaaseen työhön. Se auttaisi myös osaamisen jakamisessa, sillä tiimiläiset voisivat olla toistensa apuna ja tukena tiiminvetäjän työskennellessä toisaalla. Tiimityön vahvistuessa tiimi voisi ottaa enemmän vastuuta työnsä tavoitteista ja kantaa vastuuta työn tuloksista. Tiimi voisi saada tehtäväkokonaisuuden itsenäisesti suoritettavaksi esimerkiksi viikkotasolla. Tiiminvetäjä organisoisi tiimiläistensä kanssa työt ja aluepuutarhuri toimisi heidän taustatukenaan.

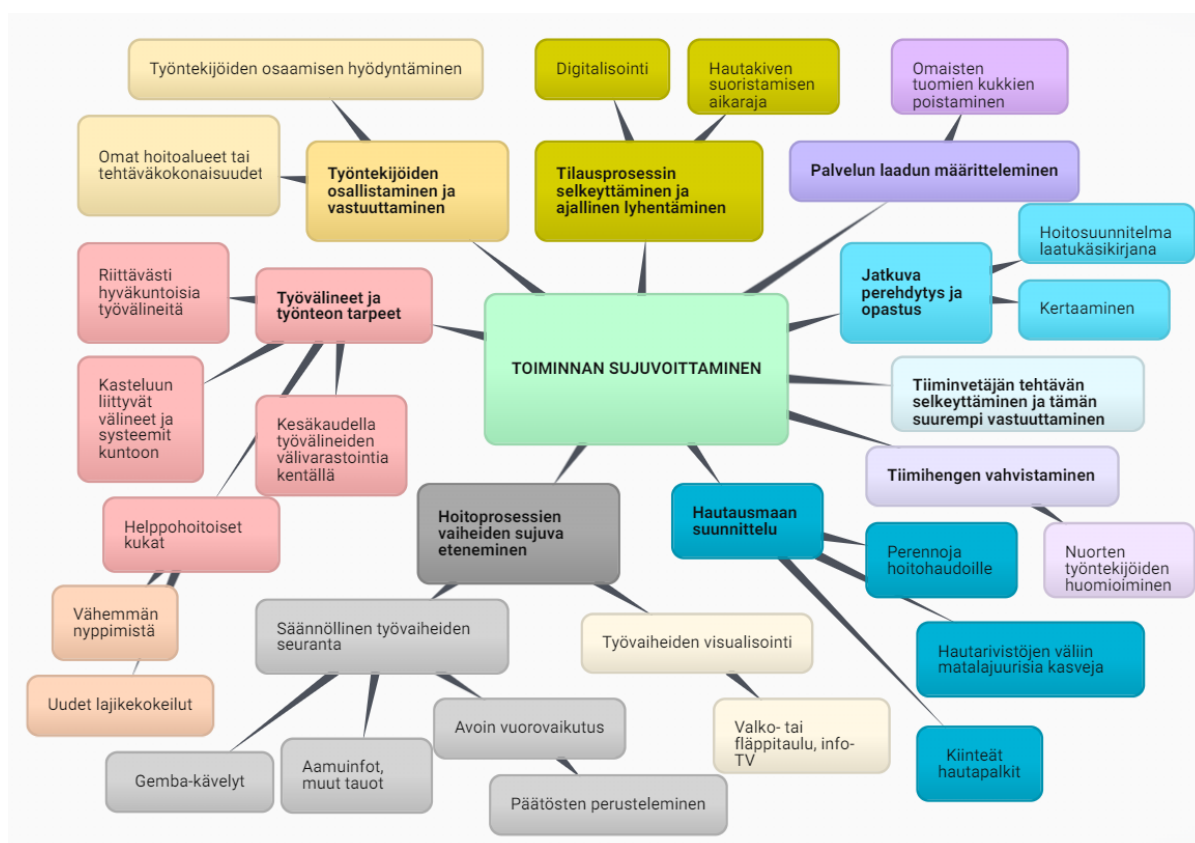
Tiimin itseohjautuvuus vaatii harjoittelua ja se edellyttää systemaattista yhteistyötä ja kommunikointia. Itseohjautuvalle työtavalle löytyi kyselyjen perusteella vahvistusta. Kesä-,

heinä- ja elokuun aikana hautojen hoitotyö toteutettiin siten, että jokainen vastasi omasta hoitoalueestaan itsenäisesti. Työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että saivat vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua siihen, miten viikon hoitotyöt toteutetaan. Lean-ajattelun mukaan työntekijä parhaimmillaan pohtii ja kehittää työtään joka päivä, mikä toteutui hyvin omien hoitoalueiden myötä.

Työvälineiden huono kunto, riittämättömyys ja se, ettei niitä palautettu paikoilleen varastoon, turhautti monia työntekijöitä. Erityisesti kasteluun tarkoitetut välineet olivat tyytymättömyyden kohteena. Työvälineiden etsiminen ja kuljettaminen paikasta toiseen aiheutti sekä liike- että kuljetushukkaa. Asianmukaiset työvälineet sujuvoittavat työntekoa, säästävät pitkällä aikavälillä kustannuksia ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Hautaustoimessa reagoitiin kesällä 2023 saatuun palautteeseen ja pientyövälineitä hankittiin lisää. Sen lisäksi kastelujärjestelmä- ja välineet, jotka ovat olennaisia kukkien hoidon kannalta, tulisi ottaa tarkempaan tarkasteluun. Vesipisteiden lisääminen ja pidempien kasteluletkujen hankinta vähentäisi hidasta ja raskasta kannukastelua ja sen myötä työn fyysistä kuormitusta. Kasteluun liittyvään välineistön hankkiminen lisää toiminnan kustannuksia. Ne ovat kuitenkin työteon kannalta välttämättömiä menoja ja niihin panostaminen voisi olla luonteva tapa tasapainottaa Vantaan seurakuntayhtymän ylikatteista hautainhoitorahastoa. Kasteluvälineisiin sijoittaminen toisi etua myös yksityisten hautojen hoidolle. Hautoja hoitavat omaiset käyttävät samoja vesipisteitä.

Hautojen hoidon keskiössä on kukkien hoitaminen. Kesäkukkien tuotevalikoiman kehittäminen on jatkuvan arvioinnin kohteena. Kukatilausta tehtäessä huomioidaan aiempien kausien kokemukset ja saatu asiakaspalaute. Tulevalla kaudella helppohoitoisuutta lisätään vähentämällä lajikkeita, jotka vaativat jatkuvaa nyppimistä (esimerkiksi aurinkoliisa, *Impatiens x hybrida*). Kasvuolosuhteiden liiallinen vaateliaisuus vaikuttaa myös tuleviin hankintoihin (esimerkiksi verenpisara, *Fuchsia* sp.). Myös hautausmaan suunnittelussa olisi hyvä huomioida käyttäjien kokemuksia, jotta välttyttäisiin toimimattomilta tai kustannuksia lisääviltä ratkaisuilta. Esimerkiksi kiinteät hautapalkit estäisivät hautakivien liikkumisen ja vähentäisivät niiden oikaisemistyötä. Tutkimuksessa esille tulleet keskeisimmät toiminnan sujuvoittamisen keinot on koottu kuvan 35 ajatuskarttaan.

Kuva 35. Ajatuskartta toiminnan sujuvoittamista edistävästä tekijöistä.



9.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Anttilan (1998, n.d.) mukaan laadullisen tutkimuksen tekijän tulisi tuottaa uutta näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Tutkijan tulisi osata osoittaa, miten monimutkainen ilmiö tehdään helposti havaittavaksi. Toimintatutkimuksessa kytketään yhteen eri tiedon lajeja. Kun kokemustieto, kokeellisesti kerätty tieto, tulkinta ja tulokset ovat itsessään luotettavia, koko tutkimuksen luotettavuus vahvistuu. Johdonmukainen raportointi on tärkeää, jotta tutkimuksen tuloksista voitaisiin käydä kriittistä ja analyttistä keskustelua eri tahojen kanssa.

Puusan & Julkusen (2020, s. 195) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvälinen käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämä on myös keskeinen perusta, jolla laadullista tutkimusta voidaan arvioida. Puusan & Juutin (2020, s. 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus kiteytyy

kolmeen käsitteeseen. Ne ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Yhdenkin tekijän ontuessa tutkimuksen luotettavuus kärsii.

9.3.1 Uskottavuus ja luotettavuus

Uskottavuus ja luotettavuus kytkeytyvät käsitteinä toisiinsa. Puusan & Juutin (2020, s. 175) mukaan uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Aaltion & Puusan (2020, ss. 178–179) mukaan täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä sosiaalitieteen tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija pyrkii tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan sekä sellaisia arvoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta. Puusan & Julkusen (2020, s. 190) mukaan nykyään nähdään hyväksyttynä se, että tutkija taustoineen, vaikuttimineen ja valintoineen on kiinteästi läsnä läpi koko tutkimusprosessin.

Puusan & Juutin (2020, s. 175) mukaan luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa luotettavin perustein lukijan siitä, että on valinnut ja käyttänyt oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja tutkimuksen toteutuksessa. Aaltion & Puusan (2020, s. 178) mukaan luotettavuuteen liittyvä arvioitavuuden käsite viittaa siihen, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja voi halutessaan asettaa sen kritiikin kohteeksi. Kanasen (2014a, s. 151) mukaan tutkimuksen luotettavuutta rakennetaan jo sen suunnitteluvaiheessa. Luotettavuustarkastelun lähtökohta on opinnäytetyön riittävä dokumentointi.

Tutkimustyön alkaessa tutkijan ennakkotiedot hautausmaiden hoidosta olivat niukat. Myös kustannuslaskennan sopivan lähestymistavan valitseminen ja lean-ajatteluun perehtyminen veivät aikaa. Taustatiedot näistä aiheista alkoivat rakentua teoreettiseksi viitekehyykseksi samalla kun ymmärrys ilmiöstä vahvistui. Toiminnan tehostamisen osiota olisi voitu tarkastella myös jostain muusta näkökulmasta kuin lean-ajattelun kautta. Tässä tapauksessa lean-menetelmiä käytettiin organisaation, joka ei toiminut lean-periaatteiden mukaisesti, tutkimiseen. Lean-ajattelun vahvuuksia oli prosesseja tarkasteleva lähestymistapa, joka toimi hyvin kehittämiskohtien etsimisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa ilmiöön liittyvää aineistoa kerättiin monella eri tavalla. Aineistojen yhdistämisen etu on se, että tutkija voi tehdä varmempia ja tarkempia tulkintoja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Menetelmällinen triangulaatio ja sen tuottama tieto rakensivat kokonaiskuvaa ilmiöstä ja toivat lisää ymmärrystä myös kustannuslaskennan osioon. Osallistuva havainnointi, haastattelut, kyselyt ja kirjalliset dokumentit täydensivät toisiaan tutkimusmenetelminä. Osallistuva havainnointi mahdollisti ilmiön tarkastelun pidemmän ajan kuluessa. Sen avulla oli mahdollisuus todentaa, miten haastatteluissa tai kyselyissä ilmaistu asia toteutui käytännössä. Kustannusten kohdentaminen pelkän numeerisen tiedon pohjalta olisi lisännyt kustannusvastaavuuden arvioinnin epätarkkuutta.

Saturaatio eli kylläntyminen on Kanasen (2014a, ss. 153–154) mukaan tärkeä luotettavuuden vahvistamiskeino. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste eli saturaatio. Laadullisen tutkimuksen otoskokoa arvioidaan eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa kyselyihin vastasivat kaikki hoitohautojen hoitoon osallistuneet kausityöntekijät, jotka eivät olleet estyneet vastaamasta. Kummassakin kyselyssä oli vastausten joukossa pari lomaketta, joiden sisältö oli niukka ja voidaan ajatella, että vastaamiseen ei käytetty aikaa. Tutkimusraportissa vastauslomakkeet ja vastaajien sitaatit oli luotettavuuden lisäämiseksi merkitty juoksevilla numerolla.

Tutkimuksen aikana tutkija tarkasti aineistosta tekemiänsä tulkintojen oikeellisuutta käymällä vuoropuhelua tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa.

Kustannuslaskennan osalta erityisesti menojen kohdentamiseen liittyi paljon tarkistettavia asioita. Työvaiheisiin osallistumisen jälkeen käytiin työnjohdon kanssa palautekeskusteluja. Myös kyselyjen tuloksia pohdittiin yhdessä työnjohdon kanssa.

9.3.2 Eettisyys

Puusan & Juutin (2020, s. 175) mukaan eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko ajan tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen täytyy pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Puusan & Julkusen (2020, ss. 197–198) eettisyys korostuu tutkijan ja tutkittavien kohtaamisissa. Keskinäinen luottamus, tietosuoja-

asetusten huomioiminen, mahdollinen anonyymiyys, vapaaehtoisuus, dokumenttien tallentaminen ja tutkimuksen tavoitteiden selventäminen ovat keskeisiä tutkimuksen eettisyyteen liittyviä asioita.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkijan työtavat kuvattiin tutkimuskohteelle keväällä 2023 tutkimuksen alkaessa. Tutkija otti paljon kuvia osallistuessaan eri työvaiheisiin. Tutkittavien kanssa sovittiin, että heidän kuviaan ei julkaista loppuraportissa. Molemmat kyselyt tehtiin anonyymeinä, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman turvallista. Lisäksi sovittiin, että kyselylomakkeet jäivät tutkijalle ja vain niistä tehdyt yhteenvedot tulivat työnantajan käyttöön tai osaksi tutkimusraporttia. Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatetaan Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeita. Kyselyaineisto ja muut asiakirjat säilytetään vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä niiden tietosuojasta ja -turvasta huolehtien. Sopimisdokumentit on talletettu moduulin materiaaleihin ja Wihiin. Muu materiaali tuhotaan työn hyväksymisen jälkeen.

Kyselyjen runko muodostui leanin kahdeksan kohdan hukkajaottelun pohjalta. Hukkajaottelussa keskitytään virheisiin ja puutteisiin. On mahdollista, että aineiston analyysissä tämä kielteisyys korostui. Kyselyn lopussa oli kuitenkin kohtia, joissa kysyttiin hyvin sujuneita asioita ja joissa vastaajalla oli mahdollisuus antaa kiitoksia haluamilleen työtovereille. Eettisyyden toteutumista saattoi ilmentää tutkijan ja tutkittavien hyvä yhteisymmärrys tutkimuksen teon aikana.

9.3.3 Yleistettävyys

Puusan & Julkusen (2020, s. 190) mukaan yleistettävyden vaatimus pitää sisällään sen, että tutkimustulosten tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Tätä ei kuitenkaan pidetä keskeisenä laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Vilkan (2021, s. 195) mukaan tutkimuksen yleistäminen tehdään tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Tulkinta muodostuu tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian kokonaisuudesta. Saarela-Kinnusen & Eskolan (2018, ss. 181, 185) mukaan tapaustutkimusta voidaan kritisoida sen edustavuuden puutteesta. Lisäksi tapaustutkimukseen liitetään puutteellinen kurinalaisuus aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Jos tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, voidaan

tuloksia kuitenkin yleistää. Tutkimustulosten vertailu mahdollistaa tulosten laajemman hyödyntämisen eli siirrettävyyden.

Tutkimuksen vaiheet ja sen taustalla olevat teoriat on pyritty kuvaamaan huolellisesti, mikä lisää yleistettävyyden mahdollisuutta. Se, pätevätkö tutkimustulokset toisen seurakunnan sopimushautojen hoitoon, on kyseenalaista. Hautojen hoitotyö ja hautainhoitorahastojen toiminnan perusteet lienevät kuitenkin seurakunnissa melko samanlaisia. Suomalaisissa seurakunnissa alikatteisuuteen liittyvä problematiikka on yleistä. Se, mistä alikatteisuus johtuu, ei ole yleistettävissä.

Tulkinnan ristiriidattomuus on laadullisessa tutkimuksessa oma taitolajinsa Kanasen (2014a, s. 153) mukaan. Vaikka kustannuslaskentaosio perustui numeeriseen tietoon, sen analysointi perustui monin paikoin tulkintaan. Tulkinnan oikeellisuutta lisäsi säännöllinen yhteydenpito avainhenkilöihin kuten työnjohtoon ja talousosaston edustajaan. Numeerisesta aineistosta olisi voinut tietyiltä osin tehdä erilaisia tulkintoja erityisesti kukka- ja pinnanhoitojen kustannusten kohdentamisen osalta. Myös haastateltavien käsitykset asiasta poikkesivat paikoitellen toisistaan. Näissä tilanteissa tutkija joutui itse tekemään ratkaisun, mikä mainittiin kyseisessä opinnäytetyön kohdassa. Tulkinnanmahdollisuudet huomioitiin tekemällä erilaisia laskelmia, joiden avulla kukkahoitojen kustannusvastaavuutta oli mahdollista tavoitella.

Kanasen (2014a, s. 91) mukaan dokumenttien laatuun tulee kiinnittää huomiota ja tieteellisessä tutkimuksessa niihin tulee suhtautua kriittisesti. Vertailu muihin lähteisiin lisää luotettavuutta. Lakisäätteisillä dokumenteilla on omat määrämuotonsa ja tarkat ohjeet. Tässä tutkimuksessa käytetyt julkisen organisaation tuloslaskelman, taseen ja kirjanpidon voidaan olettaa olevan luotettavia dokumentteja.

9.4 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon. Oli kiinnostavaa ja mukavaa tutkia hautausmaata toimintaympäristönä. Sen toiminnasta minulla ei ollut minkäänlaista ennakkokäsitystä. Se, että pääsin työskentelemään kausityöntekijöiden mukana Pitäjän

hautausmaalla, toi tutkimukseeni syvyyttä, mihin en pelkällä numeroiden tarkastelulla olisi päässyt. Kuukausien kuluessa ymmärrykseni hautojen hoidosta kaikkine taustalla olevine prosesseineen kasvoi. Myös arvostukseni hautojen hoitotyötä tekeviä kohtaan lisääntyi. Raskasta työtä tehdään asiakkaan toiveita kunnioittaen kaikissa sääolosuhteissa.

Hoitosopimusten kustannusvastaavuuden tarkasteleminen oli työn haasteellisin osuus. Vaikka tarkastelun kohteena olivat laadullisen aineiston sijaan numerot, laskelmien tekeminen ei ollut yksiselitteistä. Tein jatkuvasti valintoja siitä, mitä tietoja ja lähestymistapoja otin käyttöön. Aloitin laskelmani monta kertaa alusta. Joku toinen olisi saattanut tarkastella asioita eri näkökulmasta. Opin sen, että johdon laskentatoimi on tietyiltä osin subjektiivista. Se sisältää kommunikointia, neuvotteluja ja päätöksentekoa siitä, miten ja mitä asioita painotetaan. Todellisten kustannustekijöiden löytäminen ja oikea kohdentaminen ovat kustannustietoisuuden perusta.

Tutkimuksen johtopäätöksissä en esitä yhtä ainoaa ratkaisua sille, miten kustannusvastaavuus saavutetaan. Tuon esille erilaisia vaihtoehtoja, joita Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimessa voidaan pohtia. Se, että hoitosopimusten tuotot olivat suuremmat kuin kustannukset, vaatii hautainhoitorahaston sääntöjen mukaan toimenpiteitä. Toisaalta sekin vaatii toimenpiteitä, että hautainhoitorahasto kokonaisuudessaan on ylikatteinen. Ylikatteisen rahaston pääoman käyttöä kannattanee organisaation sisällä miettiä yhteistyössä talouspuolen ja hautaustoimen kesken. Kiinnostavaa on ratkaista, mikä on sekä ohjeiden mukainen että eettisesti kestävä tapa kuluttaa rahastoon kertynyttä pääomaa.

Kiinteistökulujen kohdentaminen hoitotyölle on Vantaalla ja todennäköisesti muissakin seurakunnissa jäänyt vähäiselle huomiolle. Kustannusten laskeminen osaksi hautojen hoitotyötä nostaa sopimushinnan tasolle, mitä asiakkaan saattaa olla vaikea ymmärtää ja hyväksyä. Asiakkaalle voi olla epäselvää, mistä hoitohinta nykyisellään koostuu. Sen voisi tarkemmin kuvata seurakunnan kotisivuilla ja hoitosopimuksessa. Kiinteistökulujen kohdentaminen on selkeästä ohjeesta huolimatta hankala asia, jota tulee pohtia eri näkökulmista. Eettisestä näkökulmasta asiaa voi miettiä vaikkapa seuraavasti: Mikäli HHR vastaisi omasta osuudestaan, toisiko se lisää resurssia hautaustoimen muuhun työhön?

Koska hoitosopimusten kustannustekijät ovat jatkuvassa muutoksessa, kustannusvastaavuustarkastelu kannattanee tehdä parin kolmen vuoden välein. Laskentaa palvelevaa tietoa tuotetaan parhaimmillaan ajankäytöllisesti ja kustannuksellisesti tehokkaalla ja rationaalisella tavalla. Hautaustoimessa olisi hyvä miettiä, mitä raportteja ja laskelmia tulisi säännöllisesti kerätä ja ylläpitää, jotta niitä voisi helposti hyödyntää. Joissain seurakunnissa vanhojen hautainhoitorahastojen rinnalle on perustettu toinen rahasto, jonka kautta hoidetaan uusimmat hoitosopimukset. Se helpottaisi ja nopeuttaisi kustannustekijöiden tarkastelua myös Vantaalla. Jatkotutkimusten näkökulmasta hautainhoitorahastojen kustannusvastaavuuden tiimoilta löytyisi enemmänkin tutkittavaa. Miten esimerkiksi muissa seurakunnissa rahaston yli- tai alikatteisuuteen reagoidaan ja mihin laskennallisiin tekijöihin hoitosopimusten hinnoittelu muualla perustuu?

Olen pohtinut, toiko lean-ajattelu työhöni tarkoituksenmukaista näkökulmaa. Lean-kirjallisuus on runsasta ja paikoitellen sen henki on suorastaan vimmaista. Kesti aikansa löytää johtamisfilosofian ns. punainen lanka. Tarkastelutapa, jossa toimintaa tarkastellaan ensin kokonaisuutena (arvovirtakuvaus) ja sen jälkeen osaprosesseina, on oman ajattelutapani mukainen. Uimaratakaavion käyttö selkeytti sekä omaa ajattelua että teki toiminnan näkyväksi myös muille tahoille. Sen avulla kuvattiin yksittäinen tilausprosessi hukkineen ja pullonkauloineen. Valitsemani lean-menetelmä eli hukkakartoitus oli virheiden ja epäkohtien etsimistä. Vaikka tavoitteena oli parantaa ja sujuvoittaa toimintaprosesseja, pohdin aika ajoin työtavan asenteellisuutta. Toinen lähestymistapa olisi etsiä vahvuuksia ja rakentaa toimintaa niiden varaan. Hukkakartoituksen avulla saatiin kuitenkin prosessien heikot kohdat selville. Hukkien luokittelu eri hukkatyyppeihin toi uutta näkökulmaa prosessien hidasteisiin ja auttoi analysoimaan prosessia vielä tarkemmin. Prosessin tarkastelu kokonaisuutena nousi itselleni tärkeäksi opiksi, ei yksittäiseen hukkaan takertuminen.

Hautausmaiden ilme muuttuu ajassa, tosin oman kokemukseni mukaan melko hitaasti. Hautausmaihin liittyy muistoja, arvoja ja merkityksiä, joita haluamme vaalia. Hautakoristeet ja kukat edustavat monille meistä hautaperinteitä. Ne myös ilmentävät monenlaisia tunteita ja välittävät viestejä katsojalle. Kesäkauden hautakukat ovat meillä Suomessa vahvassa roolissa osana hautauskulttuuria ja hautamaisemaa. Kesäkukkien hiilijalanjälki

kuljetus- ja kasvihuoneiden lämmityskuluineen kuitenkin mietityttää. Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa kartoittaa, miten hautausmaiden kasvillisuudessa otetaan ympäristömyönteisyys huomioon esimerkiksi Kirkon Ympäristödiplomin tavoitteiden mukaisesti. Perennojen käyttö hautakukkina on joillain hautausmailla jo lisääntynyt. Se, miten luonnonvaraisia kasveja voitaisiin lisätä hautausmaille, olisi itselleni erityisen kiinnostava tutkimusaihe. Talouden näkökulmasta pohdin sitä, miten kukkahoidot näkyvät puutarha- tai kukkakauppojen tuote- ja palveluvalikoimissa ja olisiko sillä rintamalla yksityisille toimijoille markkinarakoa. Olisi myös kiinnostavaa selvittää, minkälainen on ”tulevaisuuden hautausmaa” ja mitä hoitotyöhön liittyviä toiveita ja tarpeita asiakkailta on tulevaisuudessa.

Vantaan seurakunnan hautaustoimessa sopimusasiakkaan toiveita huomioidaan hyvin ymmärtäväisesti ja joustavasti, mikä on kirkon arvojen mukaista. Vantaan seurakunnan strategiset linjaukset korostavat mm. auttamista ja vuorovaikutuksen vahvistamista. Kukkahoitojen yhteydessä palvelun liiallinen toteuttaminen aiheutti paikoitellen ylimääräistä työtä. Hautaustoimen on hyvä määritellä asiakkaalle annettava palvelulupaus eli se, mitä asiakkaalle tarjotaan. Kukkasopimusten tekemiseen liittyy paljon henkilökohtaista asiakaspalvelua, minkä rajaaminen saattaa olla haasteellista erityisesti iäkkäämpien asiakkaiden kanssa asioitaessa. Hoitosopimuksen sisällön täsmentäminen on kohtelias keino poistaa turhaa työtä kuten omaisten tuomien kukkien moneen kertaan tapahtuvaa uudelleen istutusta. Sisällön tarkentamisella voidaan myös selkiyttää sopimuksen teon prosessia.

Pitäjän kirkon hautaustoimessa toiminta on ammatillista ja kehittämismyönteistä. Organisaation vahvuuksia olivat mm. työhönsä sitoutuneet kausityöntekijät, yhteisön hyvä ilmapiiri, keskinäinen avuliaisuus ja esihenkilöiden hyvät henkilöstöjohtamisen taidot. Työntekijöistä huolehdittiin ja myös työhyvinvoinnillista ja virkistymistä lisäävää toimintaa oli aika ajoin tarjolla. Hautaustoimen työntekijöiden käytössä ovat hyvin hoidetut ja ajanmukaiset sosiaali- ja taukotilat. Myös hautojen hoitotyö oli hyvin suunniteltua ja toimivaa. Hoitotyön kehittämiseen liittyen nostaisin työntekijöiden osallistamisen, osaamisen hyödyntämisen ja itseohjautuvuuden kasvattamisen keskeisimmiksi tavoitteiksi. Ehdottamani työtavat, kuten työvaiheiden visualisoinnin menetelmät, edesauttavat

prosessin sujumisen lisäksi em. tavoitteiden saavuttamista. Osallisuus ja avoin vuorovaikutus lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta työhön liittyvää veto- ja pitovoimaa.

Lopuksi haluan kiittää Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimen johtoa ja työntekijöitä kärsivällisyydestä ja avuliaisuudesta, jota ilman en olisi saanut tutkimustani tehtyä. Erityinen kiitos työnjohdolle, joka kiireittensä keskellä jaksoi kärsivällisesti vastata jokaiseen kysymykseeni ja joka auttoi minua rakentamaan kokonaiskuvaa kukkahoitojen maailmasta.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 177–188). Gaudeamus.
- Aalto, I. & Kumpukoski, J. (2020). *Hukka ohjelmistojen tuotekehityksessä* [pro gradu - tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202006184271>
- Aho, M., Tigerstedt, M. & Torvinen, J. (n.d.). *Vantaan seurakuntayhtymän hautausmaiden hoitosuunnitelma 2022–2030. Helsingin pitäjän kirkon hautausmaa - Ruskeasannan hautausmaa - Korson kirkon hautausmaa – Hämeenkylässä kirkon hautausmaa.*
- Alanen, P. (2014). *Hermeneuttinen kehä ja kokeellinen tutkimus*. Kustannus HD.
- Alhola, K. (2016). *Toimintolaskenta*. Alma Talent.
- Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Metodix.
<https://tinyurl.com/4v9sdapb>
- Arter. (13.3.2019). *Prosessien kehittäminen laadunhallinnan tukena*. Arter Blogit.
<https://www.arter.fi/prosessien-kehittaminen-laadunhallinnan-tukena/>
- Arter. (7.12.2021). *Leanin arvovirtakuvauksen visuaalinen mallintaminen*. Arter Blogit.
<https://www.arter.fi/lean-arvovirtakuvaus-visuaalinen-mallintaminen/>
- Arter. (23.5.2022). *Prosessien kuvaaminen kolmisivutekniikalla – Onko organisaatiosi prosessit kuvattu?* Arter Blogit. <https://tinyurl.com/4evuczmy>
- Barnas, K. & Addams, E. (2017). *Enemmän kuin sankareita. Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä*. Kustannus Oy Duodecim.
- Brenig-Jones, M. & Dowdall, J. (2022). *Lean Six Sigma for dummies*. John Wiley & Sons.
- Collan, M., Huhta, K., Järventausta, P. & Liski, M. (2022). *Kustannusvastaavuus ja tasapainoiset vaikuttamismahdollisuudet tärkeitä sähkönsiirrossa*. VATT muistiot 68. <https://tinyurl.com/2pwyuvpr>
- Cooper, B., Vlaskovits, P. & Ries, E. (2016). *The Lean Entrepreneur. How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*. Wiley.
<https://tinyurl.com/2b95xxjb>
- Drucker, P. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum.
- ECB. (n.d.). *Yhteenveto 1*. <https://tinyurl.com/3ukvksuy>

- Eduskunta. (2022). *Hallituksen esitys eduskunnalle kirkkolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. HE 108/2022 vp.* <https://tinyurl.com/yz7sx5kn>
- Eklund, I. & Kekkonen, H. (2018). *Kannattavuuslaskennan taitajaksi*. Sanoma Pro.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (ss. 209–231). PS-Kustannus.
- EVL. (2023). *Kirkkolainsäädännön uudistus tehostaa kirkon ja seurakuntien hallintoa.* <https://tinyurl.com/musvshnj>
- EVL. (n.d.-a). *Valtaosa suomalaisista kuuluu kirkkoon.* <https://tinyurl.com/3a6mhcx3>
- EVL. (n.d.-b). *Seurakuntien taloushallinnon säädökset.* <https://tinyurl.com/3hsptrtv>
- EVL. (n.d.-c). *Koko kirkon talous.* <https://tinyurl.com/2b3kcw64>
- EVL. (n.d.-d). *Kirkon omaisuus ja muut tulot.* <https://tinyurl.com/4a8w9eaw>
- EVL. (n.d.-e). *Hautaustoimen säädökset ja yleiskirjeet.* <https://tinyurl.com/byvhbdj3>
- Grönfors, M. (2015). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (ss. 146–163). PS-kustannus.
- Gustafsson, A. (2022). *Hukan vähentäminen – asetusajan lyhentäminen piensäkityslinjalla* [YAMK-opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022101021045>
- Hautaustoimilaki 457/2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030457>
- Heinonen, R. (2015). *Lean-periaatteiden mukaisen hukan havaitseminen ja minimointi ohjelmisto-organisaatiossa: tapaustutkimus* [pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017112251358>
- Helsingin kaupunki. *Hukkakävely.* <https://kehmet.hel.fi/metelmalaari/hukkakavely/>
- Hensley, C. (2018). *Lean Misconceptions – Why many Lean initiatives fail and how you can avoid the mistakes*. CRC Press. <https://tinyurl.com/3az9kvjs>
- Huju, T. (2022). *Lean puutarhataloudessa*. [AMK-opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://tinyurl.com/mpmfjxx7>
- Huovinen, T. & Rovio, E. (2007). Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.), *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (ss. 94–113). Dark Oy.

- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. Alma Talent.
- Järjestyslaki 612/2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030612>
- Jätelaki 646/2011. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110646>
- Kananen, J. (2014a). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. (2014b). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Karjalainen, E. E. & Karjalainen, T. (2020). *Lean Six Sigma 2.0 ja laatu teknologia*. Painotalo Plus Digital.
- Kirkko Espoossa. (2023). *Espoon seurakuntayhtymän hautaustoimen maksut 1.2.2023 alkaen (uudet haudat)*. <https://tinyurl.com/2cdex6s3>
- Kirkko Espoossa. (2023a). *Hautojen hoito*. <https://tinyurl.com/3ywawc5z>
- Kirkkohallitus. (2020a). *Haudanhoitosopimusten hallinnointi ja kirjanpito*. Virastokollegio 17.6.2020. <https://tinyurl.com/smvhdpd2>
- Kirkkohallitus. (2020b). *Seurakuntatalouden käyttöomaisuuskirjanpito ja suunnitelman mukaisten poistojen laskeminen*. Virastokollegio 17.6.2020. <https://tinyurl.com/2znxct9t>
- Kirkkohallitus. (2020c). *Kustannusten kohdentaminen seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä*. Virastokollegio 17.6.2020. <https://tinyurl.com/mwnu5jhz>
- Kirkkohallitus. (2022). *Seurakuntien kirjanpidon tehtäväalueiden muuttaminen 1.1.2023 lukien*. Yleiskirje nro 17/2022. <https://tinyurl.com/murcexhr>
- Kirkkohallitus. (2023). *Haudanhoitosopimusten hallinnointi ja kirjanpito*. Virastokollegio. 04.05.2023. <https://tinyurl.com/5av2najn>
- Kirkko Helsingissä. (2023a). *Helsingin seurakuntayhtymän hautaustoimen maksut 1.1.2023 alkaen*. <https://tinyurl.com/yvka6ejv>
- Kirkko Helsingissä. (2023b). *Hautainhoitorahaston hinnasto*. <https://tinyurl.com/3jkkpx679>
- Kirkkojärjestys 657/2023. https://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2023/?_offset=1
- Kirkkolaki 1054/1993. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>
- Kirkko Vantaalla. (2020a). *Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodeksi 2021 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2021–2023*. <https://tinyurl.com/yk6xr7fb>

- Kirkko Vantaalla. (2020b). *Vantaan seurakuntien ympäristöohjelma 2020–2025*.
<https://tinyurl.com/mvnsyp9b>
- Kirkko Vantaalla. (2020c). *Haudanhoitosopimusten hallinnointi ja kirjanpito*. Virastokollegio
17.6.2020. <https://tinyurl.com/4cjpgd8ut>
- Kirkko Vantaalla. (2022). *Haudanhoitomaksut 1.3.2022 alkaen*.
<https://tinyurl.com/mr3ewdk3>
- Kirkko Vantaalla. (2023a). *Hautaukseen liittyvät maksut 1.1.2023 alkaen*.
<https://tinyurl.com/5a6haa7e>
- Kirkko Vantaalla. (2023b). *Vantaan seurakuntayhtymä tilinpäätös ja Toimintakertomus 2023*.
<https://tinyurl.com/mwd9yez8>
- Kirkko Vantaalla. (n.d.-a). *Kirkko on Vantaan suurimpia yhteisöjä ja siihen kuuluu yli 118 000 henkeä*. <https://www.vantaanseurakunnat.fi/uutiset/-/news/117010399>
- Kirkko Vantaalla. (n.d.-b). *Tietoa Vantaan seurakunnista*. <https://tinyurl.com/yjfujabb>
- Kirkko Vantaalla. (n.d.-c.) *Strategia 2028 - Rohkeasti armon asialla*.
<https://www.vantaanseurakunnat.fi/info-ja-asiointi/strategia>
- Kirkko Vantaalla. (n.d.-d). *Hoitamattomuuskuulutus*. <https://tinyurl.com/4uhmm54m>
- Kirkontilastot. (n.d.). *Taloustilasto 2022*. <https://www.kirkontilastot.fi/>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (ss. 73–87). PS-Kustannus.
- Kortejärvi, P. (2018). *Lean Safety: työkirja*. Työturvallisuuskeskus.
- Kotikuntalaki 201/1994. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940201>
- Kpedu. (n.d.). *Hukkamuodot*. <https://tinyurl.com/299yfcca>
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990621>
- Lean Enterprise Institute. (n.d.). *Muda, Mura, Muri*. <https://www.lean.org/lexicon-terms/muda-mura-muri/>
- LeanThinking. (n.d.). *Lean sanasto*. <https://leanthinking.fi/sanasto/lapimenoaika-lead-time/>
- Leijala, A. (2018). *Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö*. BoD - Books on Demand.
- Liker, J. & Convis, L. (2012). *Toyotan tapa Lean-johtamiseen*. Readme.fi
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132>

- Mannermaa, K. (2018). *Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä*. Alma Talent.
- Martin, J.W. (2007). *Lean Six Sigma for Supply Chain Management: A 10-Step Solution Process*. McGraw-Hill Education.
- Mauyrua, A. (2016). *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. Penguin Random House.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mikkonen, T. (2022). *Lean käytäntöön: Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen*. Meedia Zone.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2020). *Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Bulls Graphics Ab.
- Muinaismuistolaki 295/1963. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1963/19630295>
- Määttä, E. & Määttä, K. (2021). *Arjen Lean. Säästä aikaa, rahaa ja hermoja*. Otava.
- Paju, S. & Riekkilä, T. (2019). *Järkeä töihin. Parempien työtapojen kehittämisoas*. Otava
- Pellinen, J. (2019). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Alma Talent.
- Perander, P. & Puuska, K. (2020). *Seurakunnan taloushallinnon käsikirja*. Kirjapaja.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2018a). *Johtajuus. Tee Leanista menestys! Jelgavas tipogrāfija*.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2018b). *Työntekijän opas menestykseen: Kehitä Leanin avulla*. Jelgavas tipogrāfija.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2018c). *LEAN. Muuta poikkeamat menestykseksi*. Jelgavas tipogrāfija.
- Piirainen, A. (16.8.2018). *Väärinymmärretty Lean. Six Sigma*. <https://tinyurl.com/5xjkdhb3>
- Pitkänen, V. (2019). *Hukan kartoittaminen korjausrakentamisen toimihenkilöiden työssä* [diplomityö, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201910113814>
- ProAgria Keskusten Liitto. (2018). *Lean maataloudessa. Esimerkkejä maitotiloilta*. Grano Oy.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 189–201). Gaudeamus.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raudasoja, K. & Suomela, U. (2014). *Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan. Valtion viraston kustannuslaskenta*. Sanoma Pro.
- Renqvist, V. (2012). *Espoon seurakuntayhtymän yksittäisten hautojen hoidosta perittävien maksujen kustannusvastaavuuden selvittäminen* [AMK-opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012121319416>
- Saarela, H. (2012). *Viimeisen leposijan hinta – hautaamisen kustannukset Vantaan seurakuntayhtymän hautaustoimessa* [AMK-opinnäytetyö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012112616634>
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2018). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (ss. 180–190). PS-Kustannus.
- Salminen, J. (2021). *Lean rakentamisessa. 2021. Arvoa luovan rakentamisen periaatteet, menetelmät ja työkalut*. RIL 276-2021. Suomen rakennusinsinöörien liitto.
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84 (3), 332–339. <https://tinyurl.com/yc64c7za>
- Sharma, S. S. & Khatri, R. (2021). Introduction to Lean Waste and Lean Tools. Teoksessa K. Pažek (toim.), *Lean Manufacturing* (3. luku). <https://tinyurl.com/ycyubpts>
- Six Sigma. (n.d.). *Mitä on Lean?* <https://sixsigma.fi/lean/>
- Solja, P. (2022). *Hautaustoimen säädökset ja niiden soveltaminen* [YAMK-opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204044413>
- Tajakka, H. (2022). *Hautausmaan hoitosuunnitelman laadintaopas*. Seurakuntapuutarhurit ry. <https://tinyurl.com/e74pj4bz>
- Terveydensuojeluasetus 1280/1994. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941280>
- Toiminen, M., Nevanlinna, H & Sarvas, R. (2018). *Open Source Tools for Change Agents – the what, the how and the why*. Futurice Oy.
- Tomperi, S. (2021). *Taloushallinto. Toiminnan kannattavuus*. Edita.
- Torkkola, S. (2017). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

- Tuominen, K. (2021a). *Lean. Tehoa ja laatua kunnossapidon kehittämiseen*. Total Productive Maintenance. Readme.fi.
- Tuominen, K. (2021b). *Lean. Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen*. Readme.fi.
- Valli, R. (2015). Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (ss. 84–108). PS-Kustannus.
- Vesilaki 587/2011. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110587>
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Edita.
- Wang, J. X. (2010). *Lean Manufacturing: Business Bottom-Line Based*. Taylor & Francis Group.
- Ympäristönsuojelulaki 527/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140527>

Liite 1. Kuvakollaasi Helsingin pitäjän kirkon hautausmaalta (Aaltio, 2023)

Kuva a. Helsingin pitäjän kirkon hautausmaa.



Kuva b. Vioittuneiden terälehtien nyppiminen.



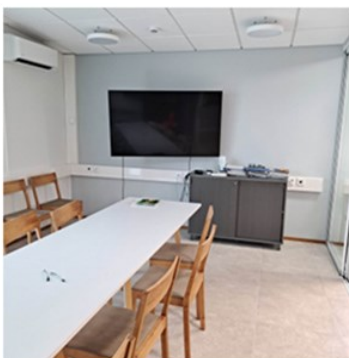
Kuva c. Aamuinfo alkaa.



Kuva d. Kuluvan päivän hautajaistapahtumat.

Aika	Paikka	Mitä
torstai 06.07		
09.30-11.00	Venäjä	siunaus/tuhkaus
11.00-12.30	?	siunaus/tuhkaus
14.00-15.30	23E 102	siunaus/tuhkaus
14.30-16.00	105 004	siunaus/tuhkaus
perjantai 07.07		
09.30-11.00	R1 251	siunaus/tuhkaus
11.00-12.30	M1 323	siunaus/arkku
12.00-12.30	23E 077	uurna/levähdyspaikka
12.30-13.00	23D 563	uurna/haudalla
13.00-14.30	oma maa	siunaus/tuhkaus
13.00-13.30	D1 071-072	uurna/haudalla
14.00-14.30	23D 087	uurna/kappelilla
lauantai 08.07		
105 314	arkku	K1 028 kukat
105 569	arkku	23D 010 uurna
105 587	arkku	
O1 123	kukat	

Kuva e. Neuvottelutila infotauluineen.



Kuva f. Hoitotikki, jossa hoidon tiedot.



Kuva g. Vino hautakivi.



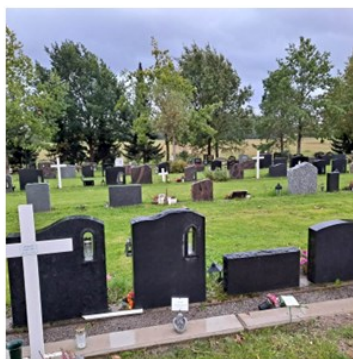
Kuva h. Hoitamattomuuskuulutus.



Kuva i. Hautakivi on kaadettu maata vasten.



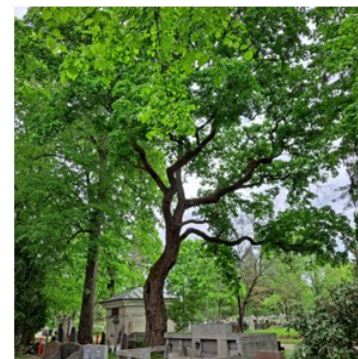
Kuva j. Kiinteät hautapalkit.



Kuva k. Omaisten tuomia hautakoristeita.



Kuva l. Pitäjän vanhan puolen puita.



Kuva m. Hautarivistön väliset pensaat.



Kuva n. Kukkapesästä poistettavia juuria.



Kuva o. Kukkapesästä poistettava juurimatto.



Kuva p. Kesäkukkia huoltoalueella varastossa.



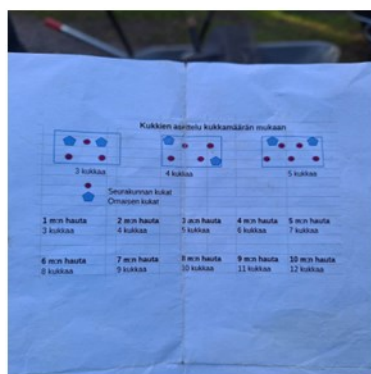
Kuva q. Viikonlopuksi osa kukista suojattiin harsolla.



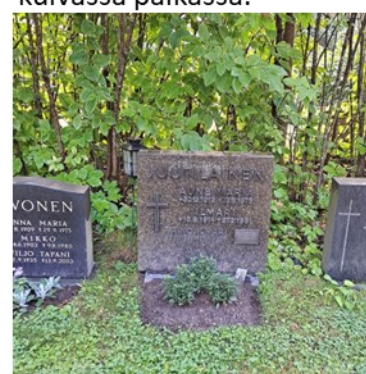
Kuva r. Kukat nostetaan etukuormaajasta.



Kuva s. Kukkien sommitteluohje eri kukkamäärille.



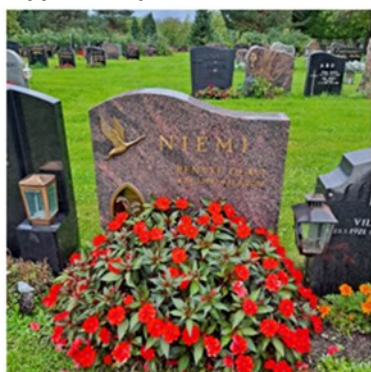
Kuva t. Verenpisara ei menesty näin varjoisassa ja kuivassa paikassa.



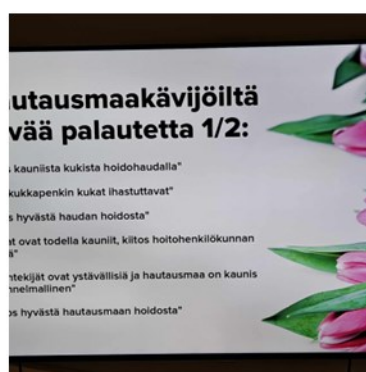
Kuva u. Vesipiste, letkukela ja kastelukannu.



Kuva v. Poistettavat kukat syyskuun puolessa välissä.



Kuva x. Positiivista asiakaspalautetta infotelevision välittämänä.



Kuva y. Siniviuhkat kokeilussa hiekkahaudoilla.



Liite 2. Kysely kesäkuussa 2023**12.7.-23 Kesäkukkien hoidon sujuvoittamisen ajatuksia, Helsingin Pitäjän kirkon hautausmaa**

1) TURHA ODOTTELU. Oletko havainnut tai itse joutunut turhaan odottelemaan jossain työvaiheessa? Missä vaiheessa ja mitä olet odotellut? Voit kertoa esimerkin. (Odottelu voi kohdistua henkilöön, materiaaliin tai seuraavan työvaiheen aloitukseen.)

2) TURHA SIIRTELY/KULJETTAMINEN. Oletko havainnut tai itse joutunut tarpeettomasti kuljettamaan tavaroita tai materiaalia paikasta toiseen tai siirtämään tietoa? Minkälaisessa tilanteessa ja mitä? Voit kertoa esimerkin.

3) YLILAATU TAI LIIKA TEKEMINEN. Oletko havainnut tai itse huomannut tekeväsi jotain vaihetta "liikaa" tai sellaista työtä, josta asiakas (tilaaja) ei ole mielestäsi valmis maksamaan hoitosopimusta tehdessään? Onko jokin työvaihe turha? Kuvaile näkemäsi tai kokemaasi.

4) VIRHEELLINEN TYÖ. Oletko havainnut tai itse tehnyt jonkun työvaiheen siten, että se on pitänyt tehdä uudestaan tai työtä on pitänyt korjata? Missä vaiheessa ja mitä? Mistä virhe on mielestäsi johtunut?

5) TURHAT LIIKKEET JA LIIKKUMINEN. Tämä tarkoittaa tiedon etsimistä tai ihmisten turhaa liikkumista paikasta toiseen. Turha liike voi syntyä epäergonomisista työtavoista tai huonossa kunnossa olevista tai puuttuvista työvälineistä. Onko sinulla em. asioista havaintoja ja missä työvaiheessa ne ovat ilmenneet? Voit kertoa esimerkin.

6) YLITUOTANTO. Eli tuotetaan tarpeetonta, enemmän kuin tarpeen tai väärään aikaan. Ylituotanto voi liittyä fyysiseen tuotantoon tai tehtävien kasaantumiseen organisaation sisällä. Onko sinulla tästä havaintoja tai omaa kokemusta?

7) TURHA VARASTOINTI. Onko varastoissa liikaa tai turhaa tavaraa? Kasautuvatko työt? Kerro esimerkkejä havainnoistasi.

8) HYÖDYNTÄMÄTÖN OSAAMINEN. Onko työntekijöiden ajatuksia ja ideoita kuunneltu? Huomioidaanko sinun ja/tai muiden kehittämisajatukset? Miten työntekijöiden ideat saataisiin paremmin käyttöön?

9) KEHITTÄMINEN. Mitä kehittämisajatuksia sinulla on kukkahoitoon liittyen? (Esim. tiimityö, kukkapesien kunnostus, kukkien istuttaminen, kukkien hoito, kasteleminen, työvälineet jne. Tai muuttaisitko hoitoprosessia joiltain osin.) Tähän voit kirjoittaa mitä tahansa työhösi liittyviä kehittämisajatuksia.

10) HYVIN SUJUVAT ASIAT. Mitkä asiat sujuvat hyvin kesäkukkien hoitoon liittyen tai työhösi liittyen? Haluatko antaa kiitoksia jollekin?

11) VAPAA SANA. Tähän voit kirjoittaa asioita, joita kysymyksissä ei tullut esille. Tai mitä vaan aiheeseen liittyvää.

Liite 3. Kysely syyskuussa 2023

21.9.-23 Kesäkukkien poistamiseen liittyviä ajatuksia Helsingin Pitäjällä

- 1) Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin kesäkukkien poistamiseen liittyen?
- 2) Mitkä asiat ovat haitanneet jollain tavalla kukkien poistamista?
- 3) Miten kehittäisit tai parantaisit kukkien poistamista? Miten se sujuisi paremmin?
(Mielellään yksilöi asia tai kerro esimerkki)
- 4) Vapaa sana. Tähän voit kirjoittaa asioita, joita kysymyksissä ei tullut esille.

Liite 4. HHR:n tuloslaskelma vuodelta 2022

Talousarvion tuloslaskelmaosa toteumavertailu

Seurakunta: 2013 - Vantaan srky | Segmentti: 201350 - Vantaan Hautainhoitorahasto | Kirjauskausi: 1.1.2022-31.12.2022

	Toteuma 2021	TA 2022	Toteuma 2022	Yli-ali	T-%
Toimintatuotot	278 607,49	270 000,00	279 441,74	-9 441,74	103,5
Maksutuotot	254 147,80	252 000,00	255 554,32	-3 554,32	101,4
Vuokratuotot	24 459,69	18 000,00	23 839,28	-5 839,28	132,4
Muut toimintatuotot			48,14	-48,14	
Toimintakulut	-288 549,66	-235 139,00	-293 730,38	58 591,38	124,9
Henkilöstökulut	-210 311,63	-152 339,00	-218 670,09	66 331,09	143,5
Palkat ja palkkiot	-171 471,62	-121 144,00	-175 659,13	54 515,13	145,0
Henkilösivukulut	-41 485,43	-31 195,00	-43 512,76	12 317,76	139,5
Henkilökulujen oikaisuerät	2 645,42		501,80	-501,80	
Palvelujen ostot	-17 281,01	-26 200,00	-16 561,68	-9 638,32	63,2
Vuokratulut	-13 777,15	-12 000,00	-9 585,97	-2 414,03	79,9
Aineet ja tarvikkeet	-47 179,87	-44 600,00	-48 912,64	4 312,64	109,7
Ostot tilikauden aikana	-47 179,87	-44 600,00	-48 912,64	4 312,64	109,7
TOIMINTAKATE	-9 942,17	34 861,00	-14 288,64	49 149,64	-41,0
Rahoitustuotot ja -kulut	2 374,41		-10 234,60	10 234,60	
Korkotuotot			0,09	-0,09	
Muut rahoitustuotot	2 411,55		2 403,10	-2 403,10	
Sisäiset korkotuotot			528,73	-528,73	
Arvon alentumiset sijoituksista	0,00		-12 637,79	12 637,79	
Arvon alentumisten palautukset sijoituksista	0,00				
Korkokulut	-32,64				
Muut rahoituskulut	-4,50				
Sisäiset korkokulut			-528,73	528,73	
VUOSIKATE	-7 567,76	34 861,00	-24 523,24	59 384,24	-70,3
Poistot ja arvonalentumiset	607 103,09	-6 650,00	-8 689,02	2 039,02	130,7
Suunnitelman mukaiset poistot	-7 655,02	-6 650,00	-8 689,02	2 039,02	130,7
Arvon alentumiset	614 758,11				
TILIKAUDEN TULOS	599 535,33	28 211,00	-33 212,26	61 423,26	-117,7
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	599 535,33	28 211,00	-33 212,26	61 423,26	-117,7

Liite 5. HHR:n tase vuodelta 2022

Tase

Seurakunta: 2013 - Vantaan srky | Segmentti: 201350 - Vantaan Hautainhoitorahasto | Kirjauskausi:
1.1.2022-31.12.2022

	1.1.2022- 31.12.2022	1.1.2021- 31.12.2021
VASTAAVAA	3 038 751,45	3 118 909,29
PYSYVÄT VASTAAVAT	711 578,25	720 267,27
Aineelliset hyödykkeet	16 066,00	24 755,02
Hautaus-toimen aineelliset hyödykkeet	9 523,69	13 305,98
Koneet ja kalusto	6 542,31	11 449,04
Sijoitukset	695 512,25	695 512,25
Osakkeet ja osuudet	695 512,25	695 512,25
VAIHTUVAT VASTAAVAT	2 327 173,20	2 398 642,02
Saamiset	0,00	1 495,47
Lyhytaikaiset saamiset	0,00	1 495,47
Muut saamiset	0,00	1 495,47
Rahoitusarvopaperit	2 096 836,38	2 107 071,07
Osakkeet ja osuudet	2 096 836,38	2 107 071,07
Rahat ja pankkisaamiset	230 336,82	290 075,48
VASTATTAVAA	-3 038 751,45	-3 118 909,29
OMA PÄÄOMA	-2 383 614,83	-2 416 827,09
Peruspääoma	-676 998,32	-676 998,32
Edellisten tilikausien ylijäämä/alijäämä	-1 739 828,77	-1 140 293,44
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	33 212,26	-599 535,33
VIERAS PÄÄOMA	-655 136,62	-702 082,20
Pitkäaikainen vieras pääoma	-473 181,73	-505 807,82
Saadut ennakot	-473 181,73	-505 807,82
Lyhytaikainen vieras pääoma	-181 954,89	-196 274,38
Saadut ennakot	-158 939,24	-159 843,77
Ostovelat	-30,47	-2 142,07
Muut velat	-2 639,76	-15 250,80
Siirtovelat	-20 345,42	-19 037,74

Liite 6. Toimisto- ja sosiaalityötilojen käytön kohdentuminen HHR:lle

Sosiaali- ja toimistotilojen pinta-ala 568,5 m²HHR:n käytössä 180,97 m²

Yhteensä 31,83 % kokonaispinta-alasta

Ruskeasannan uusi huoltorakennus + konehalli (yhteispinta-ala 470 m²)

HHR:n käytössä 35,17 % Jyvitys 8000 €

Sosiaali- ja toimistotilat osana rakennusta, yhteensä 196 m ²	Tilan/ huoneen koko m ²	Käyttäjät (lisätieto HHR-kohdennuksesta taulukon 6 pohjalta)	Käyttöaika yhteensä (käyttäjät x kuukaudet)	Tilan käyttö-kuukaudet yhteensä	Kunkin käyttäjän osuus eli käyttöaika %	Kunkin käyttäjän osuus neliönä m ²	HHR:n osuus %	HHR osuus m ²
Pukuhuoneet	68,5	noin 5 kausityöntekijää (HHR kohdennus 30 %, ja vain muutamalla 100%)	huhti-lokakuu, 5 x 7 kk = 35 kk	59 kk	59,30 %	40,62	35 %	14,22
		2 hautausmaamestaria (yhden palkasta 45 % HHR:lle)	ympäri vuoden, 2 x 12 kk = 24 kk		40,70 %	27,88	22,5 %	6,27
Taukotilat	82,5	noin 5 kausityöntekijää	huhti-lokakuu, 5 x 7 kk = 35 kk	95 kk	36,84 %	30,39	35 %	28,88
		3 toimistonhoitajaa, 2 hautausmaamestaria	ympäri vuoden, 5 x 12 kk = 60 kk		63,16 %	52,11	0 %	0
Toimisto	31	1 aluepuutarhuri (HHR kohdennus 40 %)	huhti-lokakuu, 7kk	43 kk	16,28 %	5,05	40 %	12,4
		3 toimistohoitajaa	ympäri vuoden, 3 x 12 kk = 36 kk		83,72 %	25,95	10 %	2,6
		1 työnjohtaja	satunnaisesti ympäri vuoden		10 %			2,6
Asiakastila	14	1 toimistonhoitaja (HHR 45 %)	ympäri vuoden (12 kk)	12 kk	100,00 %	14,00	45 %	1,96
	196						Yht.	68,93

Pitäjän uusi huoltorakennus + konehalli (yhteispinta-ala 520 m²)

HHR:n käytössä 41,99 % Jyvitys 5000 €

Sosiaali- ja toimistotilat osana rakennusta, yhteensä 152,5	Tilan/ huoneen koko m ²	Käyttäjät (lisätieto HHR-kohdennuksesta taulukon 6 pohjalta)	Käyttöaika yhteensä (käyttäjät x kuukaudet)	Tilan käyttö-kuukaudet yhteensä	Kunkin käyttäjän osuus eli käyttöaika %	Kunkin käyttäjän osuus neliönä m ²	HHR:n osuus %	HHR osuus m ²
Sosiaalityötilat	115,5	noin 17 kausityöntekijää	huhti-lokakuu, 17 x 7 kk = 119 kk	119 kk	100,00 %	115,50	35 %	40,43
Toimisto (18,5 - 3 m ² tulostin)	15,5	1 aluepuutarhuri	huhti-lokakuu, 1 x 7 kk = 7 kk	19 kk	36,84 %	5,71	40 %	6,2
		1 työnjohtaja	ympäri vuoden, 1 x 12 kk = 12 kk		63,16 %	9,79	100 %	9,79
Toimistotilasta (yllä)	3	Tulostin ja HHR-tikkujen labeltulostin 3 m ²		19 kk	100,00 %	3,00	100 %	3,00
Neuvottelutila	18,5	1 työnjohtaja	jonkin verran keväällä rekrytointikäytössä	3 kk	25,00 %	4,62	100 %	4,62
	152,5						Yht.	64,04

Pitäjän vanha huoltorakennus (vanha huoltorakennus + pienkonehalli kokonaispinta-ala 406 m²)

HHR:n käytössä 21,81 % Jyvitys 2700 €

Sosiaali- ja toimistotilat osana rakennusta, yhteensä 220 m ²	Tilan/ huoneen koko m ²	Käyttäjät (lisätieto HHR-kohdennuksesta taulukon 6 pohjalta)	Käyttöaika yhteensä (käyttäjät x kuukaudet)	Tilan käyttö-kuukaudet yhteensä	Kunkin käyttäjän osuus eli käyttöaika %	Kunkin käyttäjän osuus neliönä m ²	HHR:n osuus %	HHR osuus m ²
Toimisto- ja asiakastilat	40	3 toimistonhoitajaa	ympäri vuoden, 3 x 12 kk = 36 kk	36	100,00 %	40,00	0 %	0,00
Sosiaalityötilat (pukuhuoneet, kuivaustilat, w.c:t)	80	kausityöntekijät (määrä vaihtelee)	arvio 3 x 7 kk = 21 kk	21	100,00 %	80,00	35 %	28,00
Sosiaalityötilat (taukotila)	100	3 toimistonhoitajaa*	ympäri vuoden, 3 x 12 kk = 36 kk	36	100,00 %	100,00	20 %	20,00

* HHR:lle 1 taloussuunnittelu 25 %, 1 palkkasihteeri 15 %, 1 hautausmaamestari 5 % => Yhteensä 35 % yhden työntekijän palkasta niputettuna tähän.

220

Yht. 48,00