

**HAUTAUSTOIMIEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN TAMPEREEN
HIIPPAKUNNASSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Biotalousliiketoiminnan kehittäminen

Kevät, 2017

Tuija Pajunen

Biotalousliiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Tuija Pajunen	Vuosi 2017
Työn nimi	Hautausuimien yhteistyön kehittäminen Tampereen hiippakunnassa	
Työn ohjaaja	Antti Peltola	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin hautausuimien yhteistyön mahdollisuuksia ja tarpeita Tampereen hiippakunnan alueella. Tavoitteena oli löytää mahdolliset yhteistyömuodot ja miten ne voisivat toteutua. Työn tilaajana oli Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli ja Jämsän seurakunta.

Opinnäytetyön teoriapohjana oli hautausuimi, sen tehtävät ja palvelukuvaus osana Suomen ev.lut. kirkon yhteiskunnallista tehtäväaluetta taloudelliset näkökannat huomioiden. Tutkimuksen pohjaksi perehdyttiin aiempiin yhteistyöhön liittyviin selvityksiin. Näiden teorioiden perustalta luotiin tutkimuksen rakenne ja malli lopussa oleville kehittämis ehdotuksille.

Tutkimus koostui kolmesta osasta: 1) hautausuimen nykytila- ja tulevaisuuskuvauksista, 2) Seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenistölle suunnatusta sähköpostikyselystä sekä 3) Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksiin suunnatusta Webropol-kyselystä.

Tutkimuksesta nousi selkeästi tarve yhteistyön rakentamiselle sekä toivotut yhteistyömuodot. Erityisesti ollaan valmiita asiantuntijuuden jakamiseen ja koulutusyhteistyöhön. Esille tuli tarve alueellisista tukihenkilöistä, joihin voisi tukeutua hautausuimeen liittyvissä kysymyksissä. Tutkimustuloksista koostettiin yhteistyön kehittämisen tavoitteet ja strategia sekä toimenpide ehdotukset tulosten viemiseksi käytäntöön. Taloudelliselta näkökannalta yhteistyön hyötyjä oli mahdoton määrällisenä tuoda esiin johtuen tutkimuksessa esille tulleista hyvin erilaisista lähtökohdista. Suurimpina hyötyinä yhteistyön rakentamisesta voidaan olettaa olevan selviytymisen vähenevillä resursseilla tuottaen kuitenkin laadukasta palvelua yhteiskunnallisessa tehtäväkentässä.

Avainsanat Hautauspalvelut, julkisyhteisöt, seurakunta, seurakuntayhtymä, yhteistyö

Sivut 91 sivua, joista liitteitä 19 sivua

Bioeconomy Business Development (Master's programme)
Visamäki

Author	Tuija Pajunen	Year 2017
Subject	Burial operations collaboration development in the Diocese of Tampere	
Supervisor	Antti Peltola	

ABSTRACT

This thesis was a research of the possibilities and needs of burial operations collaboration within the Diocese of Tampere. The aim of this thesis was to find possible forms of cooperation and how to implement those forms. The commissioners of my thesis were the Diocese of Tampere and the parish of Jämsä.

Theoretical basis of this thesis were the burial operations mission, its functions and services description of the public duty of the Finnish Evangelical Lutheran church including the economical functions. At the beginning it was necessary to read treatises related to earlier collaboration researches. These theoretic basics created the structure and model of research and the development proposal in the end of this thesis.

This thesis consisted of three parts: the burial operations current situation and the opportunities in the future, the e-mail survey which was directed to the Seurakuntapuutarhurit registered association and the Webropol-survey which was directed to the parishes of the Diocese of Tampere.

It seemed clear that there is a need of collaboration. Particular, there is a need to share expertise and cooperate in education. There is also a need for a regional support person, who could answer to the burial related issues. The aims and the strategy for the cooperating was gathered from the findings of the research. In the end this thesis is also shown the way to bring the results into practice. From an economic point of view, the benefits of cooperation were impossible to quantify due to the very different basis. The greatest benefits of building cooperation can be expected to be coping with the decreasing resources, while providing quality service in the social task field.

Keywords Burial operations, collaboration, parish, parish union, public community

Pages 91 pages including appendices 19 pages

SISÄLLYS

SEURAKUNTIEN TALOUSHALLINNON KÄSITTEITÄ	1
1 JOHDANTO	2
2 TUTKIMUSTYÖN TAVOITTEET	3
2.1 Tavoite	3
2.2 Tutkimuskysymykset	3
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
3.1 Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja hautaustoimi	4
3.1.1 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon talous	7
3.1.2 Tampereen hiippakunnan hautaustoimien talous	17
3.1.3 Väestö- ja kuolleisuusennusteet	34
3.1.4 Hautaustoimen tehtävät ja palvelukuvaus	36
3.2 Yhteistyömalleja ja esimerkkejä	40
3.2.1 Yhteistyö seurakunnissa	40
3.2.2 Ostopalvelu	41
3.2.3 Kustannusten jakaminen	41
3.2.4 Benchmarking ja verkostoituminen	41
3.2.5 Yhteistyön rakentamisen vaiheet	42
3.3 Yhteistyömallit teoreettisen viitekehysten pohjalta	43
3.4 Kirkkohallituksen selvityshanke yhteisistä rekistereistä	43
4 YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN TUTKIMUS	44
4.1 Aineistot ja menetelmät	44
4.2 Hautaustoimen nykytilan ja vaihtoehtojen tulevaisuuskuvioiden analysointi	45
4.2.1 Hyödynnä menestystekijät	45
4.2.2 Heikkoudet vahvuuksiksi	45
4.2.3 Uhat hallintaan	45
4.2.4 Mahdollinen kriisitilanne	46
4.2.5 Yhteenveto tulevaisuuskuvioiden tarkastelusta	46
4.3 Sähköpostikysely seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenille	46
4.3.1 Sähköpostikyselyn tulokset	46
4.3.2 Yhteenveto sähköpostikyselystä	48
4.4 Kyselytutkimus Tampereen hiippakunnan hautaustoimista vastaaville	49
4.4.1 Kyselyn kohderyhmä	49
4.4.2 Seurakuntatalouksien taloudellisia näkökantoja	52
4.4.3 Onko yhteistyötä jo olemassa eri seurakuntatalouksien kesken	52
4.4.4 Hautaustoimien näkymät ja tulevaisuuden haasteet	53
4.4.5 Mahdollisuudet hautaustoimien yhteistyön kehittämisessä	54
4.4.6 Millaisia esteitä nähdään yhteistyön kehittämisessä	54
4.4.7 Millainen yhteistyö katsottaisiin tarpeelliseksi	55
4.4.8 Millaisilla eri osa-alueilla haluttaisiin yhteistyötä tehdä	55
4.4.9 Muita huomioita yhteistyön kehittämisestä	56
4.4.10 Yhteenveto kyselytutkimuksesta	57

5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Tutkimuksesta esiin nousseet yhteistyötarpeet.....	58
5.1.1	Hautaustoimien vastuuhenkilöiden kokoontumiset	58
5.1.2	Alueelliset/koko hiippakunnan alueen hautaustoimen tukihenkilöt	59
5.1.3	Sopimusyhteistyö, yhteinen henkilöstö ja tuotteistetut palvelut.....	59
5.1.4	Sijaistamiset.....	60
5.2	Toimenpide-ehdotukset Balanced Scorecard-mittariston mukaisesti	60
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	64
6	LOPUKSI	65
	LÄHTEET.....	67

Liitteet

Liite 1	Hautaustoimen TOWS-matriisi
Liite 2	Hautaustoimen PESTE-taulukko
Liite 3	Tampereen hiippakunnan seurakuntataloudet ja hautausmäärät vuonna 2014
Liite 4	Kyselylomake
Liite 5	Kyselyn vastausten raportti

SEURAKUNTIEN TALOUSHALLINNON KÄSITTEITÄ

POISTOT

Poistot ovat pysyvien vastaavien hyödykkeiden hankintamenoista tilikaudelle jaksotettu osuus. Talousarviossa poistot ovat tuloslaskelmaosassa seurakunnan tilikauden tuloksen laskemista varten tarvittava erä.

PÄÄLUOKKA

Seurakuntien toiminta jaetaan neljään pääluokkaan: hallinto, seurakunnallinen toiminta, hautaustoimi ja kiinteistötoimi. Seurakuntayhtymissä seurakunnallinen toiminta saatetaan jakaa seurakunnalliseen toimintaan ja yhteisiin seurakunnallisiin tehtäviin.

Seurakunnan perustehtävät kuuluvat pääluokkiin seurakunnallinen toiminta ja hautaustoimi. Seurakunnan tukipalvelut kuuluvat pääluokkiin hallinto ja kiinteistötoimi.

TEHTÄVÄALUE

Tehtäväalue tarkoittaa seurakunnan toimintakokonaisuutta tai työmuotoa, mitä varten on (osa-aikainen tai kokopäiväinen) henkilö tai henkilökunta, ohje- tai johtosäännöllä määritellyt tehtävät, valta ja vastuu sekä vahvistettu talousarvio toiminnallisine tavoitteineen.

TOIMINTAYKSIKKÖ

Tehtäväaluetta suurempi työala, jolla on oma henkilökunta ja talousarvio. Tällainen toimintayksikkö seurakunnassa saattaa olla esim. koko lapsi- ja nuorisotyö, joka jakautuu useampaan tehtäväalueeseen.

TYÖALAKATE

Työalakate on tehtäväalueen välittömien ja välillisten ulkoisten ja sisäisten tulojen ja menojen summa. Tehtäväalueen toimintakatteeseen, mikä sisältää ulkoiset ja sisäiset toimintatulot ja –menot, lisätään poistot ja arvonalentumiset, pääoman laskennalliset korkomenot ja vyörytysmenot tai –tulot.

(Kirkkohallitus 2006, 28-30.)

1 JOHDANTO

Hautaustoimi on Suomen valtion antama lakisääteinen tehtävä Suomen evankelis-luterilaiselle (jäljempänä ev.lut.) kirkolle, jolla on pitkät perinteet kansalaisten hautaamisen järjestämisestä. Varsinkin pienissä seurakunnissa työntekijöillä on hyvin monialaisia tehtäviä ja varsinaista hautaustoimen asiantuntijuutta ei välttämättä löydy. Esimerkkinä tässä voisi mainita pienen seurakunnan taluspäällikön, jonka tehtäväalueeseen saattavat kuulua asiantuntijuus taloushallinnosta, kiinteistöalasta, hautaustoimesta, metsäalasta, henkilöstöjohtamisesta sekä toiminnasta yhteistyössä luottamuselinten kanssa.

Hautaustoimea ohjaavat useat lait ja asetukset. Ohjauksen ja organisoinnin keskittäminen isompiin kokonaisuuksiin saattaisi tehostaa olemassa olevia resursseja sekä tuoda taloudellisia ja toiminnallisia säästöjä. Seurakuntien hautaustoimien talouteen, tehtävälleen ja yhteistyön rakentamiseen liittyvä tutkimus on edellä mainituin perustein tarpeen. Tutkimuksen tekemiseen tarjoutui tilaisuus Hämeen ammattikorkeakoulussa suorittamieni jatko-opintojen opinnäytetyönä. Opinnäytetyöni toimeksiantajina olivat Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli sekä työnantajani Jämsän seurakunta.

2 TUTKIMUSTYÖN TAVOITTEET

2.1 Tavoite

Aihe kehittämishankkeelle syntyi todellisesta tarpeesta. Yhteistyömahdollisuuksia on tutkittu julkisella sektorilla lähi vuosikymmeninä. Tässä työssä keskityttiin lähinnä ev.lut. seurakuntien hautaustoimien yhteistyömahdollisuuksiin, josta ei ole aiempaa tutkimusta tehty. Varsinkin taloudellisten resurssien väheneminen pakottavat miettimään toimintojen yhdistämistä ja keskittämistä.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli analysoida eri yhteistyömuotoja ja luoda toimintamalliehdotus yhteistyön rakentamisesta. Tutkimuksen perusta muodostui aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, toteutuneista yhteistyöhankkeista, nykytilan ja tulevaisuuskuvien tarkastelusta sekä kyselytutkimuksesta.

Kehittämishankkeessa nostetaan esiin toiminnot, joita olisi järkevä hoitaa keskitetysti asiantuntevasti ja taloudellisesti. Lopputuloksessa on esitelty, miten käytännössä yhteistyötä voidaan rakentaa organisaatioissa. Kehittämishankkeesta tavoitellaan hyötynä mallia Tampereen hiippakuntaan sekä laajemmin myös muualle Suomeen.

2.2 Tutkimuskysymykset

Keskeisimmät kysymykset tutkimuksessa ovat, millaista yhteistyötä voidaan ja halutaan rakentaa Tampereen hiippakunnan alueen hautaustoimien kesken, jotta voitaisiin kehittää tätä yhteiskunnallista, lakisääteistä palvelutehtävää taloudellisesti kestävästi, laadulliset tekijät huomioiden sekä miten esille tulleet tarpeet olisi mahdollista toteuttaa. Tutkimuksen apukysymyksinä ovat:

- Millainen yhteistyö on mahdollista ilman rakenteellisia muutoksia?
- Millainen on Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien taloudellinen tilanne?
- Millaista yhteistoimintaa on jo ollut?
- Millaiselle yhteistoiminnalle olisi tulevaisuudessa tarvetta?
- Mitä hyötyä yhteistyöstä on?
- Mikä on yhteistyön taloudellinen merkitys?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja hautaustoimi

Suomen ev.lut. kirkon korkein päättävä elin on kirkolliskokous. Kirkolliskokousta yksityiskohtaisemmin käsitellään koko ev.lut. kirkon hallinnollisia asioita kirkkohallituksessa, piispainkokouksessa ja kirkon työmarkkinalaitoksessa. (Suomen ev.lut. kirkko, n.d.a.) Suomen ev.lut. kirkko jakaantuu alueellisesti yhdeksään seurakunnista ja seurakuntayhtymistä (jäljempänä seurakuntataloudet) koostuvaan hallintoalueeseen, hiippakuntaan. Hiippakunnissa hengellisestä johdosta vastaa piispa ja toiminnan sekä talouden johdosta vastaa tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto. Hiippakunnan sisäisesti on vielä jako rovastikuntiin, joilla ei ole varsinaista hallinnollista, vaan lähinnä yhteistoiminnallinen merkitys. (Suomen ev.lut. kirkko, n.d.c.) Ev.lut. kirkon hallintokaavio on esiteltyä kuvassa 1.



Kuva 1. Suomen ev.lut. kirkon hallintokaavio (Suomen ev. lut. kirkko, n.d.b.)

Tampereen hiippakunnan seurakuntataloudet vuonna 2014 ovat lueteltuina liitteessä 3. Luettelon seurakuntatalouksista on Juupajoen seurakunta liittynyt osaksi Oriveden seurakuntaa 1.1.2015 alkaen, Nastolan seurakunta osaksi Lahden seurakuntayhtymää 1.1.2016 alkaen sekä Kuhmoisten, Kärkölen ja Padasjoen seurakunnat osaksi Hollolan seurakuntaa 1.1.2017 alkaen. Tampereen hiippakunta koostuu vuoden 2017 alusta alkaen kolmesta seurakuntayhtymästä ja 31 seurakunnasta. Vuoden 2017 mukainen tilanne Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksista ja rovastikunnista on esitettyinä karttana kuvassa 2. Liitteessä 3 on lisäksi kaaviona esitettyinä näiden seurakuntatalouksien hautausmäärät ja tuhkahautausten osuudet kaikista haudoista vuonna 2014 (Sakasti, 2015).



TAMPEREEN HIIPPAKUNTA



Kuva 2. Tampereen hiippakunnan seurakunnat ja rovastikunnat kartalla vuoden 2017 tilanteen mukaisesti (Tampereen hiippakunta, 2017)

Suomen ev.lut. kirkko on Suomessa perinteisesti huolehtinut kansalaisten hautaamisesta. Hautaustoimi on Suomen valtion antama tehtävä ev.lut. seurakunnille. Tehtävä kattaa kaikkien Suomessa asuvien sekä myös Suomen kansalaisten, jotka asuvat ulkomailla, hautaamisen uskontokuntaan katsomatta.

Ev.lut. seurakuntatalouksille osoitetusta velvollisuudesta järjestää kansalaisten hautaaminen on säädetty 1.1.2004 alkaen voimaan tullessa hautaustoimilaissa seuraavasti:

”Evankelis-luterilaisen kirkon seurakunta tai seurakuntayhtymä on velvollinen vaadittaessa osoittamaan hautasijan vainajalle, jonka kotikuntalaisessa (201/1994) tarkoitettu kotikunta oli kuolinhetkellä seurakunnan tai seurakuntayhtymän alueella.

Jos vainajalla ei kuollessaan ollut kotikuntalaisia tarkoitettua kotikuntaa, 1 momentissa mainittu velvollisuus on sillä evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnalla tai seurakuntayhtymällä, jonka alueella vainaja kuollessaan asui.

Evankelis-luterilaisen kirkon seurakunta tai seurakuntayhtymä on lisäksi velvollinen vaadittaessa osoittamaan hautasijan myös sellaiselle kuolinhetkellä ulkomailla asuneelle Suomen kansalaiselle, jonka viimeinen kotikuntalaisia tarkoitettu kotikunta ennen ulkomaille muuttamista oli seurakunnan tai seurakuntayhtymän alueella.” (Hautaustoimilaki 2003/457.)

Seurakuntatalouksissa hautaustoimesta vastaa viran-/toimenhaltija, joka useimmiten yhteisön koosta riippuen on hautaustoimen asiantuntija tai taloushallinnon johtava viranhaltija.

Tavoitteiden mukaisesti hautaaminen suoritetaan pieteetillä ja vainajien jälkeensä jättämiä sekä omaisten toiveita kunnioittaen ja huomioiden. Hautausmaat ovat perinteisesti Suomessa olleet hyvin hoidettuja ja paikakunnille tärkeitä puistoalueita, joissa lepäävät menneet sukupolvet.

Suomen ev.lut. kirkolla on käynnissä hanke hautaustoimien tietojärjestelmistä, jossa selvitetään yhteisten rekisterien mahdollisuutta. ”Hautaustoimen järjestelmähankkeen tavoitteena on luoda yhteinen hautatoimen järjestelmäkokonaisuus. Uusi järjestelmäkokonaisuus mahdollistaisi yhdenmukaisemmat hautatoimen käytännöt sekä käytäntöjen tehokkuuden vertailemisen. Kustannusten läpinäkyvyys ja raportoitavuus paranisivat kirkon sisällä ja ulkoisiin sidosryhmiin.” (Sakasti, 2016a.) Tämän hankkeen johdosta tässä tutkimustyössä yhteisiä tietojärjestelmiä on vain sivuutettu.

3.1.1 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon talous

Suomen ev.lut. kirkon talouden tuotot koostuvat pääasiassa kaikilta jäseniltä perittävästä kirkollisverosta sekä pieneltä osaltaan sijoitus- ja metsätuotoista. Lisäksi aiemmin Suomen valtio tilitti seurakuntatalouksille osan yrityksiltä ja yhteisöiltä perittävästä yhteisöverosta, jonka perusteena olivat ev.lut. kirkon yhteiskunnalliset tehtävät. 1.1.2016 alkaen voimaan tullut laki seurakuntien yhteiskunnallisten tehtävien hoitamisesta korvaa yhteisöverotuoton valtion tukirahoituksella. Suomen ev.lut. kirkko jakaa suurimman osan tukirahoituksesta seurakuntatalouksiin hallintoalueen kunnan asukasluvun perusteella. Hautaustoimen lisäksi ev.lut. seurakuntien muita yhteiskunnallisia tehtäviä ovat väestökirjanpito sekä kulttuurihistoriallisten rakennusten ja irtaimistojen ylläpito. Hautaustoi-

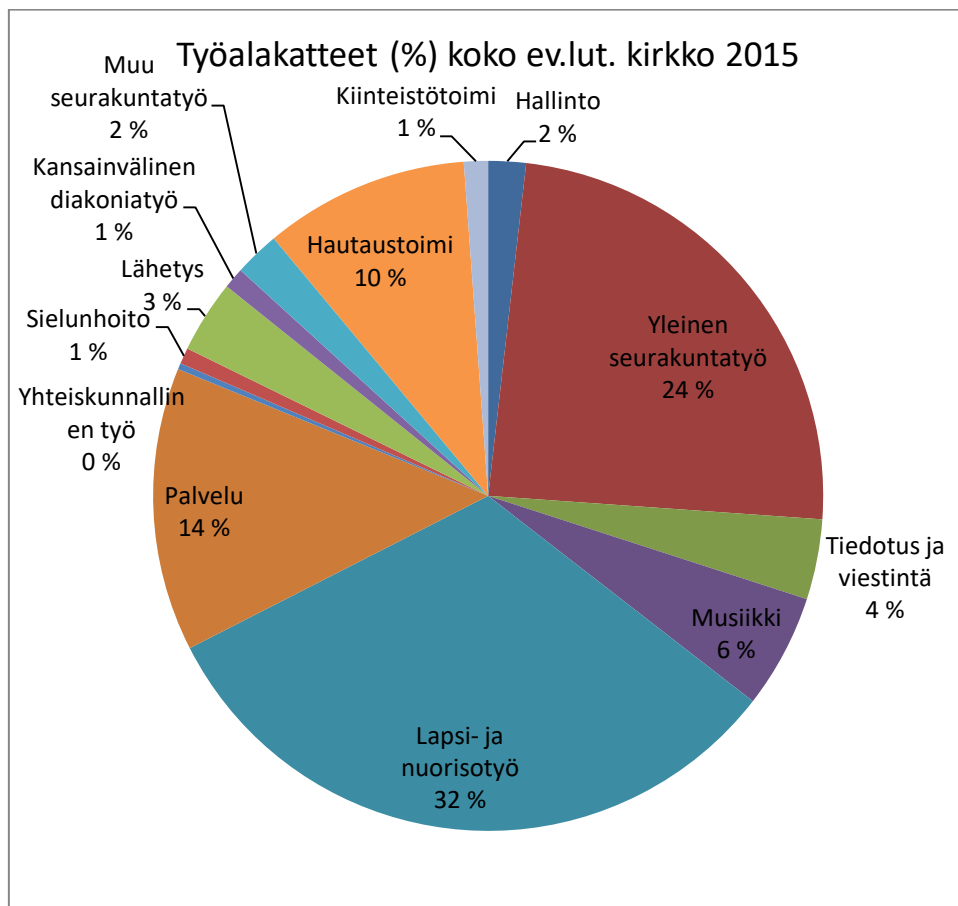
men maksutuottojen ja valtion tukirahoituksen tulisi kattaa seurakuntatalouden hautaustoimen menot. Hautaustoimen kulut muodostuvat hautausmaahallinnosta, hautaustoimen henkilöstöstä, kalusto- ja tarvikkeiden hankinnasta, ostetuista palveluista, hautausmaiden yleisten alueiden rakentamisesta ja ylläpidosta sekä varsinaisesti hautaamiseen liittyvien rakennusten rakentamisesta ja ylläpidosta. Useimmat seurakuntataloudet tarjoavat asiakkaille hautojen hoitopalvelua. Omaisten seurakunnan hoidettavaksi antamien hautojen hoito katetaan niistä perittävillä maksuilla. (Suomen ev.lut. kirkko n.d.d.)

Suomen ev.lut. kirkko kerää vuosittain seurakuntien tilinpäätöstiedot ja luvut toiminnasta kooten ne tilastolliseen vuosikirjaan. Vuodelta 2015 kootun vuosikirjan mukaan seurakuntien välittömät toimintakulut jakaantuvat kuvan 3 mukaisesti. Näistä välittömistä toimintakuluista on vähennetty toimintatuotot. (Sakasti, 2016c)



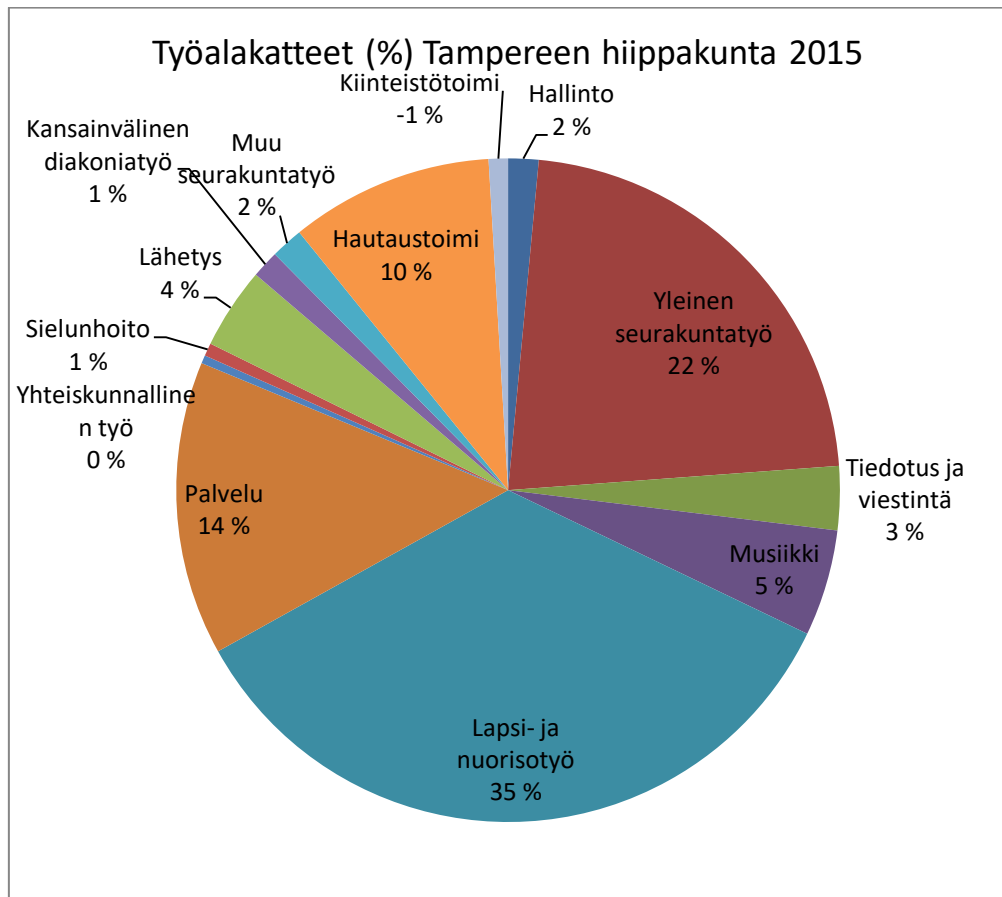
Kuva 3. Koko ev.lut. kirkon seurakuntien välittömien toimintakulujen jakautuminen (%) vuonna 2015 (Sakasti, 2016c)

Tilikauden tuottojen ja kulujen erotus on vuosikate. Tuotoissa huomioidaan toiminta- ja rahoitustuotot, keskusrahaston toiminta-avustukset, sekä verotulot ja kuluissa toiminta-, verotus- ja rahoituskulut sekä keskusrahastomaksut. Siitä jäävän kertymän tulisi kattaa tulevat peruskorjaus- ja uusinvestoinnit sekä lainojen lyhennykset. (Sakasti, 2016c.) Koko ev.lut. kirkon tehtäväalueiden työalakatteiden jakauma vuodelta 2015 on esiteltynä kuvassa 4. Tässä jaottelussa kiinteistöjen välittömät kulut on vyyrytettyä eri tehtäväalueille.



Kuva 4. Työalakatteen jakautuminen (%) eri tehtäväalueille vuonna 2015 koko ev.lut. kirkossa (Sakasti, 2016c)

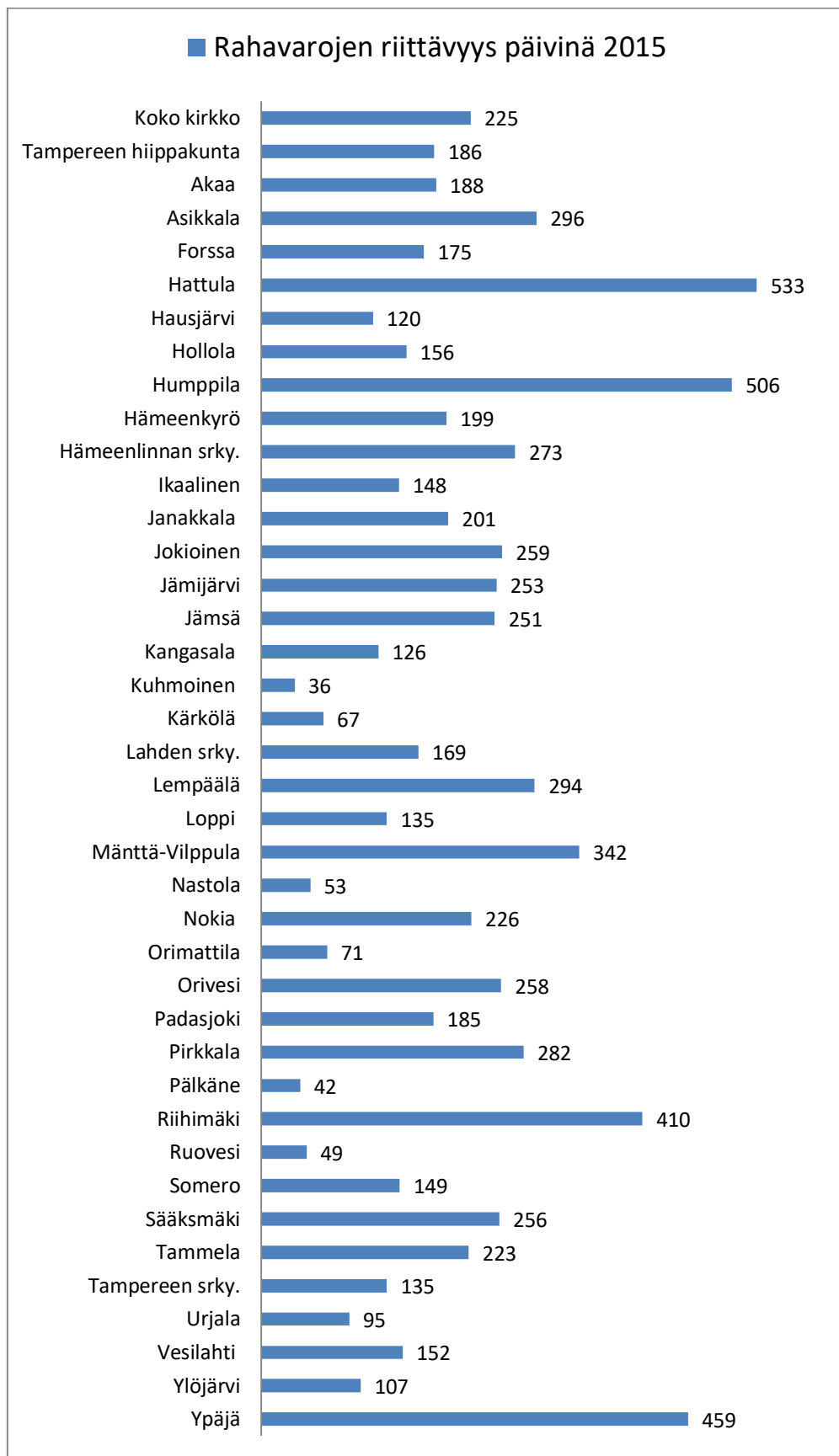
Tampereen hiippakunnan alueen vastaava työalakatteen jakautuminen on esiteltyä kuvassa 5.



Kuva 5. Työalakatteiden jakautuminen (%) eri tehtäväalueille vuonna 2015 Tampereen hiippakunnassa (Sakasti, 2016c)

Seurakuntatalouksien talouden yhtenä mittarina on tilastollisen vuosikirjan rahoituslaskelmassa esitetty rahavarojen riittävyys päivinä. Kuvassa 6 on tilastollisesta vuosikirjasta koottu kaavio koko kirkon ja Tampereen hiippakunnan yhteenlaskettu sekä Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien vuoden 2015 seurakuntatalouksien tilinpäätöstietojen mukaisesti laskettu rahavarojen riittävyys päivinä. Jos rahavarojen riittävyys on alle 60 päivää, on tilanne kirkkohallituksen ohjeen mukaisesti pyrittävä korjaamaan (Sakasti, 2016d).

”Rahavarojen riittävyys päivinä 365 * (Rahoitusarvopaperit + raha- ja pankkisaamiset) / (toimintakulut +/- valmistevarastojen muutos - valmistus omaan käyttöön + verotuskulut + Kirkon keskusrahastomaksut + rahoituskulut yhteensä + investointimenot + antolainojen lisäys + pitkäaikaisien lainojen vähennys)” (Sakasti, 2016c)

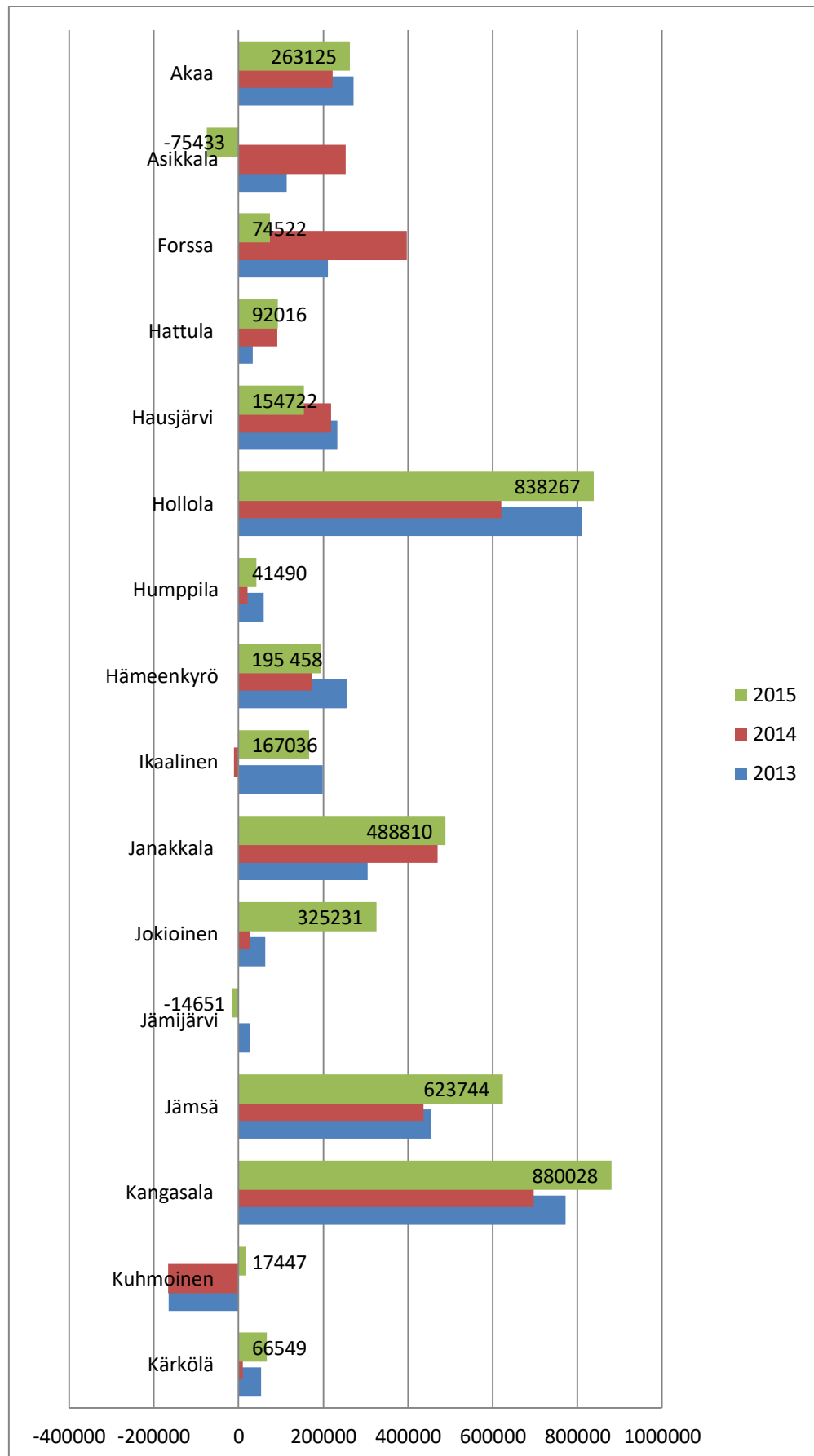


Kuva 6. Rahavarojen riittävyys päivinä 2015 tilinpäätöksen mukaan (Sakasti, 2016c)

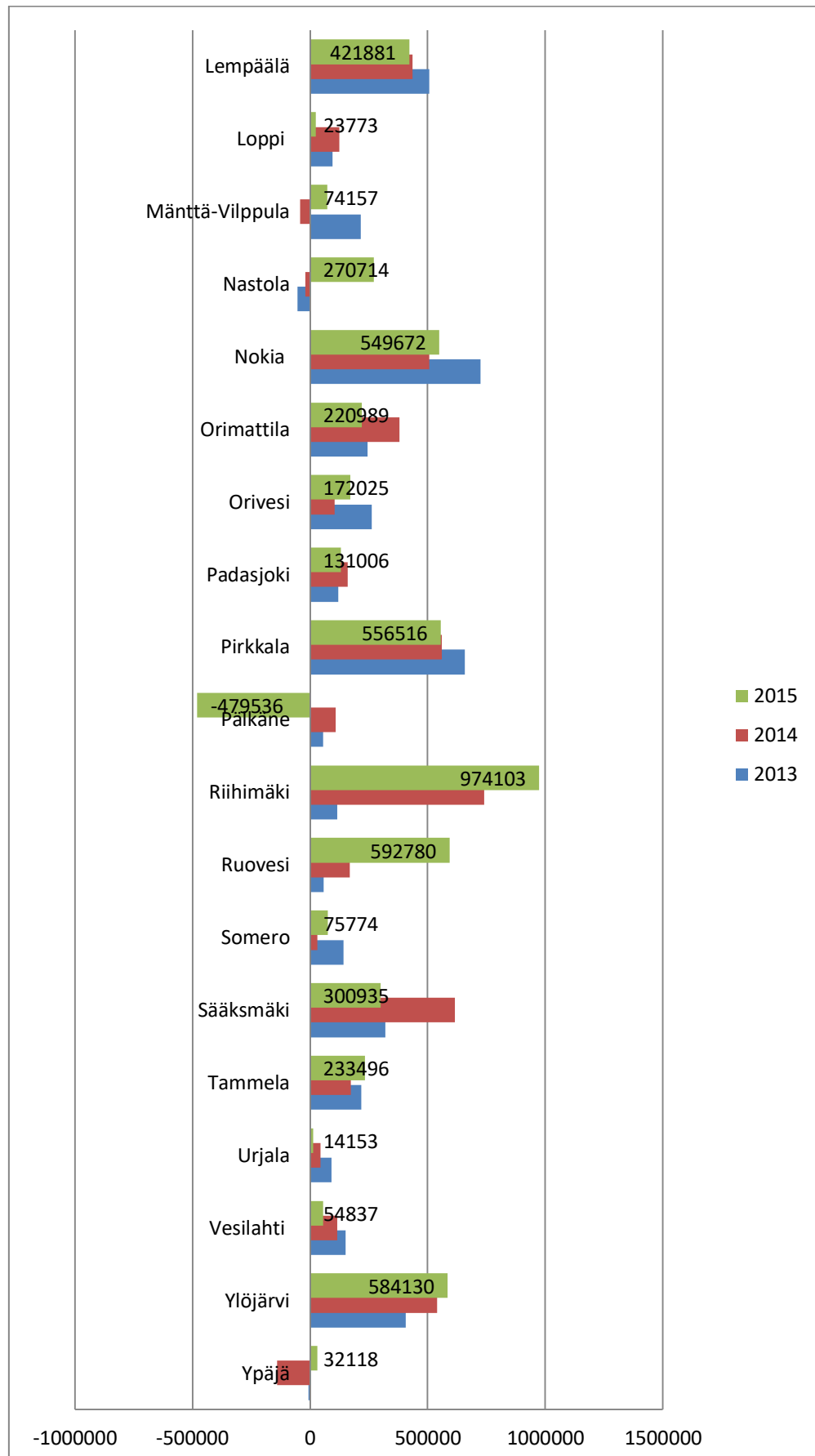
Tampereen hiippakunnassa on muutamia seurakuntatalouksia, jotka rahavarojen riittävyyden mittarilla katsottuna ja kirkkohallituksen ohje huomioiden ovat taloudellisen kriisin äärellä ja joiden tulisi ryhtyä korjaamaan tilannetta parempaan suuntaan.

Toisella tapaa Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien taloudellista tilannetta tarkastellaan kuvissa 7, 8 ja 9, joissa on tilikausien 2013 - 2015 vuosikatteet. Kaavioissa ovat erillisinä seurakunnat (kahdessa osassa) ja seurakuntayhtymät, koska seurakuntayhtymien vuosikatteiden kokonaissuuruus peittäisi näkyvistä pienempien seurakuntien vastaavat pylväät kaaviossa. Kirkkohallituksen vuoden 2017 talousarvion laadinnan ohjeen mukaan seurakunnan talous on kriisissä, jos vuosikate on kahtena peräkkäisenä vuotena negatiivinen (Sakasti, 2016d).

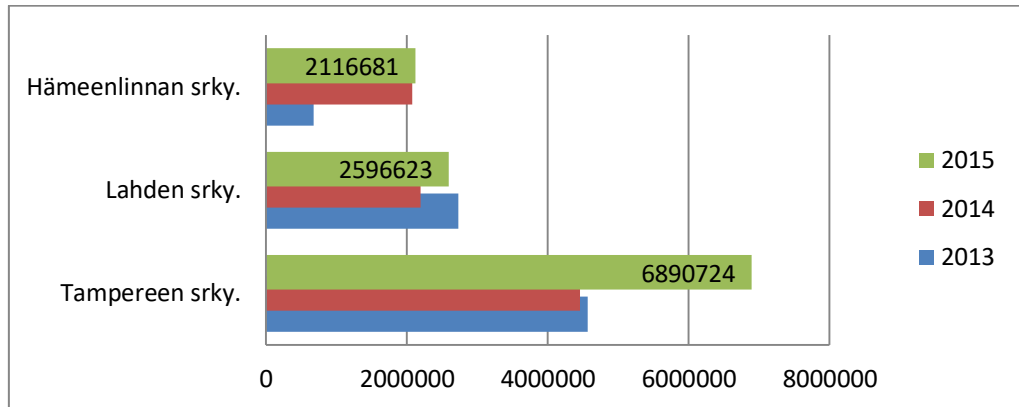
”Vuosikate on toimintatuottojen, toimintakulujen, verotulojen, verotuskulujen, keskusrahastomaksujen, Keskusrahaston toiminta-avustusten sekä rahoitustuottojen ja -kulujen summa.” (Sakasti, 2016c).



Kuva 7. Tilikausien 2013-2015 vuosikatteiden kehitys (€) Tampereen hiippakunnan seurakunnissa A-K (Sakasti, 2016c)



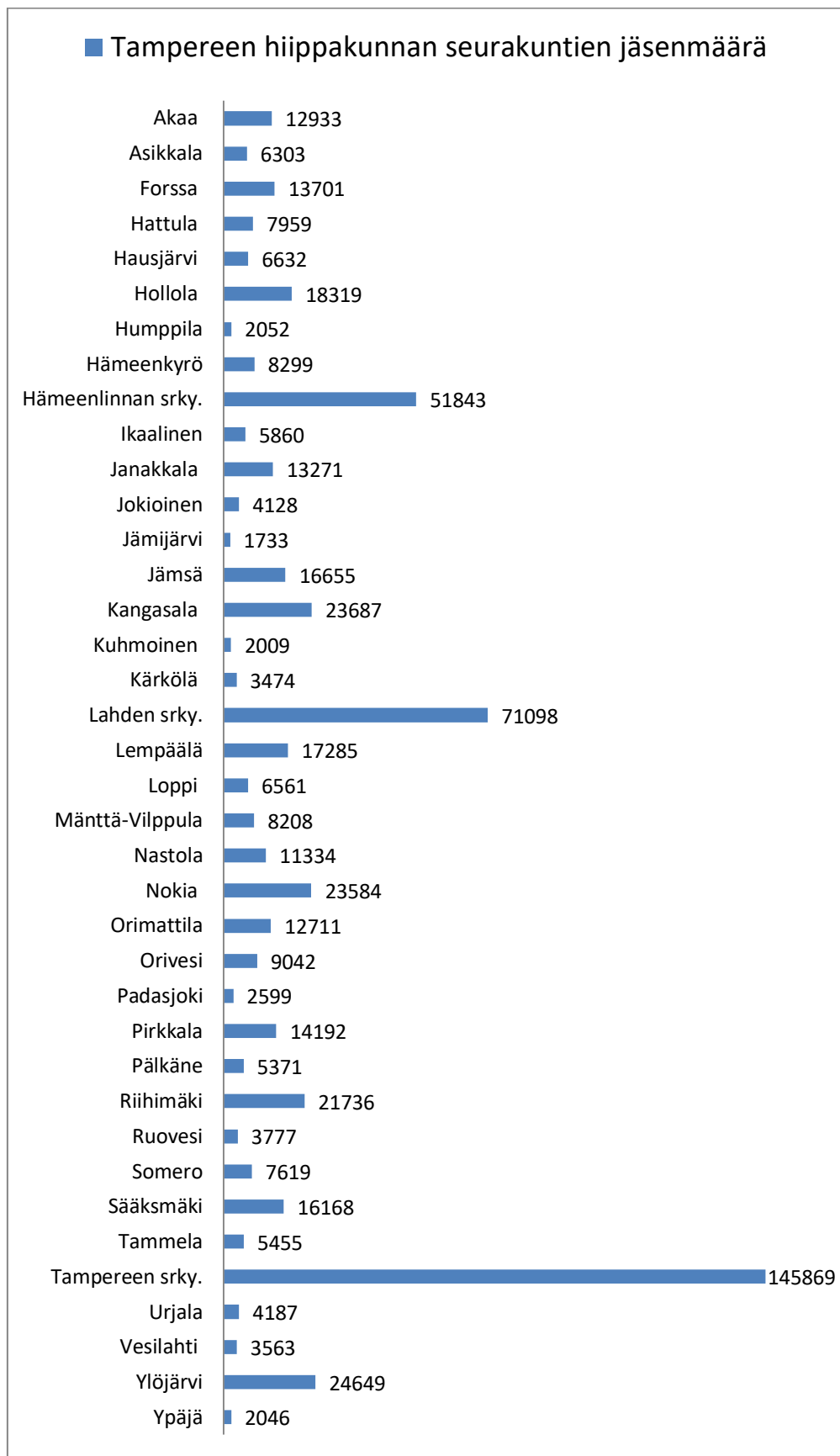
Kuva 8. Tilikausien 2013-2015 vuosikatteiden kehitys (€) Tampereen hiippakunnan seurakunnissa L-Y (Sakasti, 2016c)



Kuva 9. Tilikausien 2013-2015 vuosikatteiden kehitys (€) Tampereen hiippakunnan seurakuntayhtymissä (Sakasti, 2016c)

Kaavioita tarkasteltaessa voidaan havaita voimakasta vaihtelua eri seurakuntatalouksien välillä. Seurakuntatalouksien vuosikatteista voi selkeästi havaita hyvän taloudellisen tilanteen seurakuntayhtymien osalta kuvassa 9. Kaavioiden 7 ja 8 osalta on useammilla ja erityisesti jäsenmäärältään pienemmillä seurakunnilla havaittavissa laskua vuosikatteessa vuosina 2013-2015. Muutamilla seurakunnilla on ollut kaksi peräkkäistä negatiivista vuosikatetta, joka on kriittinen merkki talouden tilasta kirkkohallituksen antaman ohjeen mukaan (Sakasti, 2016d). Kokonaisuutta katsottaessa erityisesti pienemmissä seurakuntatalouksissa on havaittavissa heikko taloustilanne.

Kirkkohallituksen vuoden 2017 talousarvion laadinnan perusteista kertovassa yleiskirjeessä nro 14/2016 kerrotaan seurakuntien kulukuurin olleen hyvää jo pitkään ja erityisesti henkilöstökuluissa on pystytty säästämään. Talouden nykytilan tarkastelussa talouden kehitys on ollut alaviereistä jo vuodesta 2009 alkaen. Ennusteissa kirkollisverokertymän on arvioitu laskevan noin 2 % vuonna 2016. Kasvunäkymät taloudessa ovat yleiskirjeen mukaan heikot. Kirkollisveroon vaikuttavien muutosten ja talouden vaimean tilan johdosta yleiskirjeessä ennustetaan vuoden 2017 kirkollisverotilityksen olevan 5 % alempi kuin vuonna 2015 ja 3 % alempi kuin vuonna 2016. Jäsenistön kehityksen muutokset, joissa on huomiotuna kokonaisjäsenmäärän lisäksi ansiotyössä olevan jäsenistön määrä, vaikuttavat myös kirkollisverokertymään. (Sakasti, 2016d.) Tampereen hiippakunnan seurakuntien jäsenmäärä vuoden 2015 lopussa on esitettyinä kuvassa 10 (Sakasti, 2016c).



Kuva 10. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien jäsenmäärä 31.12.2015 (Sakasti, 2016c)

Edellä olevan tarkastelun pohjalta on selkeästi havaittavissa tarve selvittää mahdollisuuksia, joilla selvittää heikkenevässä taloudessa. Joidenkin seurakuntatalouksien osalta muutoksella on jo kiire.

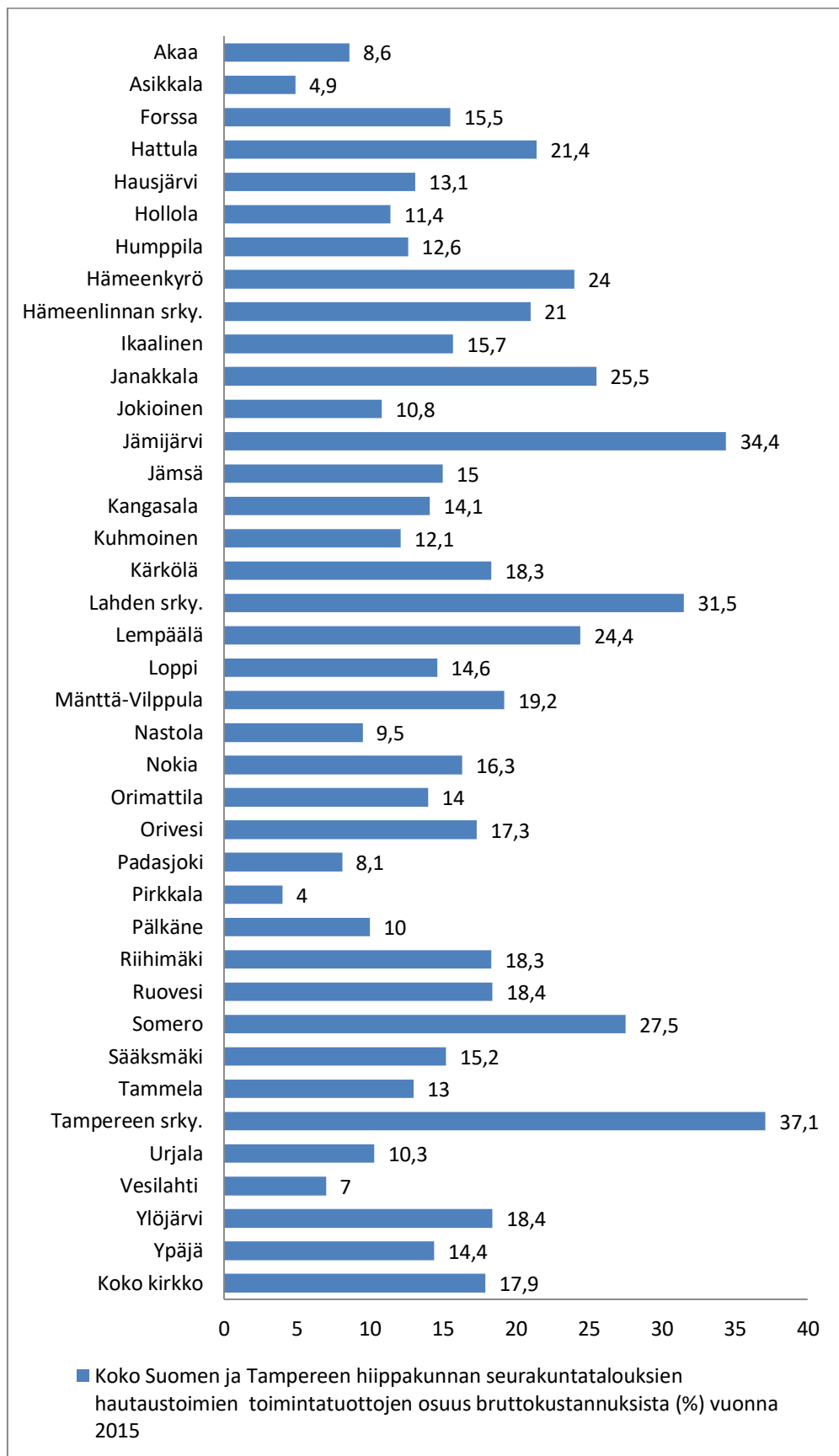
Oulun seurakuntayhtymän 50-vuotisjuhlissa 24.1.2016 puhunut seurakuntien kehittämishankkeen projektipäällikkö Terhi Jormakka Kirkkohallituksesta korosti puheessaan tulevaisuuden seurakuntarakenteiden ja toimintojen luomista siten, että seurakunnat pystyisivät kantamaan vastuuta perustehtävän hoitamisesta. Tämä olisi mahdollista luomalla sellaiset taloudelliset rakenteet, joissa myös heikommassa asemassa olevien seurakuntien olisi mahdollista toimia. Hän puolusteli alueellisia ja pienempiä hengellisiä yksiköitä, mutta taustatoiminnot kuten talous- ja henkilöstöhallinto, hautausmaa- ja kiinteistötoimi sekä viestintä ja tietohallinto voitaisiin hoitaa keskitettyinä tehokkaasti, ammattitaitoisesti ja taloudellisesti. Tarve on todellinen laajemmille yhteistoiminta-alueille tulevaisuudessa. (Jormakka 2016.)

”Aiempaa vähäisempää henkilöstöä on voitava käyttää tarkoituksenmukaisesti. Tämä saattaisi tarkoittaa esimerkiksi erityistä asiantuntijuutta vaativien tehtävien keskittämistä yhteiseen käyttöön sekä työvoiman entistä joustavampaa liikutettavuutta talousyksikön sisällä.” (Jormakka 2016)

3.1.2 Tampereen hiippakunnan hautaustoimien talous

Kirkkolakiin on 19.12.2012 tullut muutos, joka koskee hautaustoimen maksuja. Lakimuutoksen mukaan seurakuntatalouksien tulee periä hautasijan luovuttamisesta ja hautaamiseen liittyvistä palveluista maksut, joissa on huomioitu näistä aiheutuneet kustannukset. Hautaustoimeen liittyvät maksut päätetään seurakuntatalouksissa itsenäisesti kuitenkin enintään aiheutuvien kustannusten suuruisesti. Tavoitteena lakiuudistuksessa on, että kirkollisverovaroja ei tulisi käyttää hautaustoimen kulujen kattamiseen, vaan hautaustoimen kulut katettaisiin hautaustoimen maksuilla ja valtion seurakunnille maksamalla rahoituksella ev.lut. seurakuntien yhteiskunnallisista tehtävistä. Kirkkohallituksen laatiman ohjeen mukaisesti maksutuottojen tulisi kattaa 20-25 % hautaustoimen kokonaiskustannuksista. (Sakasti, 2012.)

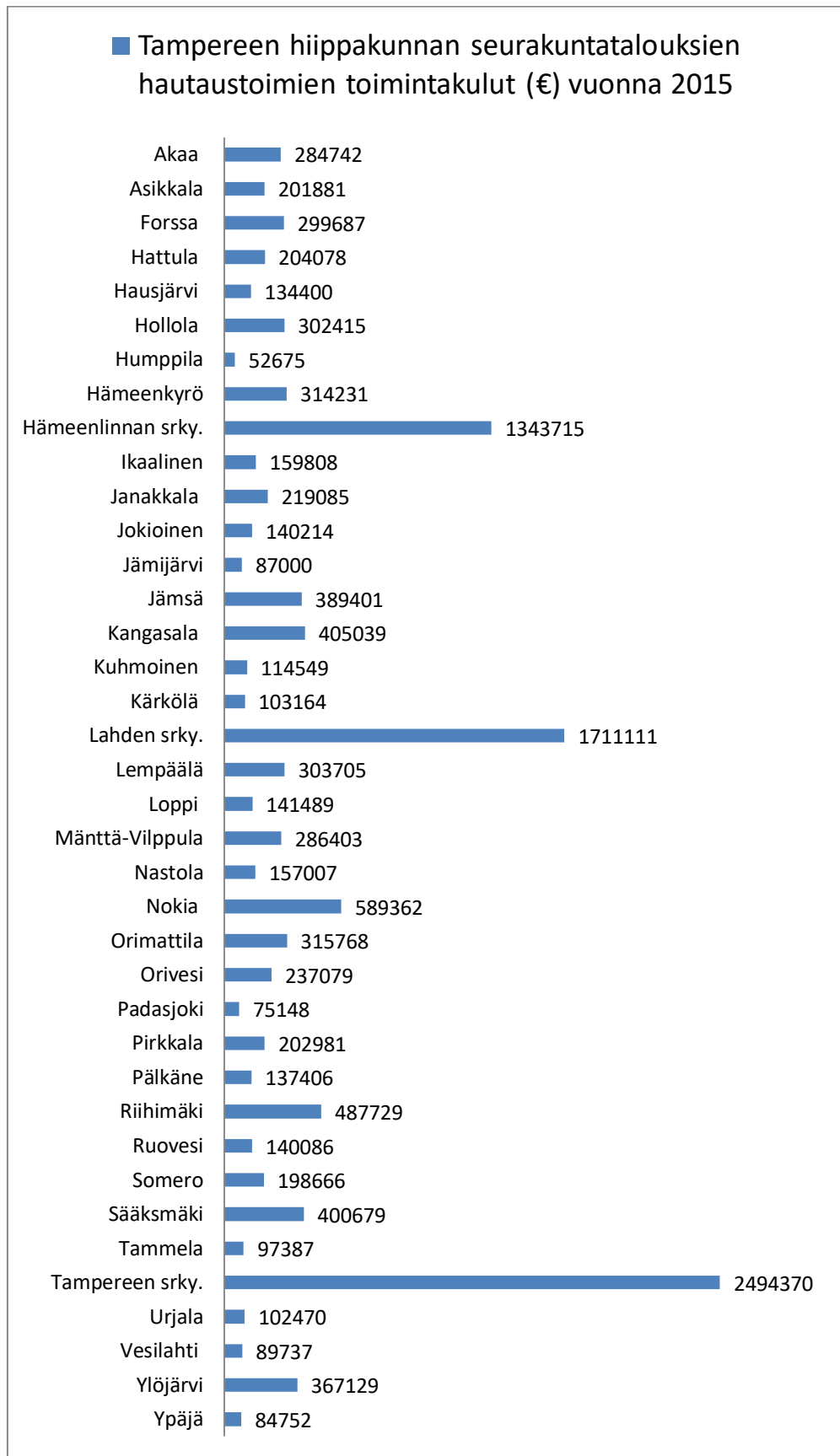
Kirkkohallitus seuraa vuosittain hautaustoimen taloudellisia lukuja. Vuoden 2015 toimintatuottojen osuus hautaustoimen kokonaiskustannuksista koko ev.lut. kirkon ja Tampereen hiippakunnan alueen seurakuntatalouksissa on koottuna kuvassa 11 (Sakasti, 2016b). Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksista yhdeksän kaikista kolmestakymmenestä kahdeksasta on vuonna 2015 saavuttanut kirkkohallituksen suosittaman tavoiteprosentin 20.



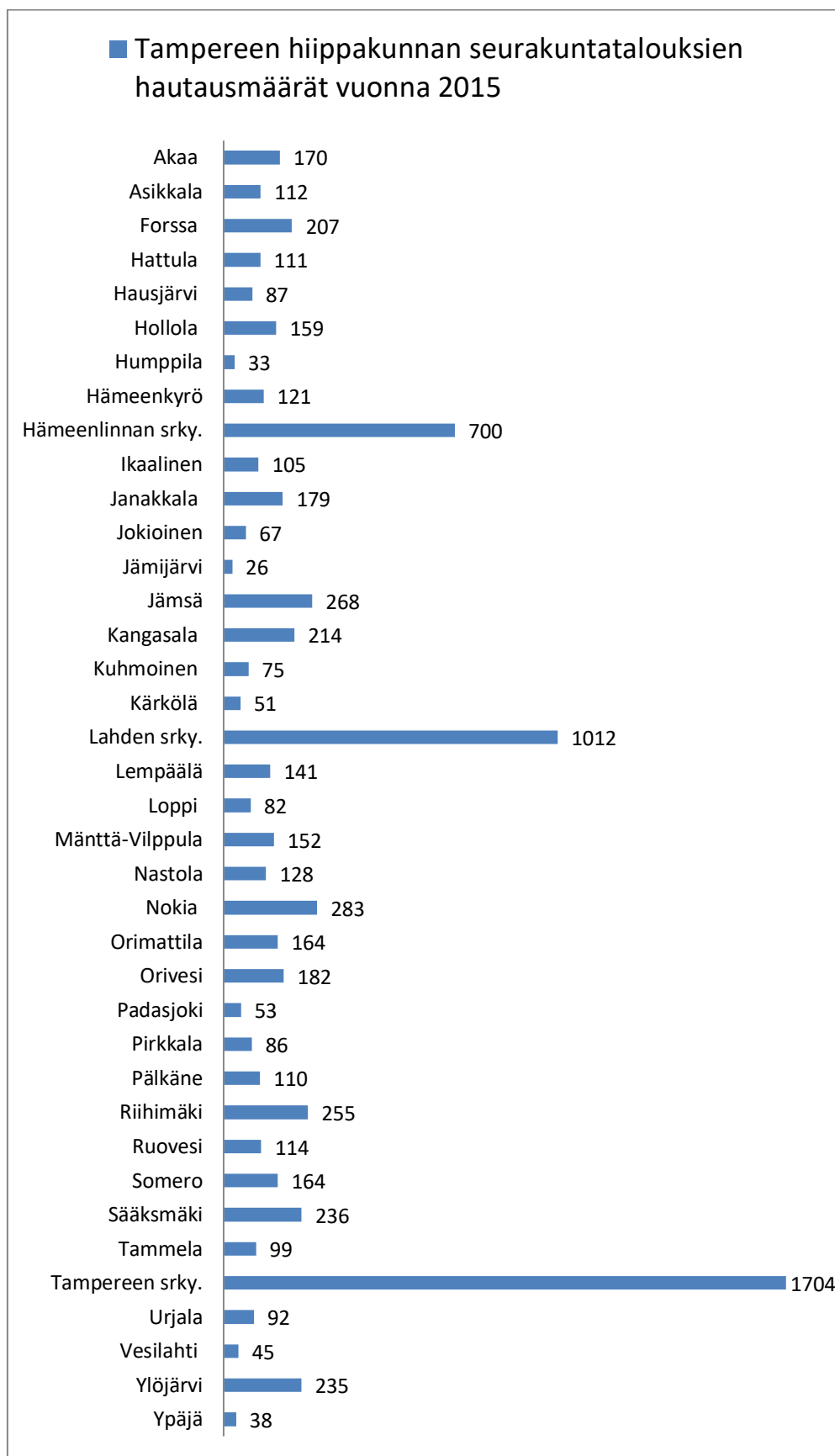
Kuva 11. Koko Suomen ja Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien hautaustoimien toimintatuottojen osuus bruttokustannuksista (%) vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)

Kuvasta 11 voidaan havaita, että seurakuntatalouksissa maksutuottojen osuus kokonaiskustannuksista vaihtelee suuresti. Tämä on selkeästi vertailtavissa oleva tarkastelumalli yksittäisten seurakuntatalouksien hautaustoimien taloudesta.

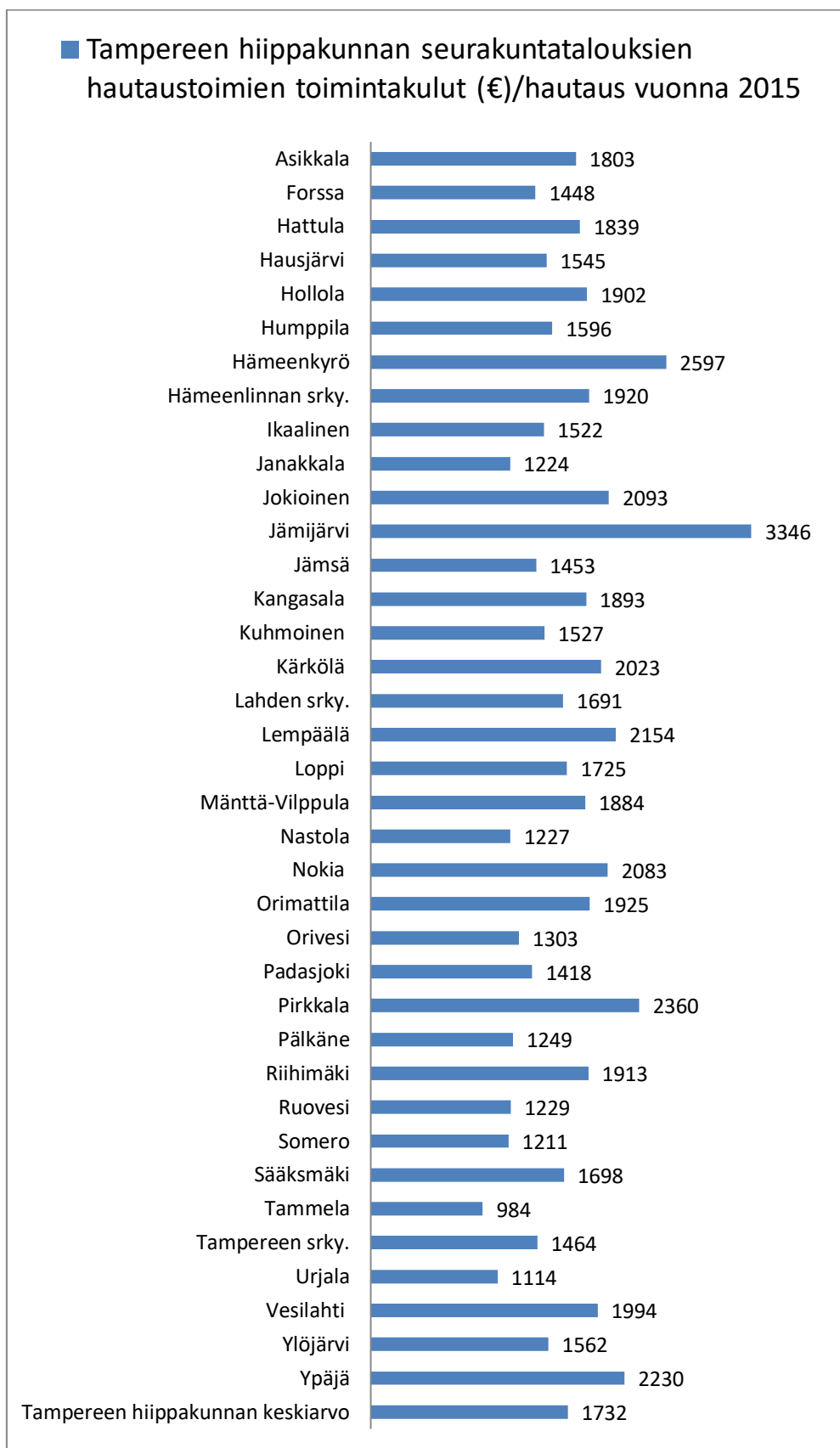
Kirkkohallituksen keräämästä hautaustoimen vuosittaisesta tilastosta voidaan poimia kunkin seurakuntatalouden hautaustoimen kustannukset ja hautausmäärät, josta saadaan johdettua kustannukset/hautaus/vuosi/seurakuntatalous. Seuraavissa vertailuissa on vuoden 2015 Tampereen hiippakunnan hautaustoimien tilastollisia ja taloudellisia lukuja. Kuvassa 12 on esitettyä seurakuntatalouksien hautaustoimien toimintakulut. Kuvassa 13 on esitettyä seurakuntatalouksien hautausmäärät. Näiden lukujen pohjalta voidaan laskea kunkin seurakuntatalouden hautaustoimen kulut/hautaus. Nämä luvut on esitettyä kuvassa 14. Kuvassa 15 on vertailtuna Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien hautaustoimien kaikki toimintakulut (suorat toimintakulut, sisäiset kulut, poistot ja pääoman korot sekä vyörytyskulut) jaettuna hautausten lukumäärällä. Kuvassa 16 on esitettyä Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien toimintakatteet (kaikkien tuottojen ja kulujen erotus) jaettuna hautausmäärillä. (Sakasti, 2016b.) Suomen ev. lut. kirkon yhteiskunnallisista tehtävistä maksettavan valtionkorvauksen tulisi kattaa hautaustoimen toimintakatteesta jäljelle jäävä osuus. Seurakuntatalouksissa korvausta ei kuitenkaan suoraan kohdenneta hautaustoimelle huomioiden myös muut yhteiskunnalliset tehtävät, joten tämä tuotto ei näy hautaustoimen tilastoissa. (Suomen ev.lut. kirkko n.d.d.)



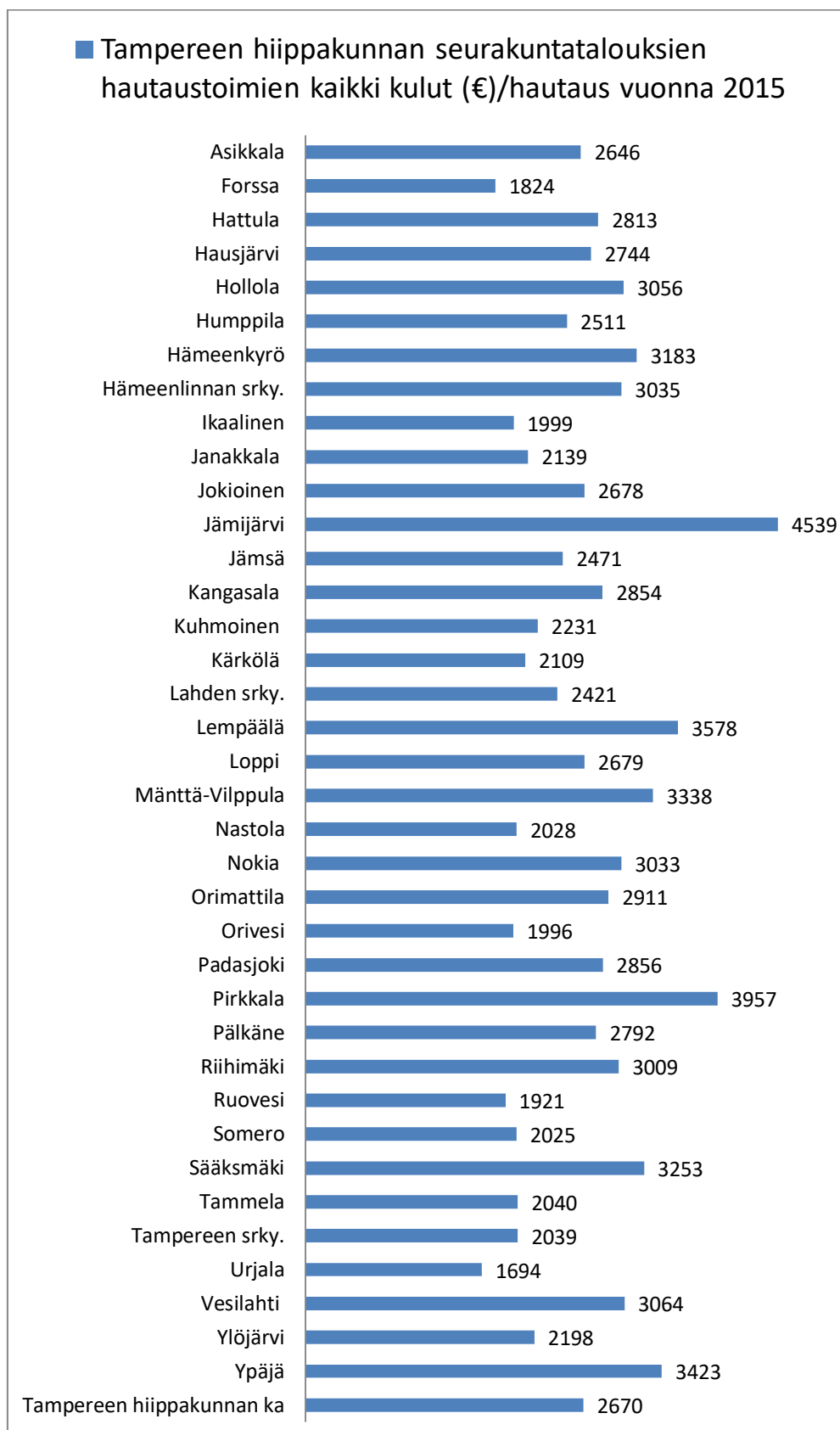
Kuva 12. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien hautaustoimien toimintakulut (€) vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)



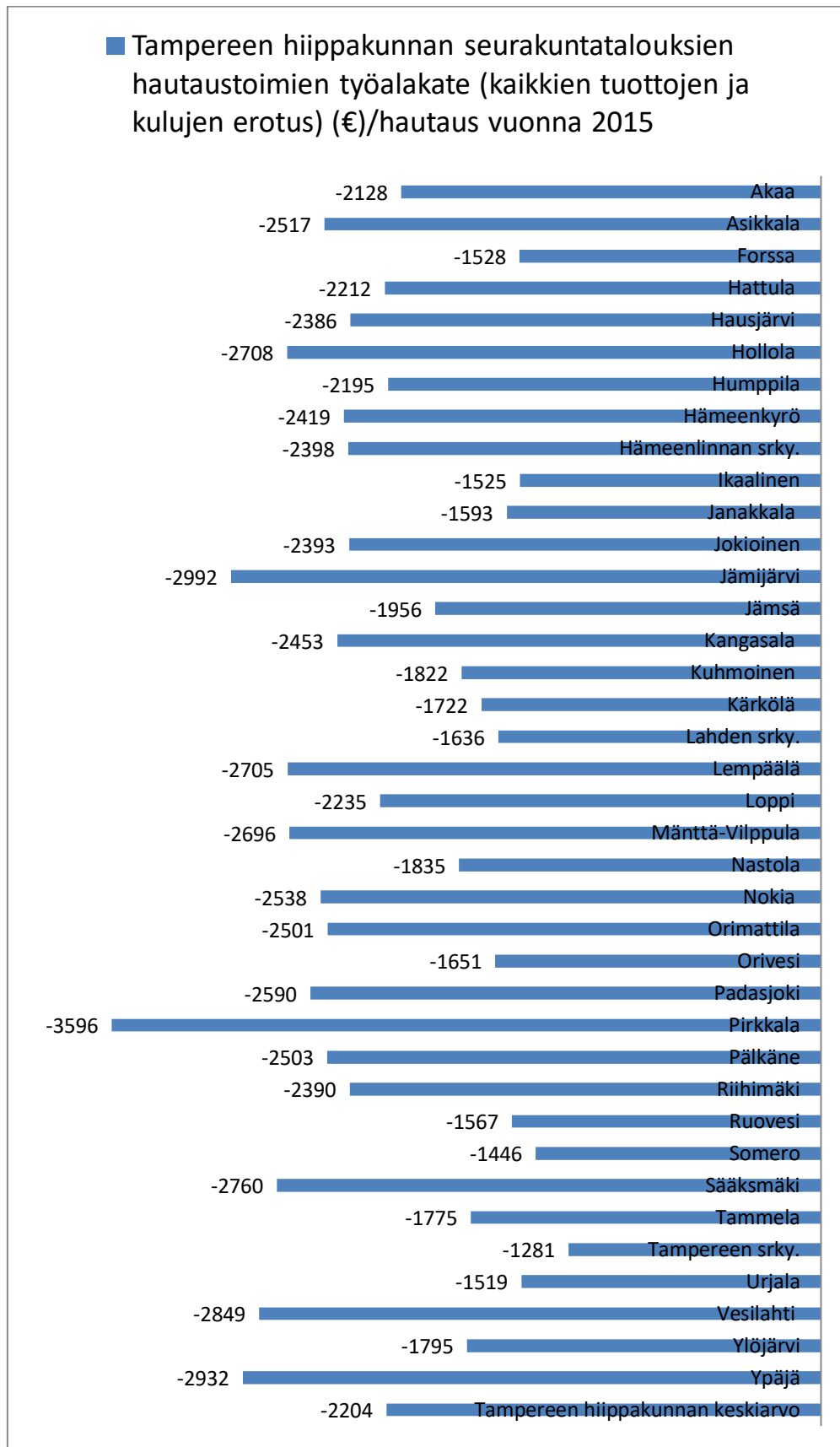
Kuva 13. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien hautausmäärät vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)



Kuva 14. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien hautaustoimien toimintakulut (€) jaettuna hautausmäärillä vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)



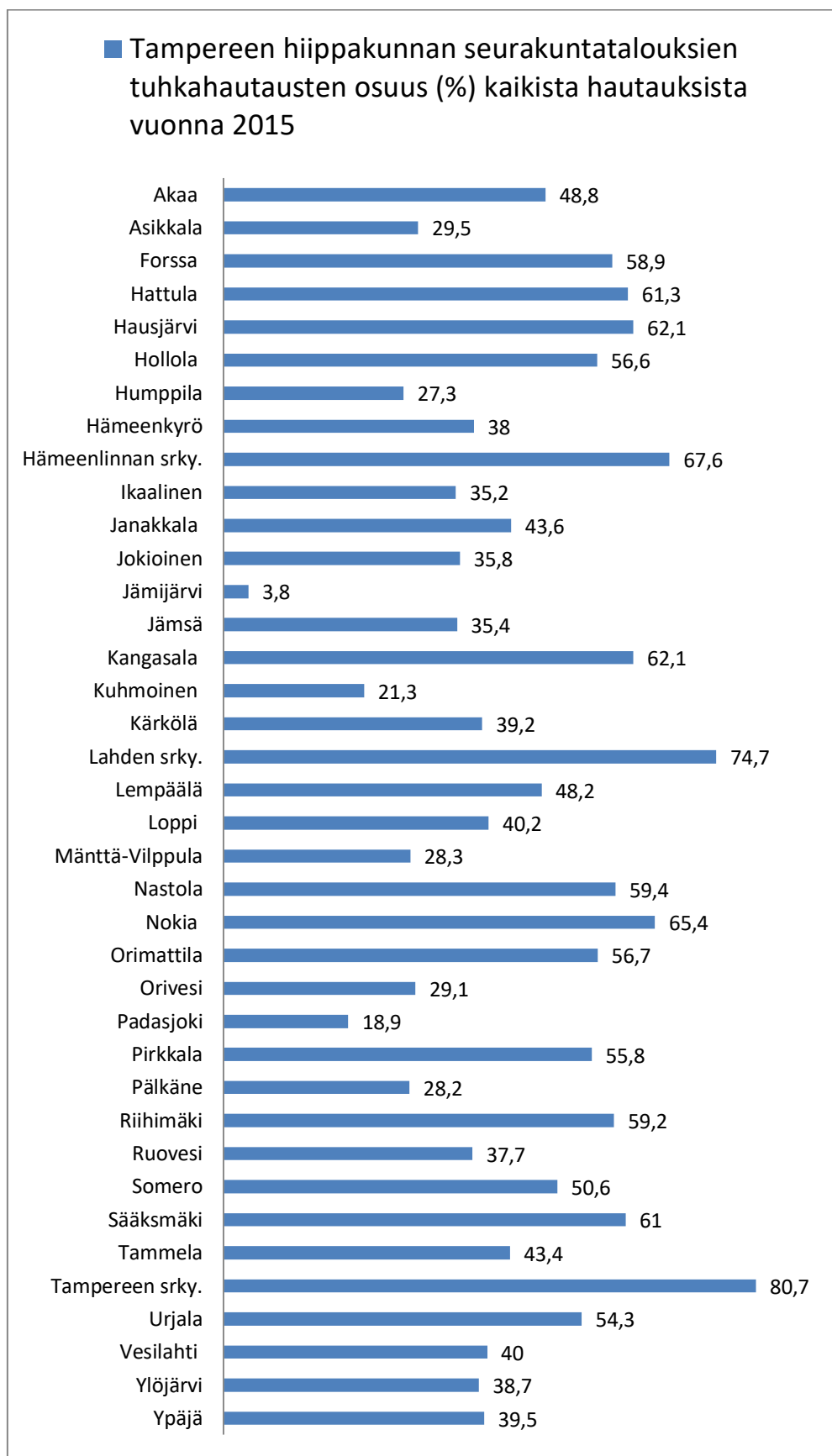
Kuva 15. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien hautaustoimien kaikki toimintakulut (sis. suorat toimintakulut, sisäiset kulut, poistot ja pääoman korot sekä vyörytyskulut) (€) jaettuna hautausmäärillä vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)



Kuva 16. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien työalake (kaikkien tuottojen ja kulujen erotus) (€) jaettuna hautausmäärillä vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)

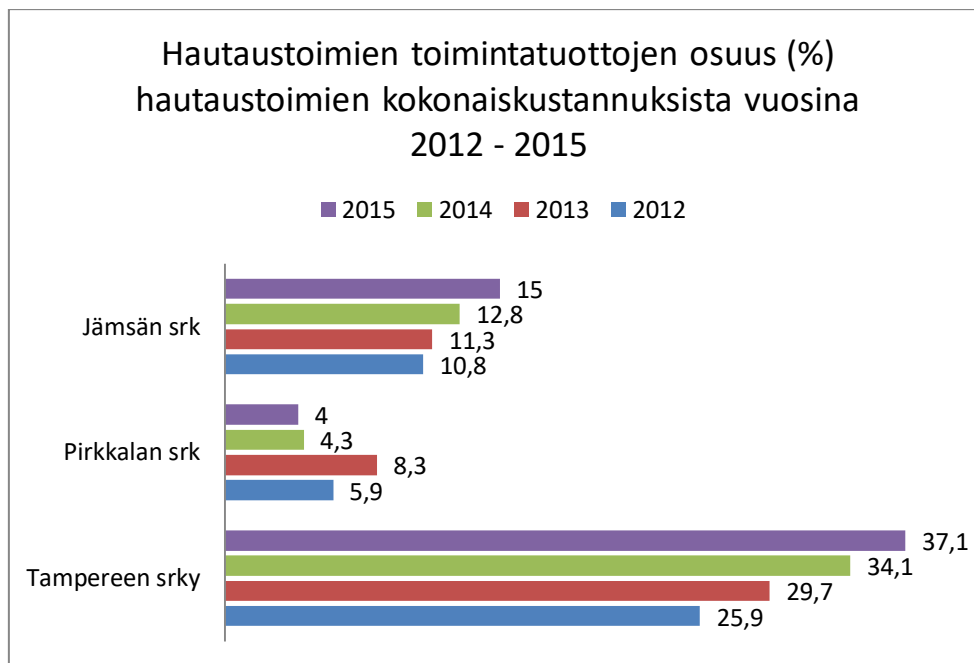
Edellä kuvatuissa luvuissa (kuvat 14 ja 15) on poikkeamia, jotka ääripäisyyteen antavat suuntaa toimintakustannusten ja -tuottojen tarkastelulle. Yhteneväisyyttä kirkkohallituksen suosittamaan seurantalukuun toimintatuottojen osuudesta kaikkiin kustannuksiin on havaittavissa. Esimerkiksi Tampereen seurakuntayhtymän toimintakate on positiivisin samalla, kun toimintatuottojen osuus kaikista kustannuksista on suurin. Pirkkalan seurakunnalla on toimintakate kaikkein negatiivisin samalla, kun toimintatuottojen osuus kaikista kustannuksista on kaikkein pienin.

Tuhkahautauksien työvaiheet ja kustannusrakenne poikkeavat arkkuhautauksesta, joten on hyvä tarkastella myös niiden osuuksia kaikista haudauksista. Kuvassa 17 on esitetty Tampereen hiippakunnan hautaustöiden tuhkahaudausten osuus prosentteina kaikista haudauksista vuonna 2015 (Sakasti, 2016b).



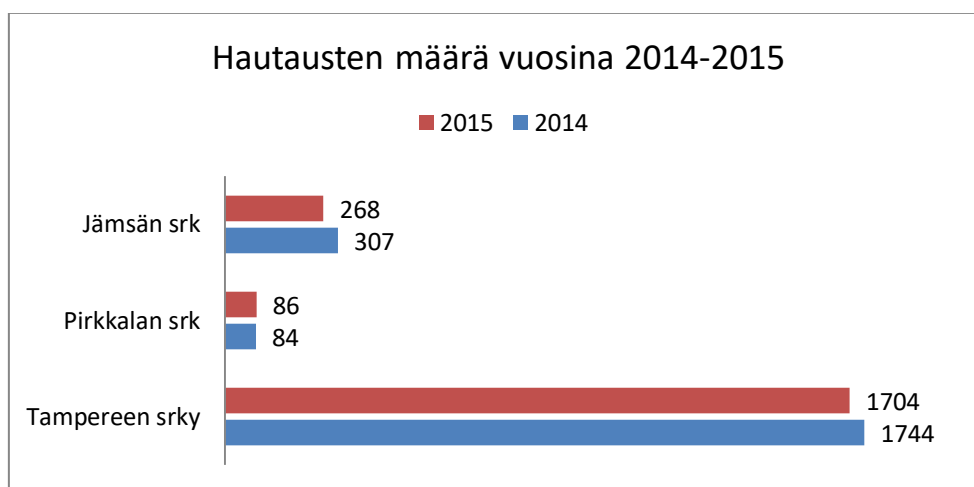
Kuva 17. Tampereen hiippakunnan seurakuntatalouksien tuhkahautausten osuus (%) kaikista haudouksista vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)

Tarkempaa tarkastelua hautaus toimien taloudellisista luvuista kirkkohallituksen hautaus toimien tilastojen pohjalta on seuraavassa vuosien 2012-2015 ajalta edellä mainittujen Tampereen seurakuntayhtymän ja Pirkkalan seurakunnan lisäksi keskikastissa olevan Jämsän seurakunnan osalta. Kuvassa 18 on esitetty toimintatuottojen osuus hautaus toimien kokonaiskustannuksista näinä vuosina (Sakasti, 2016b).



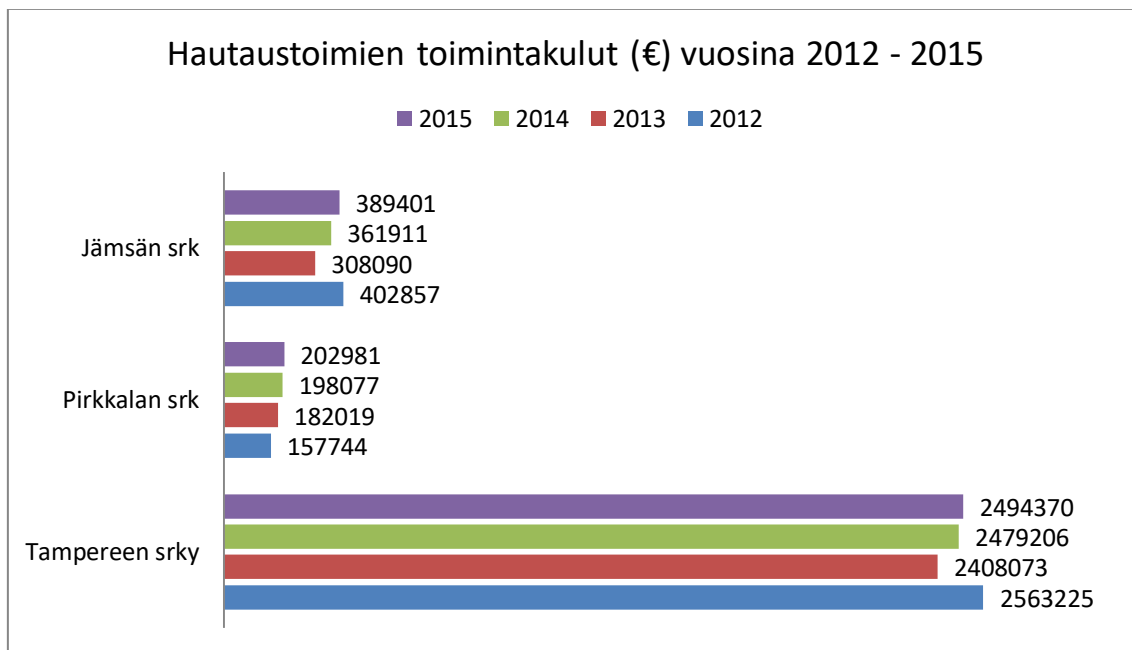
Kuva 18. Hautaus toimien toimintatuottojen osuus kokonaiskustannuksista vuosina 2012 – 2015 (Sakasti, 2016b)

Hautaus ten määrä kyseisistä seurakunnista oli tarkasteltavissa vain vuosilta 2014 – 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b). Kuvassa 19 voidaan havaita muutokset näiden kahden vuoden ajalta.



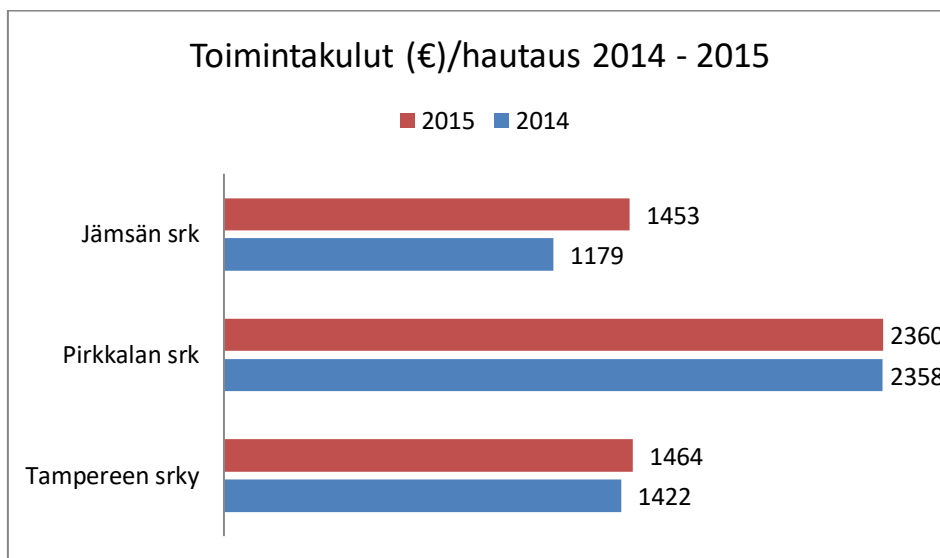
Kuva 19. Hautaus ten määrä vuosina 2014 – 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b)

Kuvassa 20 on esitettyinä näiden seurakuntatalouksien toimintakulut vuosilta 2012 – 2015 (Sakasti, 2016b).



Kuva 20. Hautaustoimien toimintakulut (€) vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)

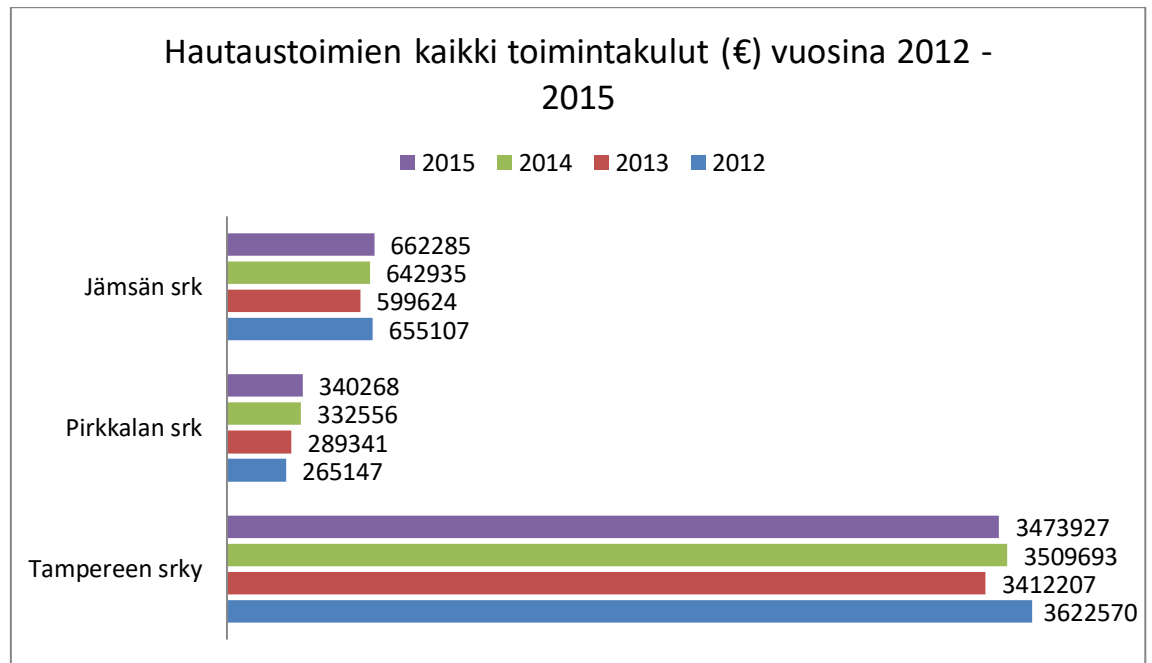
Hautaustoimen toimintakulut (€) hautausta kohden saadaan jakamalla toimintakulut hautausmäärillä. Ne luvut ovat esitettyinä kuvassa 21 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b).



Kuva 21. Hautaustoimien toimintakulut (€) jaettuna hautausmäärillä vuonna 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b)

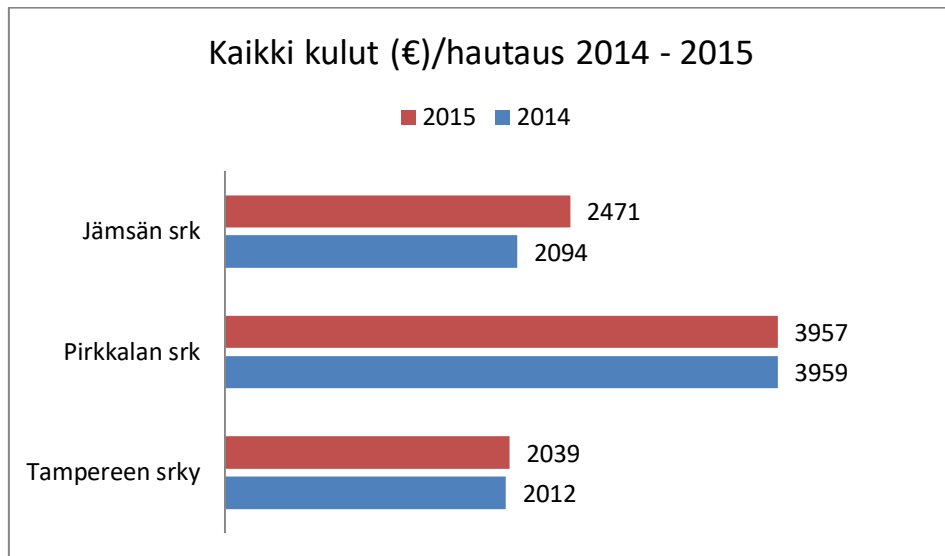
Erityisesti Jämsän seurakunnan osalta voidaan havaita hautausta kohden toimintakulujen hautausta kohden vähentyneen, kun hautausten määrä kasvaa.

Hautaustoimien kaikki toimintakulut (sis. suorat toimintakulut, sisäiset kulut, poistot ja pääoman korot sekä vyörytyskulut) on esitettyä kuvassa 22 (Sakasti, 2016b).



Kuva 22. Hautaustoimien kaikki toimintakulut (sis. suorat toimintakulut, sisäiset kulut, poistot ja pääoman korot sekä vyörytyskulut) (€) vuosina 2012 -2015 (Sakasti, 2016b)

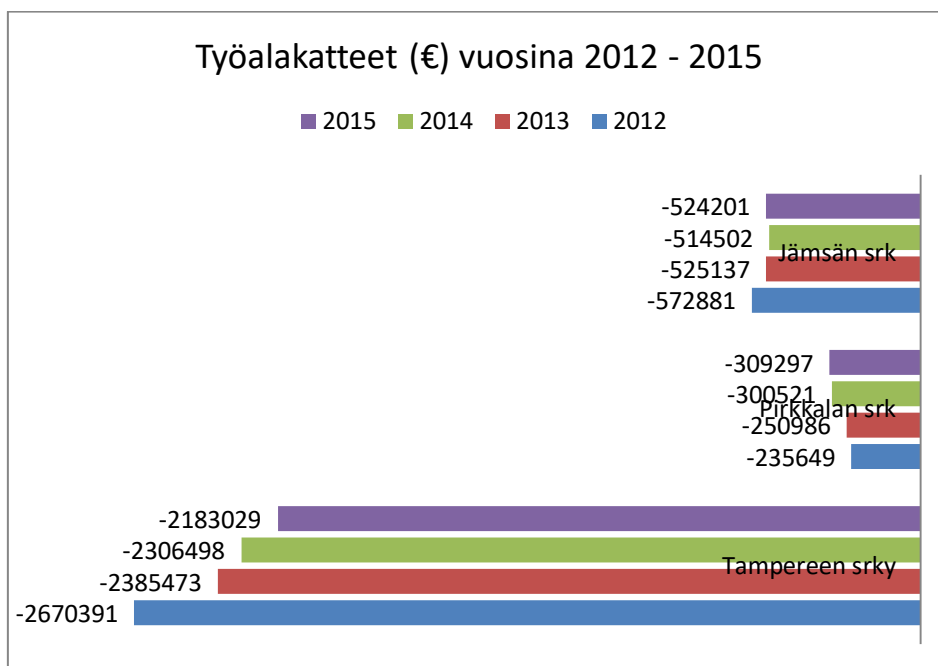
Hautaustoimien kaikki toimintakulut (sis. suorat toimintakulut, sisäiset kulut, poistot ja pääoman korot sekä vyörytyskulut) jaettuna hautausmäärillä vuosina 2014 – 2015 on esitettyä kuvassa 23 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b).



Kuva 23. Hautaustoimien kaikki toimintakulut (sis. suorat toimintakulut, sisäiset kulut, poistot ja pääoman korot sekä vyörytyskulut) (€) jaettuna hautausmäärillä vuosina 2014 – 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b)

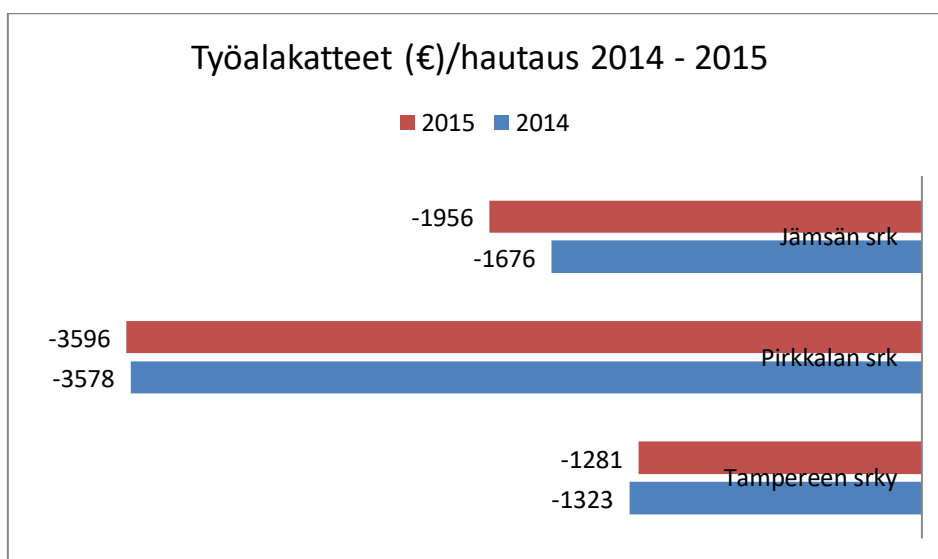
Edellä olevan tarkastelun pohjalta voidaan katsoa, että toimintakulujen muuttuminen ei ole suoraan yhteydessä hautausten määrään. Jämsän seurakunnalla on suurin suhteellinen ero hautausten määrässä kahden tarkasteluvuoden aikana. Tällä seurakuntataloudella kustannukset nousevat, vaikka hautausten määrä on pienempi. Kustannukset hautausta kohden ovat kuitenkin pienemmät, kun hautauksia huomattavasti enemmän.

Hautaustoimien työalakatteen (kaikkien tuottojen ja kulujen erotus) muutoksia vuosina 2012 - 2015 tarkastellaan kuvassa 24 (Sakasti, 2016b).



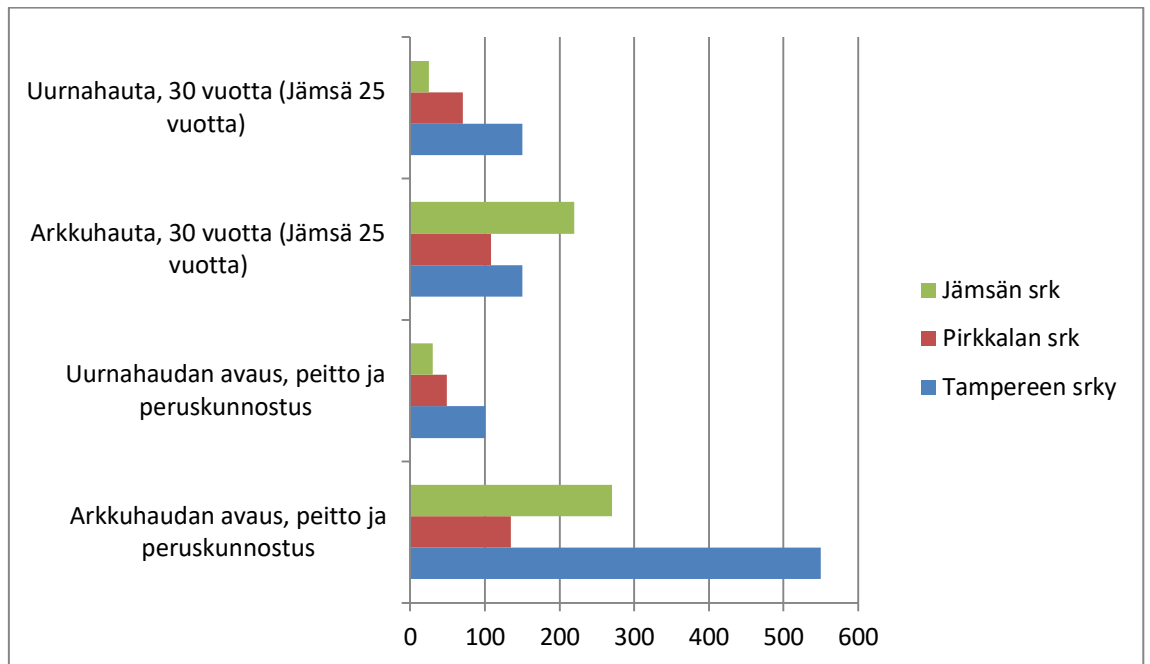
Kuva 24. Hautaustoimien työälakatteet (kaikkien tuottojen ja kulujen erotus) (€) vuosina 2012 – 2015 (Sakasti, 2016b)

Työälakatteet (€) hautausta kohden vuosina 2014 - 2015 on esitettyinä kuvassa 25 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b)



Kuva 25. Työälakatteet (€) hautausta kohden vuosina 2014 - 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b)

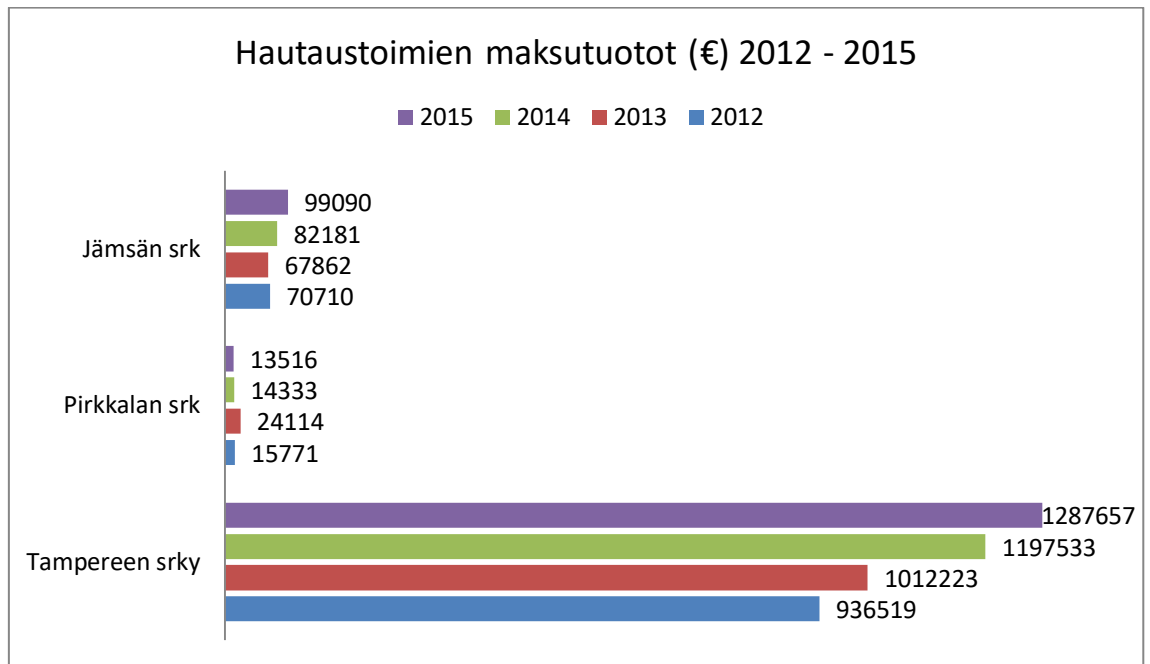
Kirkkohallituksen keräämässä vuosittaisissa tilastoissa kerätään tietoja hautaustoimien maksuista. Nämä tiedot on saatavilla vuodelta 2015. Kuvassa 26 on verrattuna valikoidun kolmen seurakuntatalouden muutamia keskeisimpiä hautaustoimien maksuja (Sakasti, 2016b). Esitetyt maksut koskevat oman kunnan asukkaana kuollutta vainajaa.



Kuva 26. Oman kunnan asukkaan hautaus-toimen maksuja (€) vuonna 2015 (Sakasti, 2016b)

Hautaus-toimen maksuissa on huomattavia eroja. Näiden vaikutus edellä tarkasteltuihin lukuihin hautaus-toimen taloudesta näkyy erityisesti hautaus-toimen työalakatteessa sekä kirkkohallituksen ohjeistamassa seurantaluvussa hautaus-toimen tuottojen osuudesta kaikista toimintakuluista. Edellä olevasta kuvasta voidaan havaita Pirkkalan maksujen olevan osin huomattavasti alhaisemmat kuin Tampereella ja Jämsässä.

Kirkkohallituksen keräämässä vuosittaisissa tilastoissa on nähtävissä maksutuotot hautaus-toimesta. Kuvassa 27 on esitettyä maksutuotot vuosilta 2012 – 2015 (Sakasti, 2016b).

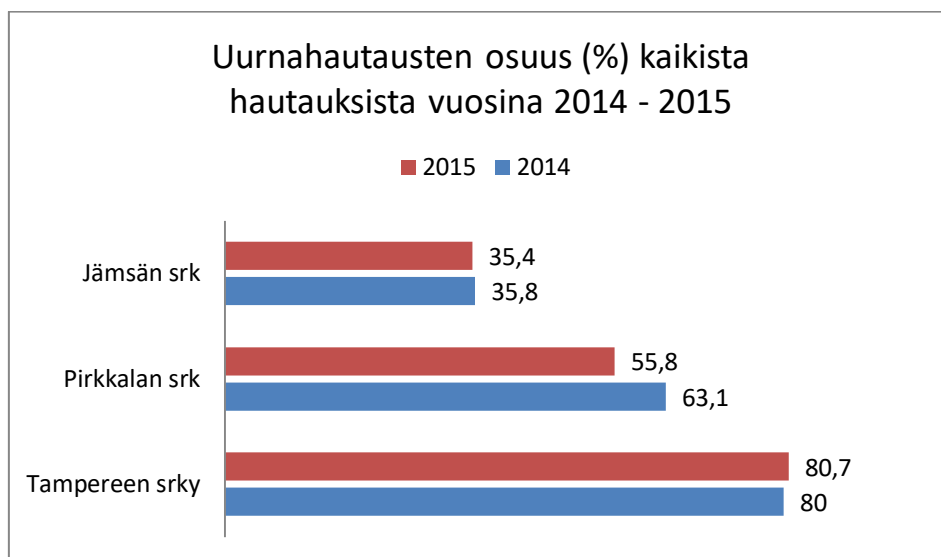


Kuva 27. Hautaustoimien maksutuotot (€) vuosina 2012 – 2015 (Sakasti 2016b)

Jämsällä ja Tampereella maksutuotot ovat lisääntyneet tarkasteluvuosina ja Pirkkalalla on vaihtelua luvuissa. Jämsässä ja Tampereella oli hautauksia vuonna 2015 vähemmän kuin 2014 eli voidaan olettaa, että maksuja on korotettu tai maksurakenteessa on ollut muita muutoksia. Tuhkahautauksien osuudessa ei näinä vuosina ollut huomattavia muutoksia, joka olisi osaltaan vaikuttanut maksutuottoihin Jämsän ja Tampereen osalta.

Hautausmaita Jämsän seurakunnalla on kahdeksan (Jämsän seurakunta 2017), Tampereen seurakuntayhtymällä on seitsemän (Tampereen seurakunnat n.d.) ja Pirkkalan seurakunnalla on yksi (Pirkkalan seurakunta n.d.). Tämän pienen tarkastelun perusteella kustannukset hautauskohden ovat sitä suuremmat, mitä vähemmän on hautausmaita. Kuitenkin tarkasteltaessa koko Tampereen hiippakunnan hautaustoimia ei voida luoda suoraa johtopäätöstä tästä.

Tuhkahautauksien osuudesta kaikista hautauksista on myös eroja näiden tarkasteluseurakuntien välillä. Kuvassa 28 on esitettyä tuhkahautauksien osuus kaikista hautauksista vuosina 2014 – 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b). Osuuksissa on huomattavia eroja tarkastelussa olevien seurakuntatalouksien kesken.

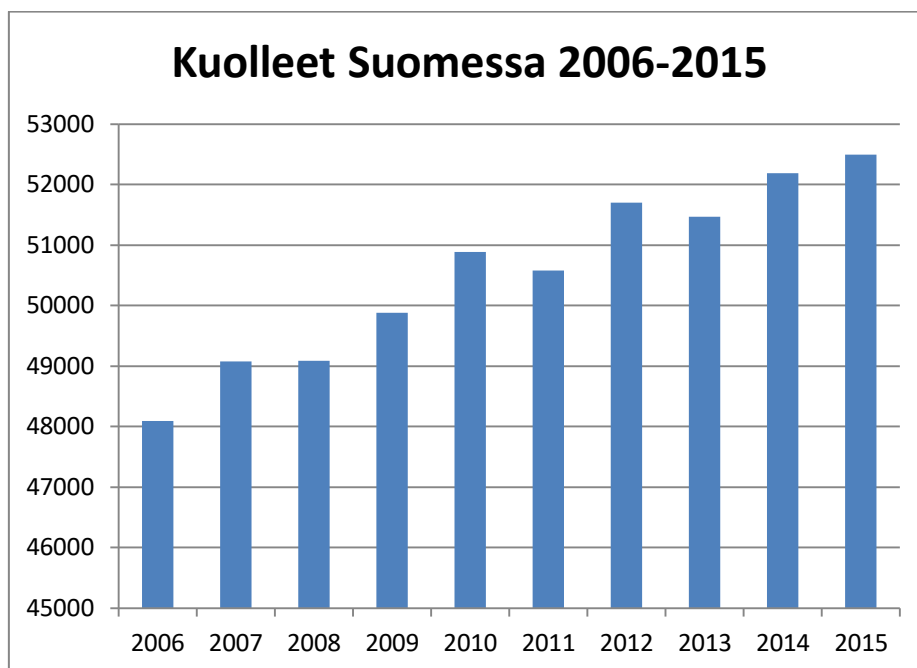


Kuva 28. Urnahautauksien osuus (%) kaikista hautauksista vuosina 2014 – 2015 (Sakasti, 2015), (Sakasti, 2016b)

Edellä olevan tarkastelun pohjalta voidaan päätellä, että hautaustoimesta saatavilla olevia taloudellisia tilastoja tarkasteltaessa ei voida saada luotettavia yhteneviä vertailulukuja johtuen hyvin erilaisista lähtökohdista. Hautauspalveluhinnastot poikkeavat eri seurakuntatalouksissa, koska ei ole määriteltynä kiinteää hinnastorakennetta. Hautausmaita voi seurakuntataloudella olla ylläpidettävänä useita tai vain yksi, kiinteistökannat poikkeavat, henkilöstömäärät ja tehtäväkuvat vaihtelevat, ylläpidettävät pinta-alat eroavat suuresti, arkku- ja urnahautauksien määrälliset erot (kuva 17) ym. Yhtenäistä samaa mallia ei ole, jonka vuoksi ei voida tehdä luotettavaa kustannustehokasta vertailua. Tilastollisesti luotettaviin lukuihin ja vertailutietoihin päästäisiin syventymällä yksittäisten seurakuntatalouksien kustannusjakoon, kirjaamisperusteisiin, toteutuneiden investointien poisto-osuuksiin ym. lukuihin, joista kustannukset ja tuotot hautaustoimissa muodostuvat.

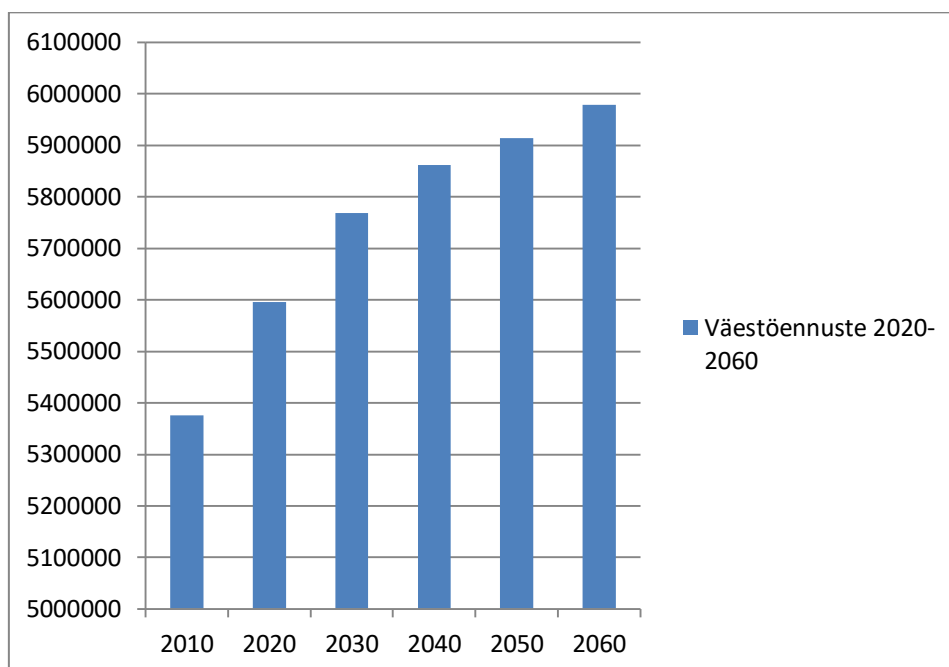
3.1.3 Väestö- ja kuolleisuusennusteet

Kuolleisuuden voidaan olettaa kasvavan tarkasteltaessa kuolleisuutta taaksepäin ja tilastokeskuksen ennusteita vuosille 2020-2060. Vuonna 2015 kuolleita on Suomessa ollut 52 492 hlö (Tilastokeskus 2016) ja näistä on ev.lut. kirkon ylläpitämiin hautausmaihin haudattu 50 218 vainajaa (Sakasti 2016). Kuolleisuus on kasvanut viime vuosikymmenenä tarkasteltaessa tilastokeskuksen tilastoa kuolleista Suomessa 2006 - 2015 kuvassa 29 (Tilastokeskus 2016).

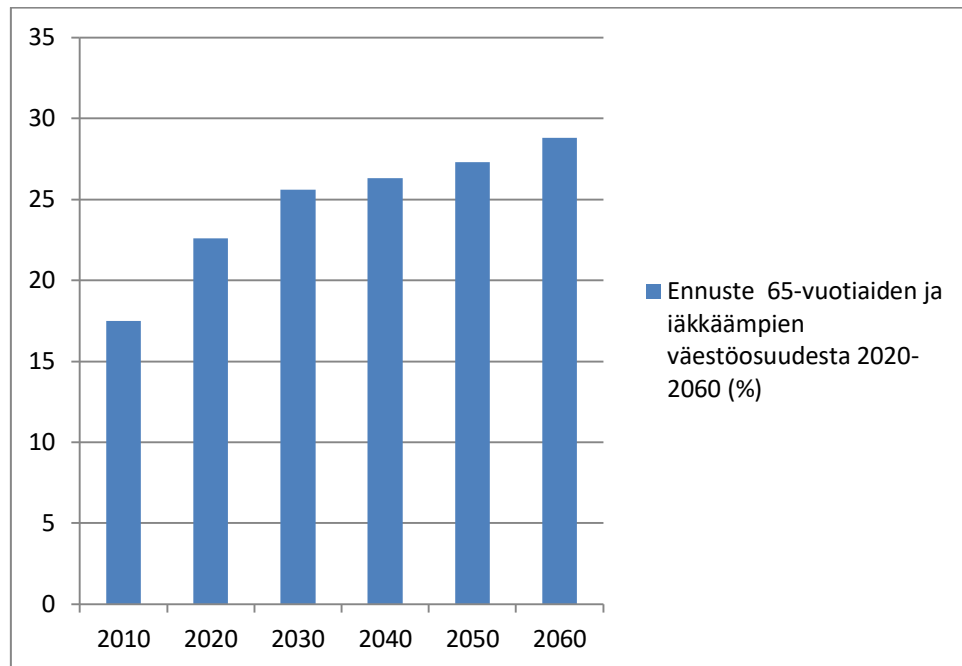


Kuva 29. Kuolleet Suomessa 2006 - 2015 (Tilastokeskus 2016)

Tulevaisuutta katsoen tilastokeskuksen ennusteen mukaan väestö Suomessa tulee kasvamaan samalla, kun myös yli 65-vuotiaiden osuus koko väestöstä kasvaa. Tilastokeskuksen ennusteet ovat esitettyinä kuvissa 30 ja 31. (Tilastokeskus 2015.)



Kuva 30. Väestöennuste 2020-2060 (Tilastokeskus 2015)



Kuva 31. Ennuste 65-vuotiaiden ja iäkkäämpien väestöosuudesta (%) vuosina 2020-2060 (Tilastokeskus 2015)

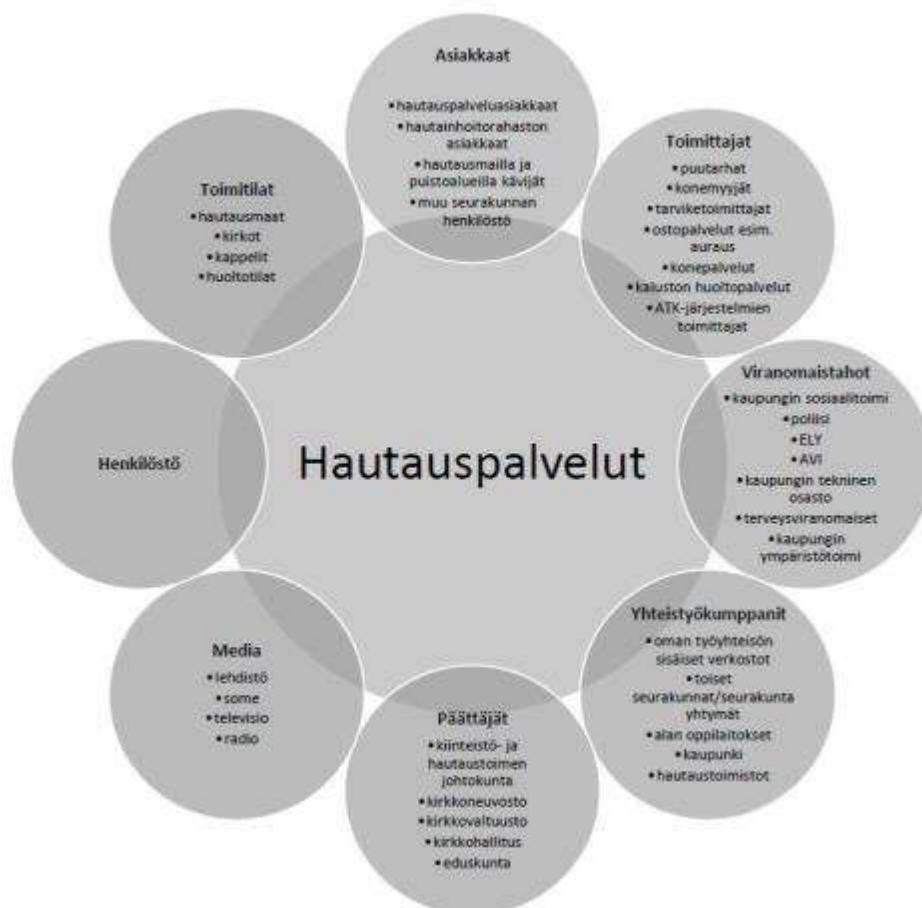
Tälle tutkimukselle oli merkityksellistä havaita, että ennusteiden mukaan haudattavien määrä kasvaa tulevina vuosikymmeninä eli voidaan olettaa, että siltä osin ei ole toiminnan supistumista tulossa.

3.1.4 Hautaustoimen tehtävät ja palvelukuvaus

Hautaustoimen tehtävänä on hautausmaiden suunnittelu, rakentaminen, talous- ja henkilöstöasiat, hautaustoiminta, hautausmaiden toimintakunnossa pitäminen hautaustoimilain, kirkkolain, kirkkojärjestyksen, terveysuojeluasetuksen, hautaustoimen ohjesäännön ja hautausmaiden käyttösuunnitelman sekä muissa laeissa ja asetuksissa olevien säädösten mukaisesti (Hautaustoimilaki 2003/457). Tehtävään kuuluvat myös hautainhoitorahaston alaisten hoitosopimushautojen, jos tällaista palvelua seurakuntataloudessa tarjotaan sekä kiinteistöjen piha-alueiden hoito, mikäli se on osoitettu hautaustoimen tehtäväalueeseen seurakuntataloudessa.

Hautauspalveluissa erityisen tärkeinä seikkoina nousevat esiin palvelun laatu ja taloudelliset näkökannat. Hautauspalveluista ei kerätä voittoa, mutta kulut pitäisi saada katettua tuotoilla, jotka muodostuvat hautaustoimen maksuista ja valtion maksamasta korvauksesta. Asiakkaan näkökannasta palveluketjun pitäisi olla aukoton, luotettava ja sujuva sekä erityisellä hienotunteisuudella on suuri merkitys toimintaketjussa. Asiakas kohtaamisissa vaaditaan osaamista palvelutaidoissa ja myös ohjaamisessa palveluketjun vaiheesta toiseen. Hautaustoimella on pitkä perinne Suomessa ja heilahtelut muihin mahdollisuuksiin ovat varsin vähäiset ja muutokset tapahtuvat hyvin pitkällä aikavälillä ja niihin pystytään valmis-

tautumaan juuri tämän johdosta. Esimerkkinä voisi mainita tuhkahautauksien lisääntymisen ja tähän soveltuvien alueiden kehittämisen (Sakasti, 2015). Hautaus-toimessa kohdataan useita muita toimijoita. Kuvassa 32 on esitettyä hautauspalveluiden sidosryhmät. Sidosryhmät on koottu tekijän oppimistehtävänä Hämeen ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon valmistavien opintoaineistojen mallein. (Salminen 2016.)



Kuva 32. Hautauspalveluiden sidosryhmät (Salminen, 2016)

Hautauspalveluiden arvon tuottoa asiakkaalle on kuvattu nelikenttäisellä taululla kuvassa 33, jossa osa-alueet on jaettu taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja symbolisiin arvoihin. Arvon tuotto asiakkaalle on luotu tekijän oppimistehtävänä Hämeen ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon valmistavien opintoaineistojen mallein. (Salminen, 2016.)

Kaaviota luodessa korostuu tässä palvelukokonaisuudessa henkilökohtaisuus, koskettavuus ja surevan asiakkaan kohtaamisen erityispiirteet. Näiden osa-alueiden hyvä hallinta tuottaa asiakkaalle erityistä arvoa. Toiminnallisten ja emotionaalisten arvojen ylläpito ja kehittäminen vaativat jatkuvaa seurantaa ja kouluttautumista. Työyhteisöissä on käytävä läpi palveluketjun toimivuutta ja sujuvuutta asiakkaan näkökannalta. Asiakaspalautteen kerääminen voisi tällä osa-alueella auttaa kehittymisessä. Ta-

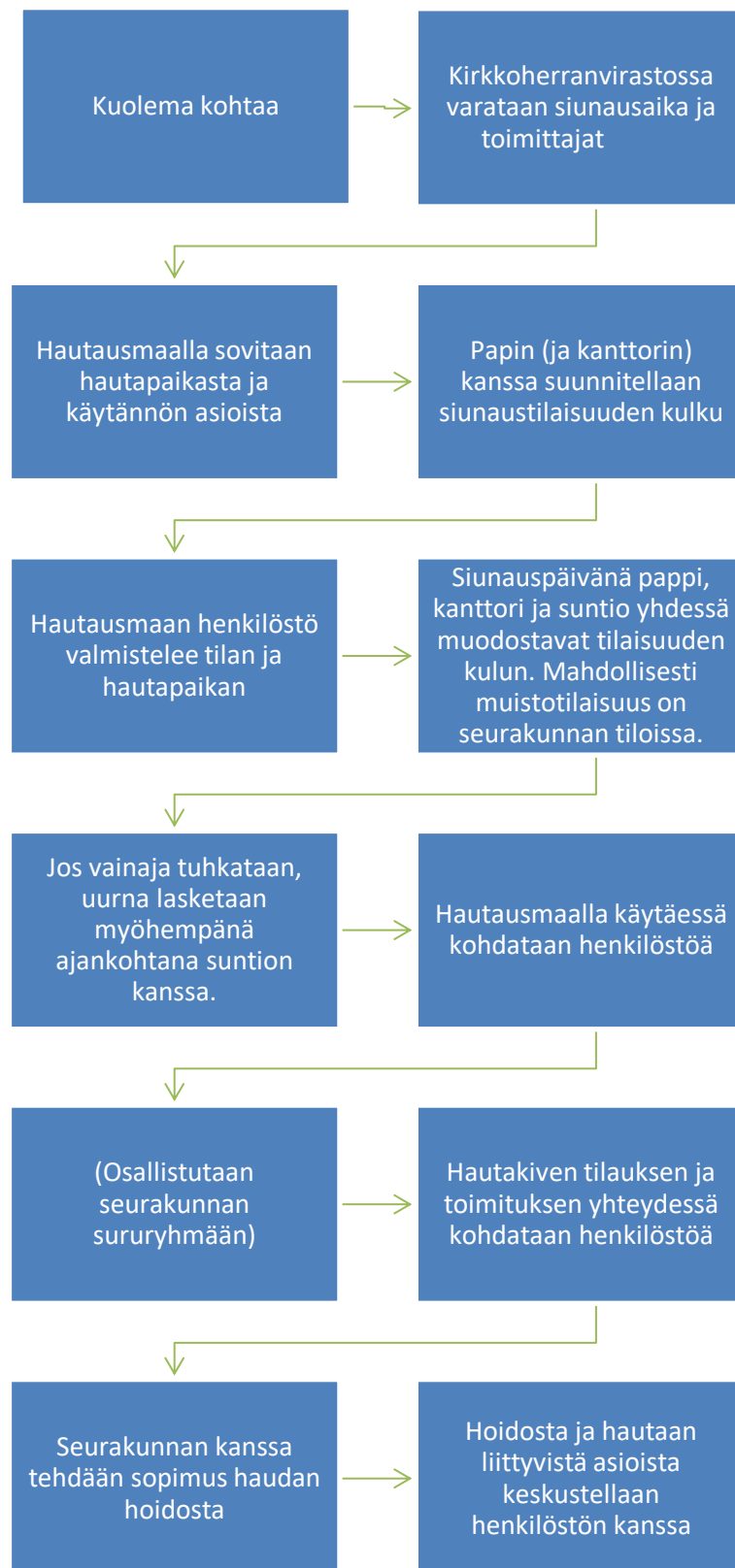
loudellisen arvon muokkaamisen mahdollisuuksia on lähinnä kustannusten selvittämisessä ja taloudellisen toiminnan tarkastelulla. Hautauspalveluhinnasto on joka tapauksessa luotava siten, että valtion osoittama tukiraha hautaustoimen järjestämisestä ja maksutuotot kattavat kulut (Sakasti 2012).

Symbolisena arvona nousevat vahvasti perinteet, jotka ovat hyvin pienillä muutoksilla pysyneet lähes ennallaan jo satoja vuosia. Perinteillä ja niiden kunnioittamisella on tärkeä merkitys asiakkaalle tässä palvelukonseptissa.



Kuva 33. Hautauspalveluasiakkaan arvontuotto (Salminen, 2016)

Hautauspalveluiden kokonaisuutta havainnollistaa tekijän Hämeen ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävien opintojen yhteydessä oppimistehtävänä laadittu hautauspalvelujen palveluketju, joka on esiteltyä kuvassa 34 (Salminen, 2016). Hautauspalveluiden toimintoketju on pitkä ja kestää vähintään vuosikymmeniä. Ketju käynnistyy uudelleen alusta, kun samaan hautaan haudataan ensimmäisen vainajan puoliso tai muita sukulaisia. Kaikissa kohtaamisissa korostuvat emotionaaliset arvot, palvelun katkeamaton ketju ja vahva ammattitaito kullakin osa-alueella.



Kuva 34. Hautauksen palvelupolku (Salminen, 2016)

Hautaustoimen konkreettinen työ tehdään kohteissa hautausmaalla ja seurakuntien kiinteistöissä sekä viheralueilla. Taustana tässä toimessa on suunniteltava taloutta, toimintaa, tehtävä hankintoja ja ohjattava henki-

löstöä. Hautaustoimeen liittyy monia lainsäädännöllisiä asioita, jotka on huomioitava toiminnassa. Hautaoikeudelliset ja hallinta-aikoihin liittyvät asiat vaativat jatkuvasti huomioita. Myös hoitamattomien hautojen seurannat vaativat järjestelmällistä toimintaa ja nämä kaikki on hyväksyttävä myös hallintoelimissä. Ohjesäännöt, hautausmaakaavat ja käyttösuunnitelmat tulee olla ajantasaiset ja uusia alueita perustettaessa tai vanhoja laajennettaessa on hallittava monia osa-alueita eri vaiheissa prosesseja.

3.2 Yhteistyömalleja ja esimerkkejä

3.2.1 Yhteistyö seurakunnissa

Sopimus- tai muun yhteistyön käynnistyminen lähtee tarpeesta. Yhteistyöstä, sen rakenteista ja kannattavuudesta tehdään ensin selvitys ja perustetaan mahdollisesti ohjausryhmä työtä tekemään. Vähintään yksi henkilö, jolle varataan projektiin työaikaa, olisi hyvä valita pääorganisoijaksi hankkeeseen. Selvityksen ja yhteistyön toteutumiseksi sekä onnistumiseksi pitää kaikkien osapuolien sitoutua hankkeeseen. Selvitystyössä perehdytään mahdollisiin tehtäviin, joita voidaan tietyillä osuuksilla jakaa eri osapuolille tai mitkä voi kokonaisuudessaan hoitaa joku toinen. Eri-
muotoisilla yhteistyömalleilla pyritään yleensä mahdollistamaan perustehtävä. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuun Osallistuva luterilaisuus, Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012 - 2015 sisältyvässä kyselytutkimuksessa vuonna 2015 78 % seurakunnista ilmoitti tekevänsä diakoniatyön osalta säännöllistä yhteistyötä kunnan kanssa. Pääasiassa tämä seurakuntien osallistuminen yhteiskunnalliseen työhön yhteistyössä kuntien kanssa koski vanhustyötä, omaishoitajien tukemista, vammaistyötä ja mielenterveystyötä. (Hytönen ym. 2016, 159.)

Sopimusyhteistyö tarkoittaa eri yksiköinä toimivien tahojen yhteistyötä heille sopivissa toiminnoissa. Sopimusyhteistyöllä voidaan tiettyjä toimia keskittää eri yksiköiden tehtäviksi, jolloin osapuolten on mahdollista saada taloudellisia ja ajankäytöllisiä hyötyjä. Asiantuntijuutta voi myös tällä tavalla jakaa laajemmalle alueelle. Sopimusyhteistyötä voidaan rakentaa monien eri tahojen kesken. Yhteistyötä voivat olla rakentamassa seurakunnat keskenään, seurakunta ja kunta ja/tai kolmas taho esim. jokin yritys tai muu yhteisö.

Seurakuntien sopimusyhteistyötä on mahdollista rakentaa kaikille työaloille kuten esimerkiksi lapsi- ja nuorisotyöhön, diakoniatyöhön sekä tukipalveluihin ja hautaustoimeen. Sopimusyhteistyössä varsinaiset hallinnolliset rakenteet pysyvät ennallaan, mutta näiden rajojen yli sovitaan yhteistyöstä, joka palvelee eri toimijoita taloudellisesti, henkilöstökuluja säästävästi ja asiantuntijuutta hyödyntävästi. (Jormakka 2016.)

3.2.2 Ostopalvelu

Ostopalvelumallissa myydään palveluita toiselle/toisille osapuolille. Valdemar Kallunki avaa verkkojulkaisussaan Yhteistyön kolmas polku esimerkkejä kunnan ja seurakunnan välisistä sopimussyhteistyömuodoista. Esimerkit ovat tuloksia etupäässä kirkkoherroille ja seurakuntatalouksien johtajille suunnatusta kyselystä, johon oli täydennyksiä haettu myös työalajohtajilta. Suurimmalla osalla sopimussyhteistyötä tehneistä seurakuntatalouksista oli sopimus kunnan kanssa koululaisten aamu- tai iltapäivätoiminnasta. Muina ostosopimusaloina seurakuntatalouksilla mainittiin kyselyyn vastanneiden keskuudessa olevan perheneuvonnassa, kuntouttavassa työtoiminnassa, sairaalasielunhoidossa, erityisnuorisotyössä ja kiinteistönhoidossa. (Kallunki 2014, 30.)

Sopimussyhteistyö, jossa palveluja myydään, on arvonlisäverollista. Tämä on huomioitava hinnoittelussa ja sopimuksia luotaessa. (Huokuna 2008, 35.)

3.2.3 Kustannusten jakaminen

Jos sovitaan eri yhteistyökumppaneiden kesken kustannusten jakamisesta, ei osteta eikä myydä palveluja, vaan sovitaan yhteisesti jaettavasta tehtäväalueesta ja siihen liittyvien kustannusten jakamisesta. Pekka Huokuna mainitsee kirjassaan Seurakuntien sopimussyhteistyö tyypillisimpänä esimerkkinä kustannusten jakamisesta seurakunnallisessa toiminnassa kirkonkirjojen pidon. Tällaisessa tapauksessa voidaan kustannukset jakaa esimerkiksi osallisina olevien seurakuntatalouksien väkiluvun mukaan. Koska kyseessä on yhteisten kustannusten jakaminen, tällainen yhteistyömuoto on useimmiten arvonlisäverotonta. (Huokuna 2008, 35-36.)

Mikkelin seudulla aloitettiin 1.1.2008 taloushallinnon yhteistyösopimuksen mukainen työskentely. Sopimuksen allekirjoittivat yksi seurakuntayhtymä ja kuusi seurakuntaa. Seikkaperäisessä sopimuksessa työtehtävät oli jaettu eri seurakuntatalouksiin erikoistumiset huomioiden. Alkuvaiheessa kustannukset jaettiin seurakuntien jäsenmäärän ja arvioidun työaika-menekin mukaisesti. Jatkossa tavoiteltiin kustannusten jakoa käytetyn työajan mukaisesti. Yhteistyön käynnistäneenä tekijänä olivat ensi sijassa taloudelliset syyt. Tehtäväalueella oli tulossa useita eläkelöitymisiä ja tehtävien yhdistämisellä ja uudelleen järjestelyllä pyrittiin välttämään vapautuvien tehtävien täyttö. (Huokuna 2008, 164-167.)

3.2.4 Benchmarking ja verkostoituminen

Benchmarkingista eli vertailukehittämisestä voidaan puhua, kun asiantuntijat verkostoituvat ja tuovat esille omia toimintatapojaan verratakseen niitä toisiinsa. Näiden vertaiskohtaamisten tuloksena voidaan saavuttaa yhteiset parhaat toimintatavat. Seurakunnallisessa toiminnassa asian-

tuntijuuden jakamisella ja yhteistyöllä ilman kustannusjakoa voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä. Verkostoiduttua voidaan myös luoda hankintarenkaita, jolloin saadaan taloudellisia hyötyjä suurempia kokonaisuuksia kilpailutettaessa. (Huokuna 2008, 69.)

3.2.5 Yhteistyön rakentamisen vaiheet

Perustiedon hankkiminen on alkuvaiheen tärkeimpiä tehtäviä eri osapuolten odotusten kuulemisen ohella. Selvitettävä on myös muut lähitulevaisuudessa ympäristössä vaikuttavat muutostekijät. Henkilöstöt on tärkeä pitää koko selvitysvaiheen ajan mukana hankkeessa ja tiedottaa eri vaiheista. Kaikkia keitä tuleva muutos koskee, tulisi kuunnella. Tällä on merkitystä paitsi tiedotuksen ja osallistamisen vuoksi, mutta myös uusien työjakojen rakentamisen kannalta. Mitä avoimemmin muutokseen käydään, sitä paremmin saadaan osapuolet sitoutettua. (Huokuna 2008, 86.)

Luottamuksen rakentaminen koko uuden yhteistyörakenteen toimijoiden kesken on tärkeässä asemassa hyvää tulevaisuutta luotaessa. Laajempaa yhteistyötä rakennettaessa henkilöstöä on hyvä valmistaa ja irrottaa perinteisestä työpisteajattelusta. Työhön rakennetaan uutta joustavuutta ja fyysinen sijoittuminenkin saattaa vaihdella.

Sopimuksen laadinnassa on huomioitava sopimusoikeus, joka säätelee sopimukseen perustuvaa yhteistyötä, verkostoitumista. Seurakuntien ollessa osallisena sopimusyhteistyössä on huomioitava myös kirkkolaki ja kirkkojärjestys. Sopimus laaditaan aina kirjallisesti. Sopimuksessa tuodaan esille, mistä asioista sovitaan eli mitä tehdään, milloin tehdään, miten tehdään ja kuka tekee sekä kustannusjako. Kustannukset voidaan jakaa esimerkiksi jäsenmäärän suhteessa tai numeroitujen tilastolukujen luomien raamien puitteissa. Tiettyjen palveluiden ostossa hinta voidaan määritellä kiinteäksi tai tehtävään kulutetun ajan mukaisesti. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että jakosuhte tai palvelusta perittävä maksu on totuudenmukainen ja kaikkia osapuolia tyydyttävä. Joitakin palveluita voi olla vaikea määrittää kiinteiksi. Niistä on tehtävä tarkka selvitys ja kustannusjakoperuste sopimuksen teon yhteydessä. (Huokuna 2008, 31.)

Hyvä sopimusasiakirja on syntynyt kaikkien osapuolien yhteisellä suunnittelulla ja päätöksellä. Näiden kaikkien osapuolien tulisi hyötyä yhteistyöstä. Sanamuodot on mietittävä hyvin tarkasti ja kustannusten sekä tehtävien jakautuminen. Usein tehtävää organisoidaan joltain tietyltä taholta. Tämän organisaation määrittelemisen sopimuksessa on tärkeää. Arvonlisävero on huomioitava, jos kyseessä on ostopalvelu. Kustannuksia tai työtä jaettaessa verotusta ei tarvitse huomioida. Sopimuksen voimassaoloaika määritellään asiakirjaan. (Huokuna 2008, 34-35.)

Useimmiten yhteistyössä on panostettava tietojärjestelmien kehittämiseen yhteisten ohjelmistojen ja järjestelmien muodossa. Tällöin tehtävien hallinnointi ja organisoiminen sujuu ja saavutetaan mahdollisimman suuri

hyöty yhteistyöstä. Tässä juuri on myös pienten yksiköiden huomattava etu, kun heillä ei välttämättä olisi muuten mahdollisuuksia uusien järjestelmien hankintaan taloudellisesti. Kustannuksien jaolla ne mahdollistuvat.

Sopimuksen teon jälkeen alkaa uuden toiminnan jalkauttaminen yhteisöihin. Johtamisella on iso merkitys muutoksen läpiviemisessä ja myönteisen lopputuloksen saavuttamisessa. Henkilöstö pidetään jatkuvasti tietoisena muutoksista ja heidät opastetaan ja koulutetaan uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin laadukkaasti, jotta jokaisella on selkeästi tiedossa oma tehtävä ja hierarkia organisaatiossa. Kärsivällisyyttä tarvitaan erityisesti alkuvaiheessa, jotta toimintatavat tulevat tutuiksi. Erityinen merkitys on myös valvonnalla, jotta sovittuja asioita noudatetaan. Erityisesti sopimuksen alkuvaiheissa seurataan säännöllisesti yhteistyön ja toimintojen sujuvuutta. Aina vie aikaa sopeutua uusiin toimintatapoihin, mutta rakentavalla kehittämisellä päästään alun mahdollisissa karikoissa etenemään. Lahdes ja Ryyänen kirjassaan *Yhteistoiminta ja luottamus* kuvaavat hyvää yhteistoimintakulttuuria seuraavasti:

”Yhteistoimintalait antavat ensimmäisessä luvussaan perustavoitteen, jonka mukaan henkilöstön on saatava riittävästi tietoa yrityksen/julkisen yhteisön tapahtumista ja heillä pitää olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä liittyviin asioihin. Tavoitteena on, että työpaikkaa ja toimintaa kehitetään yhdessä vuorovaikutteisesti. Hyvän yhteistoimintakulttuurin työpaikoilla molemmat osapuolet pyrkivät kaikin tavoin edesauttamaan näiden asioiden käytännön toteutumista.” (Lahdes & Ryyänen 2015, 6.)

3.3 Yhteistyömallit teoreettisen viitekehyksen pohjalta

Yhteistyömuodoista yli rajojen on erilaisia vaihtoehtoja, joiden toimivuus ja onnistuneisuus muodostuvat toimijoiden tarpeista ja resursseista. Yhteistyötä luotaessa tärkeää on toiminnan avoimuus ja eri toimijoiden huomioiminen. Aineistossa oli tutkinnan alla erityisesti julkisen sektorin yhteistyöhankkeita. Varsinaisia hyötyjä taloudelliselta kannalta ei ollut seikkaperäisesti esitettyinä, mutta henkilöstösäästöt olivat kuitenkin todellisia.

3.4 Kirkkohallituksen selvityshanke yhteisistä rekistereistä

Hautakirjanpidon, hautakarttojen, haudanhoitosopimusten, laskutusten ja varausjärjestelmien sähköisistä ohjelmista on kirkkohallituksessa tehty tutkimusta. Kirkkohallituksessa selvitetään mahdollisuuksia valtakunnallisesta, yhteisestä rekisteristä, jolla olisi rajapinnat muihin käytössä oleviin ohjelmiin. Yhteisten hautarekisterien esiselvitykseen liittyvän kyselyn mukaan suurimmalla osalla seurakuntatalouksista olisi kiinnostusta yhteiseen rekisteriin. (Palo 2016.)

4 YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN TUTKIMUS

4.1 Aineistot ja menetelmät

Hautaustoimien yhteistyömahdollisuuksien selvitys oli kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto muodostui aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, toteutuneista yhteistyöhankkeista ja nykytilan, tulevaisuuden ja tarpeiden selvityksestä. Tutkimus oli kolmivaiheinen.

Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin hautaustoimen nykykuvaa ja vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia liitteessä 1 olevan TOWS-matriisin ja liitteessä 2 olevan PESTE-taulukon avulla. Matriisi ja taulukko luotiin tukeutuen liiketaloudessa käytössä oleviin analysointimenetelmiin, joita on kuvattu Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuna ilmestyneessä työpajatyöskentelyoppaassa (Laakso, Lehtinen 2014). Nykytilanteen tarkastelu käynnistyi TOWS-matriisin 1.- 4.-kenttiin perehtymällä. Näissä neljässä kentässä on esillä sisäisinä tekijöinä nykytilan vahvuuksia (S) ja heikkouksia (W) sekä ulkoisina tekijöinä nähtävillä olevia tulevaisuuden mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T). Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien rakentamisen pohjana olivat nykytilasta tunnistettujen seikkojen pohjalta laaditut erilaiset tulevaisuuden näkymät näiden vaikutteet huomioiden. Tulevaisuuskuvien laadinnassa on huomioitu myös tiedostetut, vaikuttavat muutostekijät. Ne on koottu liitteen 2 PESTE-taulukkoon.

Toisessa vaiheessa toteutettiin kysely Seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenistölle sähköpostitse. Kohteena oli koko jäsenistö, 152 henkilöä. Vastauksia kyselyyn tuli 14. Tässä 4.2.2016 lähetetyssä kyselyssä pyydettiin tuomaan esille jo olemassa olevia yhteistyömuotoja hautaustoimessa koko Suomen alueella.

Kolmannessa vaiheessa tehtiin ja lähetettiin Tampereen hiippakunnan alueen seurakuntatalouksien hautaustoimista vastaaville webropol-kysely. Kyselyn tekninen toteutus tapahtui yhteistyössä Tampereen hiippakunnan IT-alueen keskuksen kanssa. Kysely laadittiin Webropol-pohjalle. Kohderyhmänä kyselyssä olivat kaikki 37 Tampereen hiippakunnan seurakuntataloutta vuonna 2016 ja niissä hautaustoimesta vastaavat henkilöt. Kaikki Tampereen hiippakunnan seurakuntataloudet vuonna 2014 on luetteloituna liitteessä 3. Tältä listalta ovat kyselystä poissa Juupajoki, joka on vuoden 2015 alusta asti ollut osana Oriveden seurakuntaa ja Nastolan seurakunta, joka on vuoden 2016 alusta asti ollut osana Lahden seurakuntayhtymää. Kyselyn runko rakentui nykytilatiedoista, olemassa olevista yhteistyömuodoista ja seurakuntatalouksien yhteistyötarpeista sekä -toiveista. Liitteessä 4 on kyselylomake ja liitteessä 5 on vastauksista koottu raportti. Kysely julkaistiin Webropol-kyselyohjelmalla 1.5.2016 ja samanaikaisesti lähetettiin sähköpostiviesti kyselylinkkeineen 37 seurakuntatalouteen. Jos viesti ei kohdentunut oikealle henkilölle seurakuntataloudessa, se pyydettiin ohjaamaan toiselle henkilölle. Vastaukset pyydettiin jättämään 18.5.2016 mennessä. Muutaman vastauskeho-

tuksen jälkeen saatiin kaikkiaan 34 eri seurakuntataloudelta vastaus. Yksi kolmesta vastaamatta jättäneestä seurakuntataloudesta ilmoitti, että heillä ei juuri sillä hetkellä ollut ketään sellaista työssä, joka olisi kyennyt kyselyyn vastaamaan. Kahdelta muulta vastaamatta jättäneeltä ei tullut mitään ilmoitusta.

Tutkimuksellinen suuntaus työssä oli kriittis-realistinen. Tutkimustuloksiin suhtauduttiin työssä subjektiivisesti, työstä saatuihin tuloksiin tukeutuvasti. Tutkimuksessa saavutettu tieto on empiiristä pohjautuen kyselyn ja haastattelujen havainnointiin ja tulosten analysointiin. Loppupäätelmissä keskityttiin tutkimustuloksiin ja toimenpidesuosituksiin.

4.2 Hautaustoimen nykytilan ja vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien analysointi

Vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia rakentui tarkastelussa neljä erilaista versiota. Eri tulevaisuuskuvien on mahdollista toteutua huomioiden valinnaiset muutosmahdollisuudet. Tulevaisuuskuvien laatiminen ja tulevaisuuden tarkastelu auttoivat ymmärtämään muutostekijöiden merkityksiä ja huomioimaan mahdollisen suuntaamisen tärkeyden tiettyyn tavoitteelliseen tulevaisuuskuvaan tutkimuksen loppupäätelmää koottaessa.

4.2.1 Hyödynnä menestystekijät

Asiantunteva hautaustoimen hoitaminen jatkuu valtion riittävästi tukevana ja ohjaamana järkevämmissä, laajemmissa kokonaisuuksissa, joissa asiantuntijuutta on keskitetty. Koko Suomen alueella on kattavasti verkostoiduttu osittain myös uusien tietojärjestelmien tuomin mahdollisuuksin. Työalalla on riittävästi ammattitaitoista henkilöstöä, jotka huomioivat myös ympäristön eri toimissa. Tuhkahautausten lisääntyminen vähentää hautausmaiden laajentamisen tarvetta ja vanhoja alueita voidaan myös hyödyntää uusilla hautaustavoilla.

4.2.2 Heikkoudet vahvuuksiksi

Taloudellisten resurssien suppenemisesta on selviydytty eri toimijoiden verkostoitumisella. Asiantuntijuutta on näin saatu jaettua. Tietojärjestelmien kehittyminen ja vapaaehtoisten tekijöiden lisääntyminen auttavat toiminnan mahdollistumista pienemmissäkin yksiköissä.

4.2.3 Uhat hallintaan

Koulutuksen kehittämisellä on saatu varmistettua ammattitaitoisen ja asiantuntevan henkilöstön saatavuus. Verkostoituminen on auttanut asiantuntijuuden laajentamiseen, jonka myötä toimintaa on osattu tehostaa ja sitä kautta selviydytty tehtävistä pienemmällä henkilömäärällä ja osal-

taan tämä tukee suppenevasta talousresurssista selviytymistä. Muutosvastarintaa on saatu lievennettyä tiedonkulkua tehostamalla verkostojen kautta. Tietojärjestelmien romahduksesta on selvitty uusien järjestelmien luomisen kautta. Maallistuminen ja kirkosta eroaminen ovat lisääntyneet, mutta hautaustoimessa vaikuttavat vahvat perinteet ja valtion ohjaus tukevat toimintaedellytyksiä.

4.2.4 Mahdollinen kriisitilanne

Ammattitaitoinen ja asiantunteva henkilöstö vähenee hautaustoimessa eläkkeelle siirtymisten, irtisanomisten ja taloudellisten resurssien suppenemisen myötä. Muutosvastarinta ja suunnittelemattomuus ovat säilyttäneet rakenteet entisellään ja yhteistyötä ei ole pystytty rakentamaan. Tietojärjestelmien romahdus on osaltaan irrottanut erillisiä yksiköitä toisistaan ja jokainen toimii omillaan. Olemassa olevia resursseja ei osata hyödyntää tehokkaasti. Hautaustoiminnan laatu on laskenut alarvoiseksi ja ympäristöt ovat tasoltaan huonokuntoisia. Jäljelle jäänyt henkilöstö voi huonosti.

4.2.5 Yhteenveto tulevaisuuskuvien tarkastelusta

Tässä tarkastelussa esiin tulleiden mahdollisten tulevaisuuskuvien tarkastelussa korostuivat positiivisina yhteistyön rakentaminen ja tietojärjestelmien toimivuus. Yhteisöllisellä tekemisellä selviydytään mahdollisista negatiivisistakin muutoksista talous ja henkilöstöresurssit huomioiden. Tulevaisuuden rakentamiseen tarvitaan avoimuutta ja todellista tahtoa kaikilta osallisilta. Mahdollisia, suuntaa kääntäviä muutostekijöitä oli eri saroilta havaittavissa, mutta laaditut mallit antavat kuitenkin jonkinlaisen kuvan tulevaisuuden mahdollisuuksista.

4.3 Sähköpostikysely seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenille

Seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenille 4.2.2016 sähköpostitse lähetetyllä kyselyllä selviteltiin tällä hetkellä toteutettuja yhteistyömuotoja seurakuntien hautaustoimien välillä ja laajemminkin muiden sektorien kanssa. Kysymyksinä olivat, onko yhteistyötä rajojen yli tehty ja jos, niin millaista. Sähköposti lähetettiin koko jäsenistölle, jonka suuruus vuoden 2015 lopussa oli 152 jäsentä (Seurakuntapuutarhurit 2016). Seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenet ovat johtavia hauta- ja puistotoimen virkamiehiä (Viherympäristöliitto n.d.).

4.3.1 Sähköpostikyselyn tulokset

Espoon, Helsingin ja Vantaan seurakuntayhtymien hautaustoimien johtavat viranhaltijat ovat jo pitkään kokoontuneet säännöllisesti noin kolme kertaa vuodessa. Kokoontumisten myötä hinnastojen perustelut on yhte-

näistetty kuitenkin huomioiden alueiden erityispiirteet. Monia käytäntöjä kuten hallinta-ajan päättymisen kuulutustoimia on yhtenäistetty samankaltaisiksi. Erilaisia ohjeistuksia ja kilpailutusasiakirjoja on jaettu yhteisesti käytettäväiksi. Helsingillä ja Vantaalla on yhteinen Honkanummen krematorio sekä samalla hautausmaalla yhteinen tunnustukseton hautaus-alue. Kummassakin kustannukset jaetaan käytön mukaan. Ympäristöasioissa Helsingillä ja Vantaalla on myös yhteinen ympäristöasiantuntija, jonka asiantuntijuuden jakamisesta myös Espoon suuntaan on käyty keskusteluja. Näiden kolmen seurakuntayhtymän henkilöstön yhteisiä koulutuksia on jo järjestetty ja uusia on suunnitteilla. (Lehto 2016.)

Tampereen seurakuntayhtymä ja lähiseurakunnat Kangasala, Lempäälä, Nokia, Sääksmäki, Valkeakoski ja Ylöjärvi ovat vuosittain kokoontuneet yhteiseen tapaamiseen. Yhteistyön rakentamisen myötä he ovat kilpailuttaneet yhteisesti mm. lannoitehankinnat. Näistä seurakunnista ja yhtymästä yhteisen haudankaivuukilpailutuksen ovat tehneet jo pitkään Kangasala, Nokia, Tampere ja Ylöjärvi. Nokian seurakunta on yhtenäistänyt haudoille tulevat tiedotekolmiot Tampereen seurakuntayhtymän mallin mukaisiksi. Tämän on todettu palvelevan asiakkaita, joilla on huolehdittavia hautoja useammilla hautausmailla. Yhtenäistäminen helpottaa asiakkaiden ymmärrystä tehtävistä toimenpiteistä. (Laaksonen 2016.)

Lahden seurakuntayhtymän ja lähiseurakuntien Asikkalan, Heinolan, Hollolan, Järvenpään, Kärkölan ja Orimattilan kesken on yhteistyötapaamisiin kokoonnuttu kaksi kertaa vuodessa. Tapaamisissa on tutustuttu toimitiloihin ja toisten toimintaan. Yhteisesti on käsitelty ajankohtaisia asioita. Tärkeänä on pidetty vertaistukea ja ajatustenvaihtoa. (Nykänen 2016.)

Varkauden ja Joroisten seurakunta on vuoden 2016 alusta aloittanut hautaus-toimen sopimusyhteistyön nyt alustavasti kahden vuoden sopimuksella. Varkauden seurakuntapuutarhurin palveluita tarjotaan Joroisten seurakunnalle mm. työnjohdollisten opastusten, rekrytointien ohjeistuksen, toiminnan tehostamisen ym. hautausmaahallinnon tehtävien osalta. Varkauden seurakunnan pienkonekorjaajan palvelut ovat myös Joroisten seurakunnan käytettävissä. Joroisten seurakunnan haudankaivuukilpailutuksen voitti Varkauden seurakunta, jonka seurauksena Varkaus on huolehtinut 1.2.2016 alkaen molempien seurakuntien hautausmaiden hautojen kaivuutyöt. (Kotilainen 2016.)

Seurakuntien rakennemuutostyön valmisteluissa oli käynnistetty Janakkalan rovastikunnan hautaus-toimien yhteiset tapaamiset. Vaikka rakennemuutosta ei toteutettu, on yhteistyötä jatkettu kaksi kertaa vuodessa tapahtuvilla tapaamisilla. Aiemmin, kun kaikissa seurakunnissa ei ollut hautaus-toimesta vastaavaa viranhaltijaa, oli yhteistoimintaa mm. uusien alueiden suunnittelussa hyödyntäen läheisen seurakunnan viranhaltijan asiantuntijuutta. Janakkalan rovastikunnan toimijat ovat järjestäneet myös yhteisiä koulutuksia. (Mulari 2016.)

Useat krematoriopaikkakunnat ovat toimineet yhteistyössä suurten remonttien aikana, jolloin on sovittu tuh kattavien siirrosta toiselle paikkakunnalle. Näin ovat toimineet muun muassa pohjoisen ainoat krematoriopaikkakunnat Oulu ja Kajaani sekä etelämpänä pääkaupunkiseudun seurakuntayhtymät. Krematoriopaikkakunnat ovat järjestäneet myös yhteistapaamisia, joiden seurauksena on myös jaettu tietoa ja muun muassa luotu asiakirjapohja keinokuitua sisältävien arkkumateriaalien kieltämiseksi. (Leskinen 2016.) (Soukainen 2016.)

Yhteistyötä seurakunnan ja ulkopuolisen tahon välillä on toteutettu muun muassa Helsingissä, jossa seurakuntayhtymän hautaustoimen johtavat viranhaltijat ja kasvitieteellisen puutarhan ylipuutarhuri ovat jakaneet toisilleen asiantuntijuutta ja tukeneet toisiaan viheralaan liittyvissä kysymyksissä. (Pehkonen 2016.)

Mänttä-Vilppulan seurakunta on tehnyt Mänttä-Vilppulan kaupungin kanssa yhteistyötä kirkkopuiston suunnittelussa ja kehittämisessä. Keskeisellä paikalla sijaitsevan kirkkopuiston suunnittelun ja toteutuksen kustannuksia jaettiin seurakunnan ja kaupungin kesken. (Rauhala 2016.)

Helsingin seurakuntayhtymän Honkanummen hautausmaan suunnalta on käynnistetty neuvotteluita Vantaan kaupungin kanssa hoitovastuista raja-alueiden osalta. Toiveissa olisi myös muilla tavoin kehittää yhteistyötä kuntasektorin kanssa. (Leskinen 2016.)

4.3.2 Yhteenvetoa sähköpostikyselystä

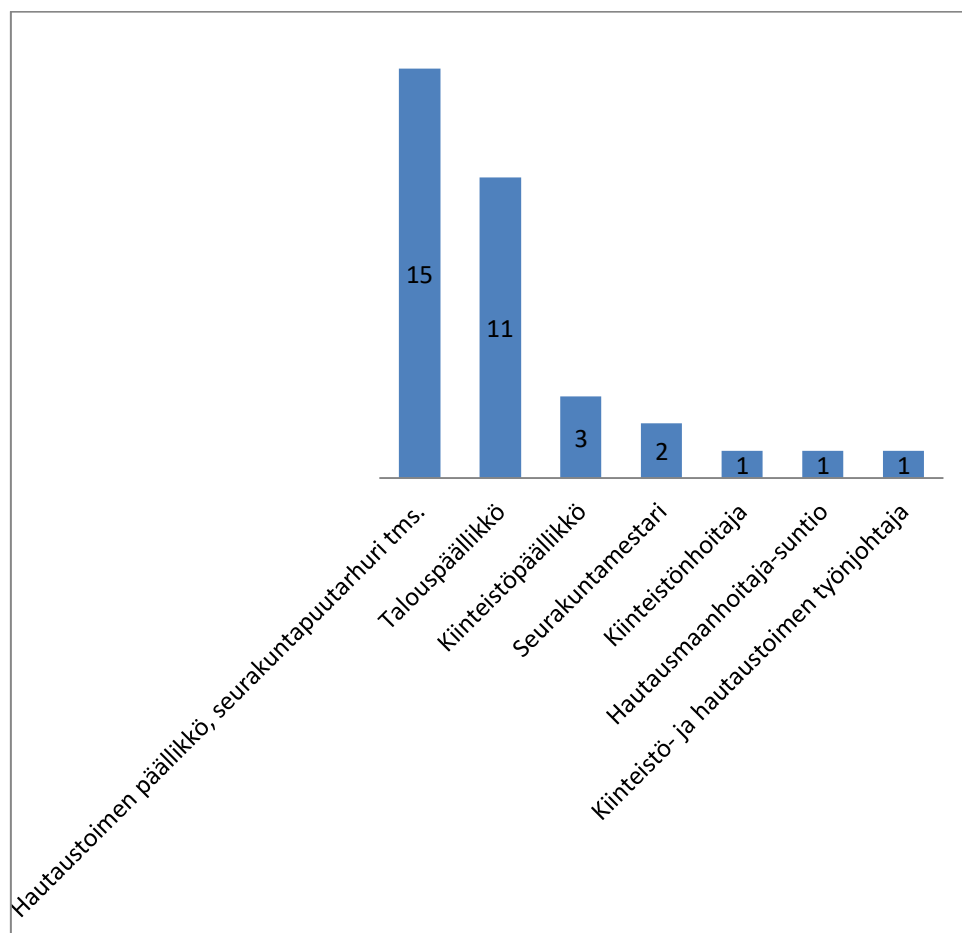
Vastauksia sähköpostikyselyyn tuli 14 kpl. Vastanneiden mukaan tällä hetkellä yhteistyötä on tehty lähinnä vapaaehtoispuhjalta. Monet seurakuntataloudet ovat järjestäneet yhteisiä tapaamisia toisten lähellä toimivien kanssa. Tapaamisissa on keskusteltu ajankohtaisista asioista ja käsitelty hinnastoja sekä osalla myös yhtenäistetty niitä. Jonkin verran on konkreettista yhteistyötä tehty mm. krematoriotoiminnassa, hankinnoissa ja koulutusjärjestelyissä.

Sähköpostikyselyn tuloksista ilmeni, että erityisesti suuret toimijat ovat tehneet yhteistyötä hyvin rakentavasti. Seurakuntapuutarhurit ry:n jäsenistön keskuudessa on sähköpostikyselyn perusteella selkeästi tunnistettavissa myös toive yhteistyön kehittämisestä, vaikka se ei varsinaisena kysymyksenä tässä kyselyssä ollutkaan. Tiedon jakaminen laajemmalle ja mm. yhteiset koulutukset sekä toimintojen perusteiden yhtenäistäminen ovat toiveissa. Maahanmuuton myötä myös erilaisten kulttuuristen asioiden läpikäynti yhteisesti laajemmin koetaan tarpeelliseksi. Henkilöstö- ja kalustoyhteistyötä toivotaan ja hankintoja voisi hoitaa keskitetysti. Erilaisia urakointeja voisi sopia myös keskitetysti.

4.4 Kyselytutkimus Tampereen hiippakunnan hautaustoimista vastaaville

4.4.1 Kyselyn kohderyhmä

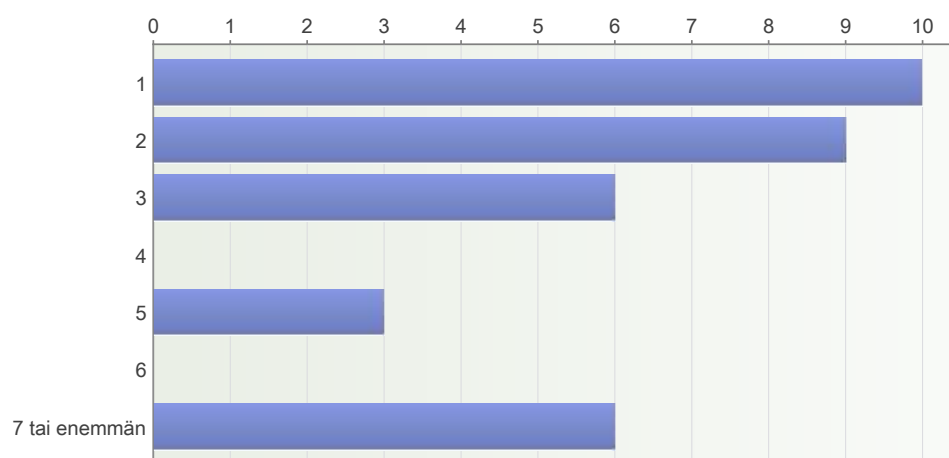
Kysely osoitettiin hautaustoimesta vastaaville henkilöille. Osassa vastauksista vastaaja oli eri kuin ilmoitettu hautaustoimesta vastaava henkilö. Kuvassa 35 on eriteltyä ilmoitetut hautaustoimesta vastaavien virka-/tehtävänimikkeet. Liki puolessa Tampereen hiippakunnan seurakuntataloudessa hautaustoimesta vastaa hautaustoimen asiantuntija kuten hautaustoimen päällikkö, ylipuutarhuri, seurakuntapuutarhuri tms. Liki kolmasosassa seurakuntatalouksista on hautaustoimen hallinto talouspäällikön vastuulla. Lopuissa kahdeksassa kyselyyn vastanneesta seurakuntataloudesta hautaustoimesta vastaa henkilö, jolla on nimikkeen mukaisesti kiinteistö-, kirkonpalvelu- ja hautaustoimen tehtäviä.



Kuva 35. Hautaustoimista vastaavat henkilöt Tampereen hiippakunnan alueella

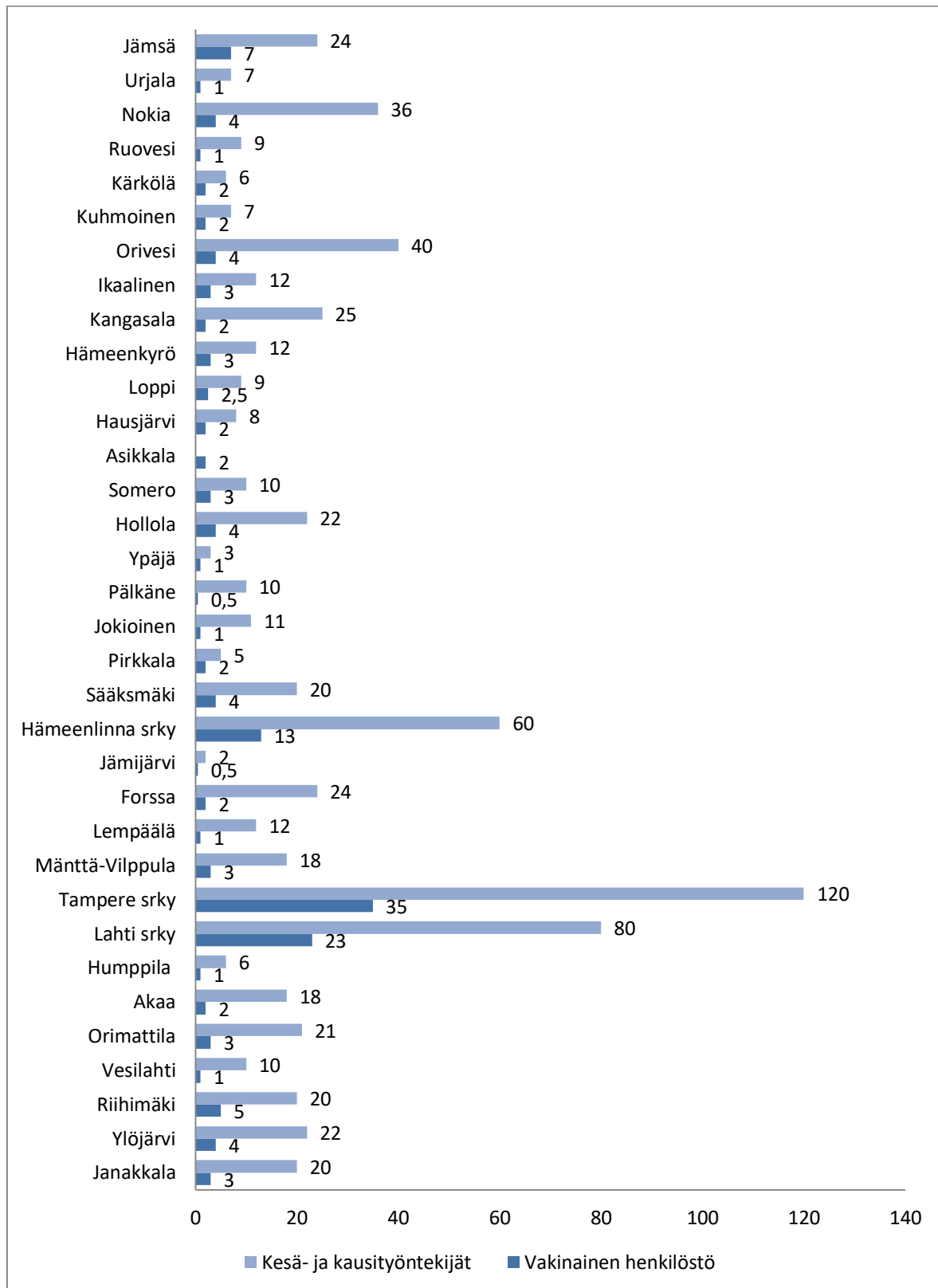
Kyselyn kohderyhmässä yhden tai kahden hautausmaan seurakuntatalouksia oli selkeästi yli puolet, mutta myös useiden, seitsemän tai enemmän hautausmaata seurakuntatalouden alueella olevia oli kuusi. Jakautuma hautausmaiden lukumäärän mukaan on esitettyä kuvassa 36. Tämä kuvaa hyvin seurakuntatalouksien eri kokoja ja osassa myös aiemmat

seurakuntaliitokset ovat lisänneet hautausmaiden määrää seurakuntatalouden alueella.



Kuva 36. Hautausmaiden lukumäärät seurakuntatalouksissa

Hautaustoimen vakinaisen henkilöstön määrää tarkastellessa ei saada aivan tarkkoja lukuja, koska erityisesti pienemmissä seurakunnissa työntekijät työskentelevät monilla eri tehtäväalueilla, kuten hautaus- ja kiinteistötoimissa sekä kirkonpalvelutehtävissä. Hautausmaiden kesäaikainen ylläpito on yhdellä seurakuntataloudella ulkoistettu, joten heillä ei ole tarvetta palkata lainkaan määräaikaista henkilöstöä. Kuvassa 37 on esiteltyinä henkilöstömäärät sekä ympärivuotisessa työssä että kausityössä. Selkeästi suurimmat henkilöstömäärät ovat seurakuntayhtymissä, joilla on vastuullaan useita hautausmaita.

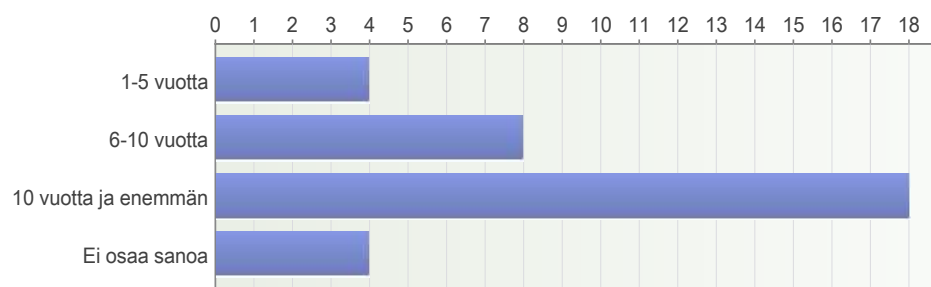


Kuva 37. Henkilöstön määrä eri seurakuntatalouksissa

4.4.2 Seurakuntatalouksien taloudellisia näkökantoja

Kyselyn tuloksen mukaan vastaajat olisivat halukkaita jatkamaan rakennuudistusta siitä huolimatta, että kirkolliskokous sen hylkäsi kevään 2015 kokouksessa. Kaikista 34 vastaajasta 28 eli 82 % ilmoitti odottavansa rakennemuutoksen jatkuvan ja vain kuusi vastaajaa ei odottanut jatkoa.

Talouden näkymistä oltiin luottavaisia, kuten kuvasta 38 voi todeta. Vain 4 vastaajaa eli 12 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että oli taloudellisesti mahdollista jatkaa enää 1 - 5 vuotta nykyisellä rakenteella.

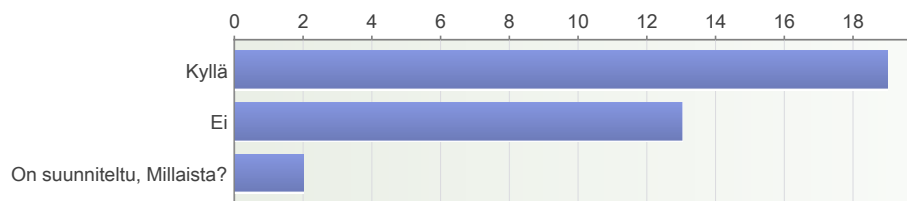


Kuva 38. Kuinka pitkään arvellaan taloudellisesti pystyvän jatkamaan nykyisellä rakenteella

Hautaustoimen rahoituksen muutos yhteisöverosta valtion rahoitukseen 1.1.2016 alkaen ei kyselyn ajankohtana ollut havaittu tuoneen huomattavaa muutosta. Huolestuneisuutta valtion korvauksen kohdentumisesta oli vastausten perusteella huomattavissa. Useilla seurakuntatalouksilla ei ollut taloudellisesti tullut suurta eroa rahoituksen muutoksesta. Joillain seurakunnilla tulot jopa nousivat ja oli mukana myös niitä, joilla tulot laskevat. Hyvänä puolena katsottiin rahoituksen parempi ennustettavuus, kun uudistuksen myötä korvaus on verrannollinen kunnan väkilukuun. Hautauspalvelumaksujen korotuksia katsottiin vielä useassa seurakunnassa tarpeelliseksi, jotta saadaan niiden osuus hautaustoimen kustannuksista nostettua kirkkohallituksen suosittamaan 20 - 25 % osuuteen. Huolta oli siitä, että tuotot hautauspalvelumaksuista ja valtion korvauksesta eivät riitä kattamaan tulevien vuosien investointeja.

4.4.3 Onko yhteistyötä jo olemassa eri seurakuntatalouksien kesken

Yli puolet (56 %) kyselyyn vastanneista on jo tehnyt jonkinlaista yhteistyötä keskenään, kuten kuvasta 39 on havaittavissa.



Kuva 39. Nykyinen yhteistyö

Janakkalan rovastikunnan alueella on tehty yhteistyönä Hautauspolkuhanketta. Janakkalan rovastikunnan alueella on muutenkin kokoonnuttu säännöllisesti alun perin rakennemuutosvalmisteluiden johdosta. Tampereen seudulla lähialueen hautausoimesta vastaavat ovat kokoontuneet säännöllisesti ja yhteistyön tuloksena on jo tehty kilpailutusta haudankaivuupalveluista sekä yhteisiä hankintoja on myös toteutettu. Tampereen lähialueella on myös hautojen kuulutuskäytäntöjä yhdistelty vastaaviksi. Kokonaisuutena katsottuna olemassa olevat yhteistyöt ovat olleet yhteisiä palaverieja, asiantuntijuuden jakamista, kaluston lainaamista ja yhteisiä koulutuksia. Tunnustuksettomien hautausmaiden yhteiskäytöstä on tehty sopimuksia useissa seurakunnissa. Krematorioita on vain suurimmissa seurakuntatalouksissa. Lähialueiden vainajat voidaan tuhkata näissä krematorioissa. Hinnat ovat useimmiten korkeammat ulkopaikkakuntalaisia tuhkatessa, jollei ole muodostettu krematoriosta kiinteistöosakeyhtiötä, jolloin kustannuksia jaetaan osakkaiden kesken. Lahdessa on yhteinen krematorio Lahden seurakuntayhtymän ja seitsemän lähiseurakunnan (Asikkala, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Orimattila ja Padasjoki) kesken. Lahden uusi krematorio valmistui tammikuussa 2016. Perustamissopimus krematorion kiinteistöosakeyhtiöstä allekirjoitettiin 1.12.2014, jolloin mukana oli vielä itsenäisenä seurakuntana 1.1.2016 Lahden seurakuntayhtymään liitetty Nastolan seurakunta. Kaikki osakkaat ovat omistajina Kiinteistöosakeyhtiö Levon krematoriossa. Omistusosuus jakaantuu kuntien väkiluvun mukaisesti. (Nykänen 2016.) (Blom 2016.)

4.4.4 Hautausoimien näkymät ja tulevaisuuden haasteet

Voimakkaimmin vastauksista nousee haasteina henkilöstöressurssien vähyys ja hautausoimien rahoitus. Suurimmassa osassa vastauksista oltiin sitä mieltä, että henkilöstöressurit ovat jo nyt niin minimissä, että on liki mahdotonta järjestää toimien sujuminen sairaus- ja vuosilomien aikana. Huolestuneisuutta oli myös osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saamisessa, kun nykyinen henkilöstö on ikääntymässä. Talouden supistuessa kaikkia työtehtäviä ei ole myöskään täytetty niiden vapautuessa. Työmäärä on monella taholla kuitenkin kasvamassa hautausten määrän ja ”paperityön” lisääntyessä. Muutamissa seurakuntatalouksissa on tukeuduttu urakoitsijapalveluksiin, mutta se on ainakin hautausmaiden kesäaikaisen ylläpidon osalta todettu hankalaksi järjestää ja kustannukset ovat nousseet korkeiksi. Hautausoimien hallintoon ei katsottu olevan riittävästi aikaa muutaman vastauksen mukaan ja ”puutarhurin” puuttuminen koet-

tiin vaikuttavaan suunnitteluun ja käytännön työnjohtoon hautausmaalla. Eräissä vastauksista koettiin seurakunnan hallintoelin tietämättömäksi hautaustoimen asioista. Luottamushenkilöt tekevät päätöksiä tunteella, ei tietämyksellä. Pelkoa koettiin, että jos pienenä seurakuntana liitytään suurempaan, niin joudutaan lapsipuolen asemaan.

4.4.5 Mahdollisuudet hautaustoimien yhteistyön kehittämisessä

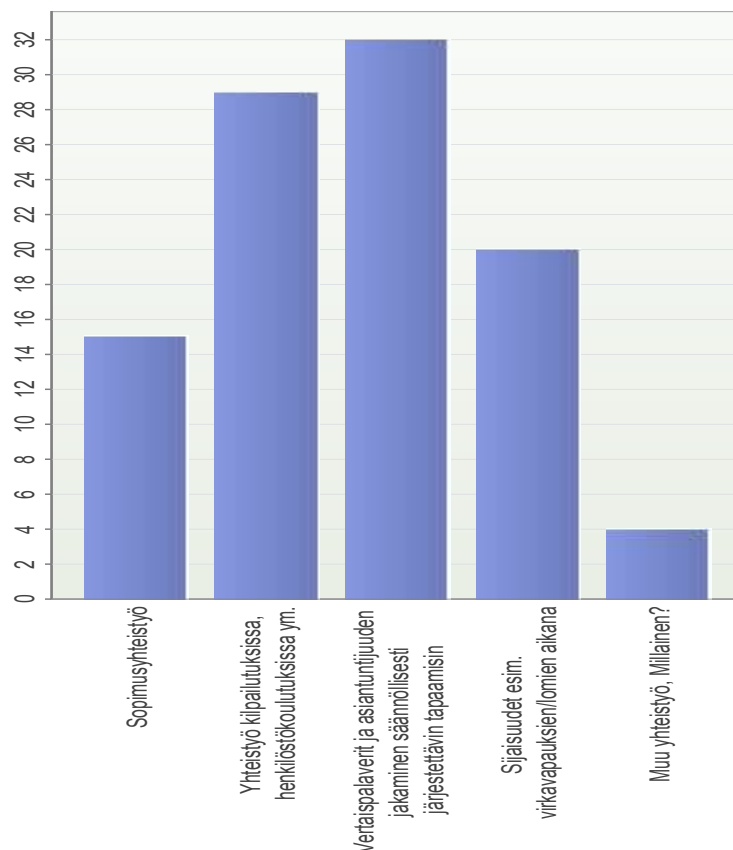
Vastausten mukaan mahdollisuuksia yhteistyölle on runsaasti. Hinnastojen ja palveluiden yhtenäistäminen katsottiin erittäin tarpeelliseksi asiakkaidenkin kannalta. Hinnastoja ei ole hautausmaiden ja kustannusten erilaisuuksien vuoksi mahdollista täysin yhtenäistää, mutta yhtenäinen rakenne, linjaus ja perusteet katsottiin tarpeellisiksi. Asiantuntijuuden jakaminen ja vertaistuki katsottiin erittäin tärkeäksi sekä monia hallinnollisia toimia kuten käyttösuunnitelmia ja hautamuistomerkkiohjeita voitaisiin jakaa yhteisesti. Myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työnjohto isommissa kokonaisuuksissa katsottiin tarpeelliseksi erityisesti pienempien seurakuntien osalta. Lähes kaikista vastauksista tulee esiin, että ostopalveluiden ja kaluston kilpailutus sekä muita hankintoja voitaisiin tehdä isommissa kokonaisuuksissa. Sijaisuudet olisivat mahdollisia, mikäli etäisyydet ovat kohtuulliset. Yhteiset työntekijätkin ja kalusto tulivat mahdollisuutena esiin kyselyssä. Koulutuksia voisi järjestää isommissa kokonaisuuksissa mm. luvanvaraisten koulutusten osalta kuten kasvin-suojelu ja tulityö. Rahoitusyhteistyö krematorioiden suhteen useampien seurakuntien kesken nähtiin mahdollisuutena. Yhteiset keskustelu- ja valmistelufoorumit toisivat mahdollisuuden kehittää yhteistyötä ja erilaisien toimien valmisteluun ne olisivat erittäin tarpeellisia.

4.4.6 Millaisia esteitä nähdään yhteistyön kehittämisessä

Huomattavimpina esteinä yhteistyölle koettiin välimatkat kaluston ja henkilöstön siirtymisen osalta sekä henkilöstön ja luottamushenkilöiden asenteet. Ajan ja vastuunkantajan puutteiden katsottiin rajaavan mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseen. Parissa vastauksessa tuotiinkin esille tarve jonkun henkilön nimeämisestä vetovastuuseen yhteistyötä rakentamaan, jolloin olisi kuitenkin huomioitava vastavuoroisuus tai hinnoittelu. Päätöksien ja sopimuksien teon hankaluus koettiin myös estävän osaltaan yhteistyötä. Toimintakulttuureissa on eroja ja vastauksista nousi esiin myös oman työpaikan menettämisen pelko. Yhdessä vastauksessa nousi esiin myös pelko siitä, että pientä seurakuntaa alkaisi johtaa suuremman seurakunnan työntekijät, joilla ei ole paikallistuntemusta ja näkemyksiä. Tämä johtaisi vastaajan mukaan vieraantumiseen ja pienen seurakunnan toiminta alkaisi hiipua heti, kun liitos tapahtuisi.

4.4.7 Millainen yhteistyö katsottaisiin tarpeelliseksi

Lähes kaikki vastaajat (94 %) olivat kiinnostuneita vertaispalavereista ja asiantuntijuuden jakamisesta säännöllisesti järjestettävien tapaamisin. Vastaajista 85 % oli kiinnostunut yhteistyöstä mm. kilpailutusten ja koulutusten suhteen. Yli puolet (59 %) vastaajista katsoi hyödylliseksi myös sijaisuudet virkavapauksien ja lomien aikana. Sopimusyhteistyön koki kiinnostavaksi ja hyödylliseksi 15 vastaajaa kaikista 34 vastaajasta. Yhteistyötarpeet kaaviona on esitettyä kuvassa 40.



Kuva 40. Minkä muotoinen yhteistyö koetaan tarpeelliseksi

4.4.8 Millaisilla eri osa-alueilla haluttaisiin yhteistyötä tehdä

Kyselyssä selvitettiin taulukon muotoisesti tarkemmin eri osa-alueet, joihin olisi kiinnostusta tehdä yhteistyötä. Numeeriset kuvaajat olivat:

- 1 ei yhtään kiinnostusta
- 2 vähän kiinnostusta
- 3 kohtalaisesti kiinnostusta
- 4 melko paljon kiinnostusta
- 5 paljon kiinnostusta.

Taulukko 1. Kiinnostukset yhteistyön eri osa-alueisiin

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteiset henkilöstökoulutukset	1	0	7	6	20	34	4,29
Organisoinnin keskittäminen	3	7	13	8	3	34	3,03
Hankinnat	1	2	9	9	13	34	3,91
Rekrytointi	4	4	15	8	3	34	3,06
Henkilöstöhallinto	3	7	12	8	4	34	3,09
Hautainhoitorahaston toimet	5	10	6	9	4	34	2,91
Hautojen hallinta-aikoihin liittyvät asiat	3	2	10	9	10	34	3,62
Hautausmaakaavaan ja hautakirjanpitoon liittyvät asiat	3	6	8	9	8	34	3,38
Hautausmaalaajennukset/uusien alueiden perustaminen	7	5	10	8	4	34	2,91
Hinnastot	1	1	13	7	12	34	3,82
Budjetointi ja talouden toteutumisten seuranta	5	4	11	8	6	34	3,18
Kustannusvelvitykset	0	2	12	11	9	34	3,79
Kalustoselvitykset	0	4	12	11	7	34	3,62
Ohjesäännöt, käyttösuunnitelmat	1	2	13	10	8	34	3,65
Valvonta	3	2	18	7	4	34	3,21
Vapaaehtoistyön koordinointi	6	6	16	2	4	34	2,76
Hautausmaiden ja muiden viheralueiden pitkäntähtäimen hoito- ja kehittämissuunnitelmien laadinta	1	7	6	9	11	34	3,65
Tietojärjestelmät	0	2	10	10	12	34	3,94
Muuhun, Mihin?	17	4	11	0	2	34	2
Yhteensä	64	77	212	149	144	646	3,36

Vastausten keskiarvo on 3,36. Taulukossa arvo kolme tarkoittaa kohtalaista kiinnostusta. Taulukossa on korostettuina harmaalla yli keskiarvon nousseet yhteistyömahdollisuudet. Kiinnostavin yhteistyömuoto vastausten perusteella on yhteisten henkilöstökoulutuksien järjestäminen, jonka jälkeen kiinnostaviksi pisteytyksen mukaan katsottiin yhteistyö tietojärjestelmien suhteen, hankinnat ja hinnastot.

Avoimessa tekstikentässä mainittiin yhteistyö haudankaivuun antamisessa ulkopuoliselle urakoitsijalle muutaman seurakunnan kesken yhteisesti. Erikoisempien koneiden yhteiskäyttö tai lainaaminen sekä palvelun tai osaamisen ”myyminen” tai lainaaminen, jos jollain on hetkellistä tarvetta.

4.4.9 Muita huomioita yhteistyön kehittämisestä

Kuten jo aiempienkin kysymysosioiden vastauksista ilmenee, tuotiin tässäkin kohdassa esille, että yhteistyöhön tulisi kaikilla siihen ryhtyvillä olla motivaatiota. Joiltain osin tarvittaisiin asennemuutosta, jotta yhteistyöstä

saataisiin toimivaa. Pakosti yrittämällä ei onnistuta. Yhteistyön hallinto pitäisi olla mahdollisimman kevytrakenteista. Se voisi vastaajan mukaan olla esimerkiksi jonkinlainen yhteistyöpankki, johon seurakunnat voisivat tarjota heiltä liikeneviä palveluita ja toisaalta etsiä apua omiin tarpeisiinsa. Lähtökohtaisesti katsottiin yhteistyön tavoitteeksi selkeät kustannussäästöt sekä toimintojen tarkoituksenmukainen järjestäminen. Pääosa vastaajista piti yhteistyötä välttämättömänä. Yhteistyö voisi myös tuoda laadukkaampaa palvelua asiakkaille ilman merkittäviä kustannusvaikutuksia toimijoille. Yhdessä kommentissa tuotiin esille, että rovastikunta ei ole aina paras mahdollinen koko yhteistyöhön. Tulisi miettiä muitakin kokonaisuuksia. Tiedotuskulttuurin lisäämistä toivottiin myös hautaustoimen osalta. Laajempi tiedottaminen asiakkaiden suuntaan yhteisistä asioista voisi helpottaa työtaakkaa yksittäisissä seurakuntatalouksissa. Tästä olivat esimerkkinä hautaoikeudet, haudan haltija-asiat ja hautaustavat. Toivomus esitettiin alueellisesta yhteyshenkilöstä, jolta löytyy tietotaito kaikkeen hautaustoimessa vastaan tuleviin ongelmatilanteisiin ja joka olisi helposti tavattavissa puhelimitse. Esitettiin myös, että hiippakunnan puolelta voitaisiin antaa yhteinen malli yhteistyön rakentamiselle ja tukea sen muodostamiseen.

4.4.10 Yhteenveto kyselytutkimuksesta

Kyselyn tuloksia tarkasteltaessa sieltä nousee vahva halu yhteistyön kehittämiseen. Erityisesti ollaan valmiita asiantuntijuuden jakamiseen ja koulutusyhteistyöhön. Hankinnat yhteisesti myös kiinnostivat suurinta osaa vastanneista. Koko hautaustoimi Suomessa toimii yhteisen lainsäädännön alla ja huolimatta erilaisista toimitavoista voitaisiin hallinnollisissa asioissa tehdä huomattavasti enemmän yhteistyötä mm. tietoa jakamalla. Hinnastojen perusteet pitäisi myös saada yhtenäisemmiksi, jotta voidaan paremmin ja perustellummin palvella hautaustoimen asiakkaita. Yhteinen henkilöstö ja kalusto tai vastaavasti sijaisuudet ja kalustolainaukset ovat hyvin riippuvaisia etäisyyksistä. Pitkillä etäisyyksillä siirtymäkustannukset nousevat suuriksi ja kustannussäästöjä ei koeta syntyvän. Mahdollinen alueellinen tukihenkilö auttaisi hautaustoimen erityisiin kysymyksiin liittyvissä asioissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksesta esiin nousseet yhteistyötarpeet

Seurakuntatalouksissa ja varsinkin pienissä yksiköissä voi työnkuva olla varsin laaja. Yhteiskunnan muutokset voivat myös hankaloittaa rekrytointia erityisesti paikkakunnilla, jotka ovat etäällä kasvukeskuksista. Jos yhteistyössä on kyse töiden hajauttamisesta rajojen yli, eri tehtäviä voidaan jakaa asiantuntijuuden mukaan sellaisille henkilöille, joilla on edellytykset ammattitaidon ja kiinnostuksen osalta tehtävää hoitaa. Palveluja voidaan myös tuottaa yhdestä yksiköstä ja tarjota niitä sopimuksen puitteiden mukaisesti rajojen ylitse yhdelle tai usealle keskitetysti. Jatkuvasti muuttuva yhteiskunta ja säädökset vaativat tekijöiltä valppautta omaksua uutta ja kouluttautua. Kouluttautuminen on sujuvampaa, kun yhden henkilön ei tarvitse hallita hyvin laajaa tehtävien kirjoa.

Kyselytutkimuksen vastausten ja tulevaisuuskuvioiden välillä on selkeitä yhteneväisyyksiä. Tässä tutkimuksessa TOWS-matriisin kautta tuotetut negatiivisimmat tulevaisuuskuviot ovat osalla seurakuntatalouksista jo nyt hyvin lähellä ja osittain toteutuneetkin. Suuntaa voidaan kuitenkin muuttaa. Tutkimuksen eri osa-alueista nousi selkeästi tarve yhteistyön rakentamiselle, jotta voidaan hautauspalvelut hoitaa jatkossakin niiden edellyttämällä arvokkuudella ja laadulla, niin että selvittää taloudellisesti ja henkilöstöllisesti vähenevillä resursseilla laatutekijät huomioiden hautausmaa-alan ja hautausten määrän koko ajan lisääntyessä.

Selkeää taloudellisten hyötyjen laskentaa on vaikea yhteistyön rakentamisesta tehdä. Todelliset edut tulevat olemassa olevien varojen riittävästä ja vähenevästä henkilökunnasta huolimatta mahdollisuudesta palveluilla hautauspalvelujen asiakkaita laadukkaasti ja asiantuntijuudella kaikissa erillisissä yksiköissä koosta riippumatta sillä arvokkuudella ja kunnioituksella, mitä hautauspalveluilta edellytetään. Yhteisesti laaditut suuntaviivat ja samankaltaiset toimintatavat luovat ulospäin selkeän kuvan hautaustoimesta kokonaisuutena yhteiskunnallisessa tehtäväkentässä ja helpottavat työtä hautaustoimen parissa. Kaplan ja Norton esittävät kirjassaan Strategian toteutus asian seuraavasti: ”Asiakaslähtöistä arvoa syntyy myös, kun homogeeniset, alueellisesti hajautuneet yksiköt antavat asiakkaille yhdenmukaisen, laadukkaan tuotteiden ja palvelujen ostokokemuksen.” (Kaplan & Norton 2007, 95)

5.1.1 Hautaustoimien vastuuhenkilöiden kokoontumiset

Tutkimuksen tulosten perusteella syntyi selkeä tarve Tampereen hiippakunnan alueen vertaisryhmäyhteistyöstä. Käsiteltävinä aiheina koettiin tutkimuksen mukaan olevan tärkeää yhteisten toimintalinjojen muodostaminen ja yhteistyön tekeminen seuraavissa aihe-alueissa:

- hinnastot; perustelut ja rakenne yhteisen mallin mukaisesti
- hankinnat
- kilpailutus
- yhteisten koulutusten suunnittelu ja toteutus
- yhtenevät toimintatavat/-mallit mm. hallinta-aikojen seuranta, hautaustomerkkiohjeet, käyttösuunnitelmat
- urakointiasiat
- henkilöstöasiat
- rekrytointiin liittyvät asiat
- yhteinen kalusto.

Tarpeen mukaan myös pienempien yhteistyöalueiden muodostaminen koettiin tarpeelliseksi. Toisaalta muutamia tällaisia on jo hyvillä tuloksilla toiminutkin, kuten Tampereen ja Lahden lähialueilla sekä Janakkalan ro-vastikunnassa. Pääsääntöisesti jo toteutuneet yhteistoiminnot eivät ole kuitenkaan tavoittaneet sitä eniten tarvitsevia eli kooltaan pieniä yksiköitä, joissa hautaustoimen asiantuntijuutta ei useimmiten löydy.

5.1.2 Alueelliset/koko hiippakunnan alueen hautaustoimen tukihenkilöt

Kyselytutkimuksessa tuli esille tarve alueellisista tukihenkilöistä, joihin voisi tukeutua hautaustoimeen liittyvissä kysymyksissä. Vaihtoehtoisesti esitettiin myös koko Tampereen hiippakunnan alueen kattavaa tukihenkilöä. Kyseisten henkilöiden toivottiin olevan helposti tavoitettavissa ja omaavan hyvän tietotaidon hautaustoimeen liittyvistä asioista.

5.1.3 Sopimusyhteistyö, yhteinen henkilöstö ja tuotteistetut palvelut

Tutkimuksessa tuli esille tarve yhteisistä työntekijöistä ja mahdollisista ostopalvelurakenteista. Tarvetta ostopalvelulle hautaustoimessa oli selkeästi ja erityisesti pienempien seurakuntien osalta, joilla ei ollut omassa yhteisössä hautaustoimen asiantuntijaa. Ostopalvelun tarpeiden sisällöt ovat yksilölliset riippuen kunkin seurakuntatalouden tilanteesta. Tutkimustulosten perustella Tampereen hiippakunnan alueella voisi toimia myös ns. työpankki, johon voitaisiin luoda tiettyjä palveluja, joita voisivat niitä tarvitsevat korvausta vastaan ostaa. Tällöin ei ole tarvetta tehdä varsinaista sopimusta yhteistyökumppaneiden välille, vaan palvelut voisivat olla yksittäisiä. Tällaiset palvelut voidaan tuotteistaa, jolloin selkeä hinnasto on hyvä rakentaa. Yhteisten työntekijöiden osalta voitaisiin kustannukset jakaa esimerkiksi väkiluvun mukaisessa suhteessa, kuten Pekka Huokuna kirjassaan Seurakuntien sopimusyhteistyö mainitsee usein tehävän. (Huokuna 2008, 36.)

5.1.4 Sijaistamiset

Hautaustoimen henkilöstön sijaistamiset virkavapauksien ja vuosilomien aikana olisivat tarpeen osalle kyselytutkimuksen kohderyhmän seurakuntatalouksista. Käytännössä sijaistamisten koettiin onnistuvan lähietäisyyksillä, mutta etäisyyksien kasvaessa liikkuminen rajojen yli se ei ole taloudellista. Tarpeen on tukiverkoston rakentaminen lähiseurakuntatalouksien kesken maantieteellisesti katsoen järkevästi.

5.2 Toimenpide-ehdotukset **Balanced Scorecard-mittariston mukaisesti**

Tutkimuksessa esiin tulleiden yhteistyömuotojen rakentamiseksi ja toteuttamiseksi määriteltiin strategia, jonka toteuttamisessa käytettiin apuna Balanced Scorecard-mittaristoa eli tasapainotettua tulosmittaristoa. Strategian luomisessa hyödynnettiin tämän tutkimuksen kaikkia osaluokkia. Strategia voidaan muuttaa toiminnaksi mittariston avulla. Suomalaisessa yhteiskunnassa strategiaprosessin ja budjetoinnin kytkentä toisiinsa nähdään usein ongelmallisena. (Malmi ym. 2006, 19.)

Kaplan ja Norton kuvaavat strategian eteenpäin viemistä kuvaannollisesti kirjassaan Strategian toteutus.

”Veneen perämies on kuin yritysjohto. Passiivinen perämies vie arvokasta tilaa, lisää veneen painoa ja heikentää joukkueen yleistä suoritusta. Asiansa osaava perämies taas ymmärtää jokaisen soutajan vahvuudet ja heikkoudet, tarkkailee ulkoista ympäristöä ja analysoi kilpailua. Sen jälkeen perämies päättää selkeän kulkusuunnan veneelle ja varmistaa sen toteutuksen ohjaamalla soutajia ihannesuoritukseen. Asiansa osaava perämies, aivan kuten tehokkaasti toimiva yritysjohto, tuo lisäarvoa yksittäisten soutajien suoritukseen.” (Kaplan & Norton 2007, 14.)

Vasta silloin strategialla on toimijalle arvoa, kun laaditaan myös toimintatavat sen saavuttamiseksi sekä seuranta toteutumisesta. Julkisella sektorilla mittariston soveltaminen strategian käyttöön muodostaa yritysmailmaa vaativamman toiminta-alueen. Palvelualoilla voidaan katsoa palvelun vaikuttavuuden olevan selkein onnistumisen mittari samalla, kun palvelu on tuotettava mahdollisimman taloudellisesti. Kaiken arvioinnin lähtökohtana on visio ja strategia, joiden ympärille rakennetun näkökulmien kentän mukaisesti tuloksellisuutta voidaan arvioida. (Lumijärvi ym. 2005, 29.)

Mittarit mittaavat kohteensa ominaisuuksia. Mittaristossa luodaan tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään. (Lumijärvi ym. 2005, 37.)

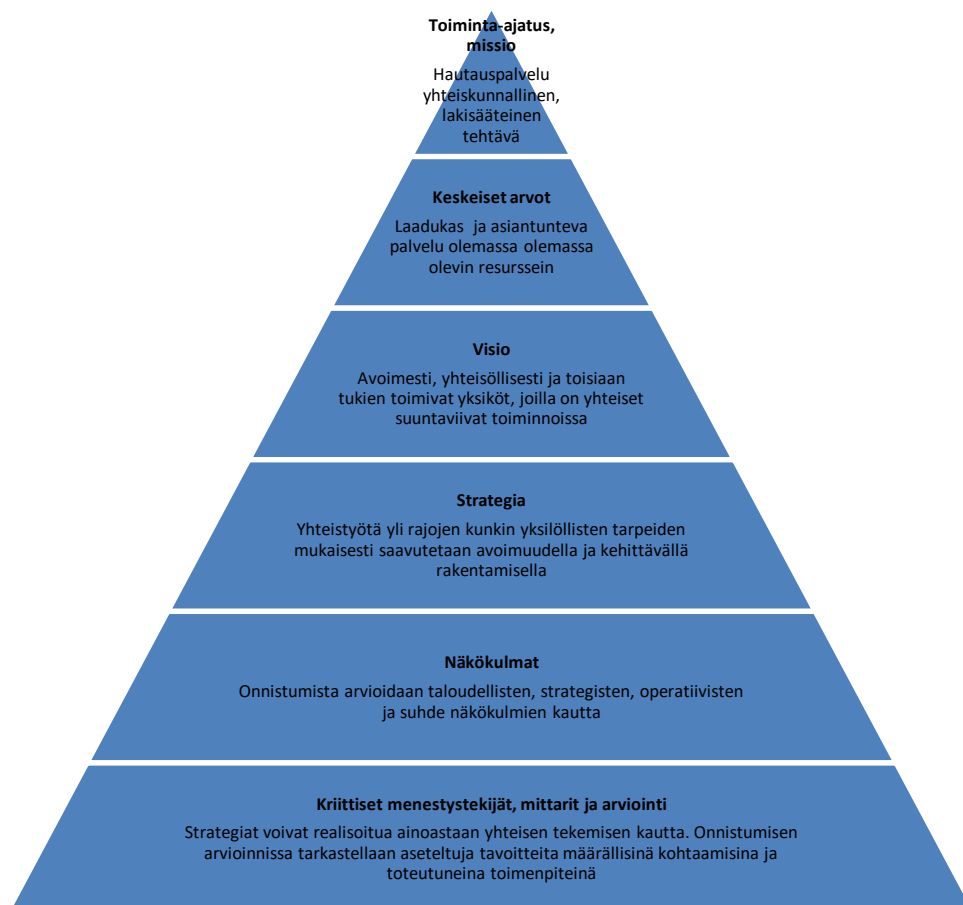
Tässä työssä mittariston luonnin pohjana olivat hautaustoimen palvelut, joiden lainmukaisuus, laadukkuus ja asiantuntevuus tulisi säilyttää niuk-

kenevissa resursseissa. Palvelun taso olisi pystyttävä jatkossakin säilyttämään korkeana.

Balanced Scorecard on alun perin Kaplanin ja Nortonin kehittämä toimintarakenne, jonka avulla voidaan strategiat koota raportointijärjestelmiin (Friedag & Schmidt 2005, 11). Kaplanin ja Nortonin mallista ovat julkisen sektorin puolelle Lumijärvi, Niiranen ja Stenvall soveltaneet pyramidin, jonka sisältönä ovat keskeisimmät strategiakäsitteistöt ja toimintojen etenemisjärjestys (Lumijärvi ym. 2005, 67).

Visio on tavoiteltava tulevaisuudentila, jolle voidaan luoda ajallinen määre. Keskeistä pyramidin osa-alueiden laadinnassa oli, että tavoitteet ja strategia perustuvat hautauspalveluasiakkaiden tarpeisiin. (Lumijärvi ym. 2005, 66.)

Kuvassa 41 on koottuna tutkimuksessa esiin tulleet tavoitteet toimenpiteiden käynnistämiseksi.



Kuva 41. Tasapainotetun mittariston pyramidi, jonka sisältönä ovat hautaus toimien yhteistyön keskeisimmät strategiakäsitteistöt ja toimintojen etenemisjärjestys (Lumijärvi ym. 2005, 67)

Kaplanin ja Nortonin teoksessa esitetyn McKingseyn tutkimuksen mukaan tyypillisessä yhteistyömittaristossa tarkastellaan neljää näkökulmaa: ta-

loudellista, strategista, operatiivista ja suhteellista näkökulmaa. Näistä näkökulmista johdetaan tavoitteet mittaristoon. (Kaplan & Norton 2007, 272.) Taulukossa 2 on McKingleyn mallista mukailtu yhteistyömittaristo tutkimuksessa esille tulleiden tavoitteiden mukaisesti.

Taulukko 2. Hautaustoimien yhteistyömittariston tavoitteet kyselyssä esiin tulleiden tarpeiden mukaisesti (Kaplan & Norton 2007, 272)

Näkökulma	Tavoitteet
Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeettomien kustannusten alentaminen yhteistyön rakentamisen tuomin edellytyksin <ul style="list-style-type: none"> ○ hankinnat ○ kilpailutus ○ yhteiset koulutukset ○ yhteisten toimintatapojen/-ohjeiden tuomat työaikasäästöt ○ urakointiasiat ○ henkilöstöasiat (sijaistamiset, yhteiset työntekijät ym.) ○ yhteinen kalusto
Strateginen	<ul style="list-style-type: none"> - kaikkien yksiköiden työntekijöiden oppimisen lisääminen - uusien yhteistoimintatapojen kehittäminen - asiakkaiden suuntaan selkeät, yhtenevät toimintatavat
Operatiivinen	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyön kehittämisen välitavoitteiden saavuttaminen - palvelun laadun nostaminen
Suhde	<ul style="list-style-type: none"> - nopea ja tehokas päätöksenteko - tehokas viestintä yksiköiden välillä - luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen - selkeät roolit ja tavoitteet kaikilla yhteistyössä mukana olevilla

Koottujen tavoitteiden osalta voidaan rakentaa taulukko, jossa yhteistyön mittareista on johdettu toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään, toimenpiteiden seuraukset ja aikataulu toimenpiteiden suorittamisen. Taulukko on koottu Hämeen ammattikorkeakoulun ylempään korkeakoulututkintoon valmistavien opintoaineistojen antamin mallein sekä tutkimuksen tulosten pohjalta (Ramste 2016). Vastuuhenkilöt toimenpiteiden eteenpäin viemiseen ja aikataulun noudattamiseen tulee nimetä, jos strategiaa aiotaan noudattaa esitetyssä muodossa. Tampereen hiippakunnan hautaustoimien yhteistyön kehittämisen malli on taulukossa 3.

Taulukko 3. Ehdotus keskeisistä toimenpiteistä hautaustoimien yhteistyön rakentamiseksi (Ramste 2016)

Tavoite	Toimenpide	Toteutuma	Aikataulu
Tarpeettomien kustannusten alentaminen	Työpajatyöskentely seuraavien aiheiden: <ul style="list-style-type: none"> • hankinnat • kilpailutus • yhteiset koulutukset • yhteiset linjaukset • urakointiasiat • henkilöstöasiat • kalusto • alueellisten tukihenkilöiden nimeäminen 	On yhteisesti selvitetty mahdollisuudet vähentää työtä samankaltaisten toimintojen osalta. Mahdollinen yhteinen henkilöstö on myös kartoitettu sekä sijaittamiset lähellä toisiaan toimivien kesken	Työpaja järjestetään 2017
Kaikkien yksiköiden oppimisen lisääminen	Säännölliset hautaustoimien vastuuhenkilöiden tapaamiset, yhteiset koulutukset hautaustoimen henkilöstölle ja alueelliset hautaustoimen tukihenkilöt	Tietoa jaetaan ja järjestetään yhteisiä koulutuksia, jolloin myös pienempien yksiköiden henkilöstöllä on mahdollista saada uutta tietoa pienemmällä kustannuksella	Säännölliset hautaustoimen vastuuhenkilöiden tapaamiset kaksi kertaa vuodessa: keväisin ja syksyisin, koulutuksia järjestetään tarpeiden mukaisesti yhteisesti, alueellisten tukihenkilöiden nimeäminen 2017 työpajapäivässä
Uusien yhteistoimintatapojen kehittäminen	Työpajatyöskentely	Ollaan jatkuvasti valmiita kehittämään toimintaamme	Kahden vuoden välein alkaen 2018
Asiakkaiden suuntaan selkeät, yhtenevät toimintatavat	Säännölliset hautaustoimen vastuuhenkilöiden tapaamiset ja yhteiset verkkotiedostot	Hautauspalvelut ovat profiililtaan samankaltaisia eri yksiköissä	Tietoa päivitetään säännöllisesti
Yhteistyön kehittämisen välitavoitteiden saavuttaminen	Säännöllisissä vastuuhenkilöiden tapaamisissa tarkistetaan tilanne	Yhteistyö on rakentavaa ja avointa	2 kertaa vuodessa
Palvelun laadun nostaminen	Säännöllisissä hautaustoimen vastuuhenkilöiden tapaamisissa määritellään yleinen palvelun laadun taso	Asiakkaita palvellaan tasapuolisesti yksiköstä riippumatta	2 kertaa vuodessa tarkkailaan
Nopea ja tehokas päätöksenteko	Yhteisistä asioista tehdään päätökset määräajoissa	Tehokkuus toiminnassa	Jatkuva
Tehokas viestintä yksiköiden välillä	Yhteiset tiedostot ja viestimien ryhmäkäyttö tehostavat tiedon kulkemista	Ajantasaista tietoa kaikkien saatavilla	Jatkuva
Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen	Yhteydenpito eri viestimien, säännölliset tapaamiset ja avoin kanssakäyminen	Luottamus toimijoiden kesken	Jatkuva
Selkeät roolit kaikilla yhteistyössä mukana olevilla	Mahdollisessa sopimusyhteistyössä on selkeästi määriteltynä siihen kuuluvat osat alueet	Toiminnot ovat selkeitä kaikille sopimuksen piirissä oleville	Säännöllinen seuranta ja tarvittaessa päivitys

Säännöllisten, kaksi kertaa vuodessa tapahtuvien hautaustoimesta vastaavien tapaamisten aihepiirit voisivat seurakuntatoiminnan kokonaisuus ja taloudelliset vaikutukset huomioiden rakentua seuraavasti:

Kevät:

- Hinnastot
- Hankinnat
- Kilpailutus
- Yhteisesti järjestettävät koulutukset

Syksy:

- Hallinta-aika-asiat, hoitamattomat haudat, käyttösuunnitelmat ym.
- Rekrytoinnit
- Yhteiset urakoinnit.

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Jyväskylän yliopiston Leena Hiltusen graduryhmän aineistossa todetaan tutkimuksen validiteetiksi eli pätevyudeksi hyvä, jos tutkimuksen kohde-ryhmä ja kysymykset ovat oikeat. Näiden toteutuessa tutkitaan sitä asiaa, joka tutkimuksessa oli tarkoituksenakin. Tutkimuksen reliabiliteetti kuvataan graduryhmän aineistossa ilmaisevan tulosten luotettavuutta. (Hiltunen 2009.) Työn teoreettinen viitekehys pohjautui todellisiin tietoihin ja tilastoihin eli siltä osin sekä validiteetti että reliabiliteetti ovat korkeat. Tutkimus koostui kolmesta osa-alueesta: hautaustoimen nykytilakuvauksesta ja eri tulevaisuuskuvien tarkastelusta, sähköpostikyselystä sekä kyselytutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia tarkasteltaessa voidaan havaita erityisesti webropol-kyselyn vastauksiin vaikuttaneen myös tunneperäiset asiat. Varsinkin avoimissa kysymyksissä tunneperäiset seikat vaikuttavat vastauksiin, jolloin tutkimuksen reliabiliteetin voidaan sanoa olevan osittain näiden osalta alhainen. Johtuen kohde-ryhmän kattavuudesta voidaan kuitenkin todeta tutkimuksen vastanneen kysymyksiin huolimatta tunteiden vaikutuksesta. Toisaalta myös kyselytutkimuksessa vastaajan vaihtuminen voisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, joka kuvaa myös siltä osin kyselytutkimuksen alhaista reliabiliteettia. Kokonaisuutta katsoen on kuitenkin kyselytutkimuksen pohjatyöllä: sähköpostikyselyllä ja hautaustoimen nykytilan tarkastelulla saavutettu selkeät raamit, joiden mukaan ja kyselyn kokonaistulosta tarkastellessa saatu hyvinkin selkeästi ja luotettavasti esille tutkimuskysymyksiin vastaukset: millainen yhteistyö olisi mahdollista ja millaiseen yhteistyöhön on kohderyhmässä kiinnostusta. Osaltaan luotettavuutta lisää validiteetin korkea taso, koska kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat tätä tutkimusta tarkastellen.

6 LOPUKSI

Toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Taloudellinen omavaraisuus on monella toimijalla vaakalaudalla ja asiantuntevan henkilöstön saaminen erityisesti pieniin yksiköihin on haasteellista. Jotta pystytään hoitamaan perustehtävät, on kyettävä murtamaan totuttuja toimintatapoja ja -alueita. Asiantuntijuutta voidaan jakaa vertaisryhmissä ja jo hankintayhteistyöllä voidaan saada taloudellisia etuja. Sopimussyhteistyö on kevyempi vaihtoehto verrattuna rakenteellisiin muutoksiin. Mahdollisiin tuleviin rakenteellisiin muutoksiin ollaan valmiimpia, jos aiemmin on jo toimittu yhdessä esimerkiksi verkostoituen tai sopimussyhteistyön puitteissa. Verkostoituminen lisää arvokasta vuoropuhelua yli rajojen. Yhteistyön rakentaminen vaatii avoimuutta, ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta. Sopimussyhteistyössä itsenäisyys säilytetään, mutta yhdessä sovittuja tehtäväaloja tarkastellaan sekä hoidetaan yhteisvastuullisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kun hyödyt katsotaan riittävän suuriksi, on selvitysten jälkeen mahdollista sopimuksen tuomin raamein toimia yli rajojen. Yhteistyössä resurssit saadaan tehokkaammin käyttöön ja asiantuntijuutta voidaan vahvistaa eri osa-alueille. Ihanteellisimmassa kokonaisuudessa kukin hoitaa sitä tehtävää, jonka parhaiten hallitsee. Yhteistyö saattaa mahdollistaa hyvin pientenkin toimijoiden eloonjäämisen ja keskittymisen siten, että perustehtävää on mahdollista pitää yllä. Tietojärjestelmien kehittyminen on osaltaan luonut nykypäivänä mahdollisuuden kauempanakin toimivien tahojen yhteistyölle.

Erityisen voimakkaana tulevaisuuteen vaikuttaa talous. Resurssit pienenevät jatkuvasti ja hautauspalveluita on tarjottava edelleen laadukkaasti sekä kunnioittavasti ennusteiden mukaan hautausten määrän jatkuvasti lisääntyessä. Varsinainen nykyinen hautauspalveluketju on pysynyt samankaltaisena vuosikymmeniä ja muuttuu hyvin hitaasti, mutta taustatekijöiden uudelleen järjestelyillä voidaan saada aikaan paremmat taloudelliset toimintamahdollisuudet. Vesa Keson ja Jarmo Vakkurin tutkimuksessa Rakennemuutosten yhteydestä seurakuntien talouskehitykseen viitataan juuri palveluissa, kuten hautauspalveluissa, joiden sisältö on selkeästi standardoitavissa, olevan mahdollista hyödyntää suuruuden ekonomiaa. Suuruuden ekonomialla he viittaavat tehokkuushyötyihin yksikön koon kasvaessa. (Keso & Vakkuri 2011, 113). Tutkimuksen mukaan suuruuden ekonomian taloudelliset hyödyt eivät ole itsestään selvyyksiä. Hyvin organisoiden hallinnon keskittämisellä saavutetaan hyötyjä, mutta kaikessa seurakunnallisessa toiminnassa tärkeää on saavuttaa seurakuntalaiselle läheisyyden tuntu. Onnistuneisuus saavutetaan muutosprosesseissa oikein valituilla ohjaus- ja johtotavoilla. (Keso & Vakkuri 2011, 118). Hautausmaahallinnon toimintojen keskittämisellä useiden eri seurakuntatalouksien yhteiseksi, voidaan saada aikaan säästöjä henkilöstössä ja muissakin kuluissa toiminnan tehostuessa ja järkevöityessä. Asiakkaalle muutos tuo arvoa erityisesti taloudellisella puolella, koska toimintoja järjehtämällä palveluista perittäviin maksuihin ei kohdistu niin voimakkaasti

korotuspaineita, kuin hajanaisesti hoidetulla hallinnolla. Palvelun laadulla on myös suuri merkitys asiakkaan kannalta. Asiantuntijuuden laajentamisella voidaan myös saada kehitettyä laajemmin asiakaspalvelua tarpeita vastaaviksi.

Tutkimus rakentui kysymysten: millaisiin yhteistyömuotoihin hautaustoimen osalta on mahdollisuuksia ja millaiselle yhteistyölle Tampereen hiippakunnan alueella on tarvetta ja halukkuutta. Näihin on löydetty vastaukset tutkimuksen eri vaiheiden pohjalta. Tutkimustuloksista koostettiin yhteistyön kehittämisen tavoitteet ja strategia Tampereen hiippakunnan alueen hautaustoimissa sekä toimenpide-ehdotukset tulosten viemiseksi käytäntöön. Taloudelliselta näkökannalta yhteistyön hyötyjä oli mahdoton määrällisenä tuoda esiin johtuen tutkimuksessa esille tulleista hyvin erilaisista lähtökohdista. Teoreettisen viitekehyksen taloudellisessa tarkastelussa ei löytynyt suoraa yhteyttä seurakuntatalouden kokoon tai hautausmäärään verrattuna kustannuksiin/hautaus. Pääsääntöisesti kuitenkin suurimmat yksikkökustannukset olivat kaikkein pienimmissä seurakuntatalouksissa. Kolmessa seurakuntayhtymässä yksikkökustannukset eivät olleet alhaisimmat, mutta vaikuttavina tekijöinä voivat olla huomattavammat investoinnit pienempiin verrattuna tai muut seikat, joihin ei tässä opinnäytetyössä ole perehdytty. Alhaisimmat kustannukset olivat muutamissa 100-200 vuosittaisen hautauksen seurakuntataloudessa. Syvällisempi tarkastelu ja vertailu yksittäisten seurakuntatalouksien hautaustoimen kustannuksiin voisi olla toisen opinnäytetyön aihe. Suurimpina hyötyinä yhteistyön rakentamisesta voidaan olettaa olevan selviytymisen vähenevillä resursseilla tuottaen kuitenkin laadukasta palvelua yhteiskunnallisessa tehtäväkentässä.

Yhteistyön kehittämisen hanke oli kokonaisuudessaan haastava ja mielenkiintoinen tutkimus. Yllättävintä oli havaita, että kaikkein suurimmat toimijat ovat jo nyt tehneet hyvää yhteistyötä, kun taas pienet, jotka eniten tukea isommilta tarvitsisivat, ovat varsin yksin ja eristäytyneinä. Juuri tästä syystä on tärkeää lähteä yhteistyötä rakentamaan kaikkien kesken yhteistä päämäärää katsoen. Itselläni opinnäytetyöntekijänä ovat rajaidat menettäneet entistä enemmän näkyvyyttään ja toiveena tulevaisuudelle on avoin yhteistyö yhteisessä yhteiskunnallisessa tehtäväkentässä toisia tukien ja yhdessä haasteet kohdaten. Nähtäväksi jää, miten malli otetaan käyttöön Tampereen hiippakunnan alueella. Selkeä tarve yhteistyön rakentamiselle kuitenkin on. Se nousi vahvasti esille tutkimuksen aikana.

LÄHTEET

Aluehallintovirasto, Hautausmaa ja yksityinen hautapaikka. Julkaistu 1.7.2015. Viitattu 3.3.2016. <https://www.avi.fi/web/avi/hautausmaa-ja-yksityinen-hautapaikka#.Vtg4H9Dzd8Y>

Axelsson, M. 2002. Kunta ja seurakunta: Yhteistyössä yhteisön hyväksi. Helsinki: Kuntaliitto.

Blom, M. Puistopäällikkö. Lahden seurakuntayhtymä. 10.11.2016. Krematorioyhteistyö Lahden alueella. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 21.11.2016.

Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.

Hakonen, M., Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hakanen, M. & Heinonen U. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hautaustoimen maksujen yhdenmukaistaminen. Kirkkohallituksen virastokollegion 28.5.2009 asettaman hautaustoimen maksutyöryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2010:4. Viitattu 21.12.2016.

[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/2E21C26748CEDEADC2257E2E0012D4AD/\\$FILE/Hautaustoimen%20maksujen%20yhdenmukaistaminen.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/2E21C26748CEDEADC2257E2E0012D4AD/$FILE/Hautaustoimen%20maksujen%20yhdenmukaistaminen.pdf)

Hautaustoimilaki 2003/457. Viitattu 8.11.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030457>

Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC. 2007. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 10.3.2016.
http://shop.kuntatyonantajat.fi/product_details.php?p=203

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmän vekkoaineisto. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.11.2016.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Huokuna, P. 2008. Seurakuntien sopimussyhteistyö. Verkostoitumisen mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hytönen, M., Ketola, K., Salminen, V., Sohlberg, J. & Sorsa, L. 2016. Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista. Kuopio: Grano Oy.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Jämsän seurakunta (2017). Hautausmaat. Viitattu 26.4.2017.
<http://www.jamsanseurakunta.fi/hautausmaat>

Kallunki, V. 2014. Yhteistyön kolmas polku – Palvelurooli kirkon yhteiskunnallisen aseman uudistajana. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisu. Viitattu 9.11.2016.
[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/\\$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf)

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Jormakka, T. 2016. Puhe Oulun seurakuntayhtymän juhlaseminaarissa 24.1.2016. Viitattu 19.4.2017.
<http://www.oulunseurakunnat.fi/documents/332811/351024/Oulun+seurakuntayhtym%C3%A4+50v+240116+terhi+jormakka.doc/fa7fb07f-4d18-4a2c-a5d8-0f26044b8c0c>

Keso, V. & Vakkuri, J. 2011. Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 25. Viitattu 22.11.2016.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=julkaisu&tit=Rakennemuutosten-yhteys-seurakuntien-talouskehitykseen-e>

Kirkkohallitus. 2006. Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen julkaisu.

Korolainen, K. 2015. Seurakuntarakennemuutos jäähylle. *Kirkonkello* 18.5.2015. Viitattu 30.11.2016.
<http://www.kirkonkello.fi/seurakuntarakennemuutos-jaahylle/>

Kotilainen, S. Seurakuntapuutarhuri. Varkauden seurakunta. 11.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Laakso, A; Lehtinen, R. (2014). Tulevaisuutta tekemään - työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Laaksonen, T. Seurakuntapuutarhuri. Nokian seurakunta. 9.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Lahtiluoma, S. 2014. Porvoon rovastikunnan seurakuntarakenneselvitys. Seurakuntaopisto. Viitattu 9.3.2016.
<http://www.porvoonseurakunnat.fi/wp-content/uploads/2014/09/Selvitysraportti-Porvoon-rvk-2014.pdf>

Laento, K. & Ståhle, P. 2000. Strateginen kumppanuus – Avain uudistumiskykyyn. Ekonomia. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Lahdes, T. & Rynnänen, A. 2015. Yhteistoiminta ja luottamus. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2. Helsinki: Solar Solutions Oy.

Lehto, R. Hautaustoimen päällikkö. Helsingin seurakuntayhtymä. 4.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Leskinen, P. Ylipuutarhuri. Helsingin seurakuntayhtymä. 10.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYPro.

Lumijärvi, I., Niiranen, V, & Stenvall, J. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Läsnäolon yhteisö. Kirkkohallituksen 25.10.2005 asettaman Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti. Tammikuu 2007. (viitattu 22.11.2015).
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/CCE59C05E6C5CD4AC225770500288AA/\\$FILE/2007-06-liite.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/CCE59C05E6C5CD4AC225770500288AA/$FILE/2007-06-liite.pdf)

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Matilainen, T. Asiantuntija. Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli. 18.1.2016. Lääninrovasteille lähetetty kysely. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Mulari, J. Ylipuutarhuri. Riihimäen seurakunta. 5.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Muuttuvien yhteisöjen kirkko. Kirkkohallituksen 25.10.2005 asettaman seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:9. Viitattu 27.11.2015.
[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/CCF1FC266FE43170C2257E2E0012D42D/\\$FILE/Srkrakennetyoryhman_mietinto.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/CCF1FC266FE43170C2257E2E0012D42D/$FILE/Srkrakennetyoryhman_mietinto.pdf)

Nieminen, R. & Tähkänen, M. & Vallenius, L. 2005. Seurakuntarakenne murroksessa – yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Nykänen, E. Seurakuntapuutarhuri. Lahden seurakuntayhtymä. 12.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Nykänen, E. Seurakuntapuutarhuri. Lahden seurakuntayhtymä. 11.11.2016. Krematorioyhteistyö Lahden alueella. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 21.11.2016.

Palo, H. 2016. Ajankohtaista hautaustoimesta. Hautausmaahallinnon neuvottelupäivät. Tampere. 21.1.2016. Seurakuntapuutarhurit ry. Seminarin muistiinpanot.

Pehkonen, P. Ylipuutarhuri. Kasvitieteellinen puutarha, Helsinki. 16.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 9.3.2016.

Pirkkalan seurakunta (n.d.). Hautausmaa. Viitattu 26.4.2017.
<http://www.pirkkalanseurakunta.fi/hautausmaa>

Ramste, H. 2016. Vastuullinen innovaatiojohtaminen-moduulin verkkoaineisto. Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.11.2016.
<https://moodle.hamk.fi>

Rauhala, L. Seurakuntapuutarhuri. Mänttä-Vilppulan seurakunta. 27.4.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 1.11.2016.

Sakasti 2012. Hautaustoimen maksuja koskeva muutos kirkkolakiin. Viitattu 22.11.2016.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content3A8931>

Sakasti 2015. Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. Kirkon keskushallinto. Hautaustoimen tilastotiedot vuodelta 2014. Viitattu 15.2.2016.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content41C955>

Sakasti 2016a. Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. Kirkon keskushallinto. Hautaustoimen järjestelmät. Hankkeen esittely. Suomen ev.lut. kirkko. Viitattu 21.12.2016.
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/5FE702FF3323212AC2258044004144CB/\\$FILE/BC_2017_Hautatoimen%20j%20E4rjestelm%20E4t.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/5FE702FF3323212AC2258044004144CB/$FILE/BC_2017_Hautatoimen%20j%20E4rjestelm%20E4t.pdf)

Sakasti 2016b. Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. Kirkon keskushallinto. Hautaustoimen tilastotiedot vuodelta 2015. Viitattu 30.11.2016.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content41C955>

Sakasti 2016c. Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. Kirkon keskushallinto. Kirkon tilastollinen vuosikirja 2015. Viitattu 14.12.2016.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content240FFA>

Sakasti 2016d. Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. Kirkon keskushallinto. Kirkkohallituksen yleiskirje 14/2016. Vuoden 2017 talousarvion valmistelun perusteita. Viitattu 14.12.2016.
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8C85D2ED2C6651D1C2257F300032F963/\\$FILE/2016-14.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8C85D2ED2C6651D1C2257F300032F963/$FILE/2016-14.pdf)

Salminen, V. 2016. Palvelut ja tuotteistaminen erityisesti lyhyissä arvoketjuissa. Hämeenlinna. 20.2.2016. HAMK. Luentojen muistiinpanot ja luentomateriaalit.

Seurakuntapuutarhurit. 2016. Toimintakertomus 2015. Viitattu 2.4.2017.
<https://www.seurakuntapuutarhurit.fi/jasensivut/arkisto/toimintakertomukset/>

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Soukainen, O. Puutarhuri. Oulun seurakuntayhtymä. 10.2.2016. Tiedustelu yhteistyökuvioista. Vastaanottaja Tuija Pajunen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 15.2.2016.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Suomen ev.lut. kirkko (n.d.a.). Hallinto ja päättäjät. Viitattu 8.11.2016
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/99995DF3A3587823C22574800029097A?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut. kirkko (n.d.b.). Hallintokaavio. Viitattu 8.11.2016
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/F213F431F6E2CDC5C2257089004FE858?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut. kirkko (n.d.c.). Hiippakunnat ja piispat. Viitattu 8.11.2016
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/717BB4753ACFFC7CC2256FEA003A2A73?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut. kirkko (n.d.d.). Kirkon talous. Viitattu 24.11.2016.
<http://evl.fi/tietoa-kirkosta/talous>

Tampereen hiippakunta 2017. Hiippakuntakartta. Viitattu 2.4.2017.
<http://tampereenhiippakunta.fi/hiippakunta/hiippakuntakartta/>

Tampereen seurakunnat (n.d.). Hautausmaat ja siunauskappelit. Viitattu 26.4.2017.

https://tampereenseurakunnat.fi/palveluja/hautaus_ja_hautojenhoito/hautausmaat_ja_siunauskappelit

Tilastokeskus. 2015. Väestöennuste. Viitattu 30.11.2016.
http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tau_001.fi.html

Tilastokeskus. 2016. Kuolleet 2015. Viitattu 30.11.2016.
http://tilastokeskus.fi/til/kuol/2015/kuol_2015_2016-04-14_tau_001.fi.html

Viherympäristöliitto (n.d.). Jäsenyhdistykset. Viitattu 2.4.2017.
<http://www.vyl.fi/vyl/jasenet/jasenyhdistykset/seurakuntapuutarhurit-ry>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

HAUTAUSTOIMEN TOWS-MATRIISI

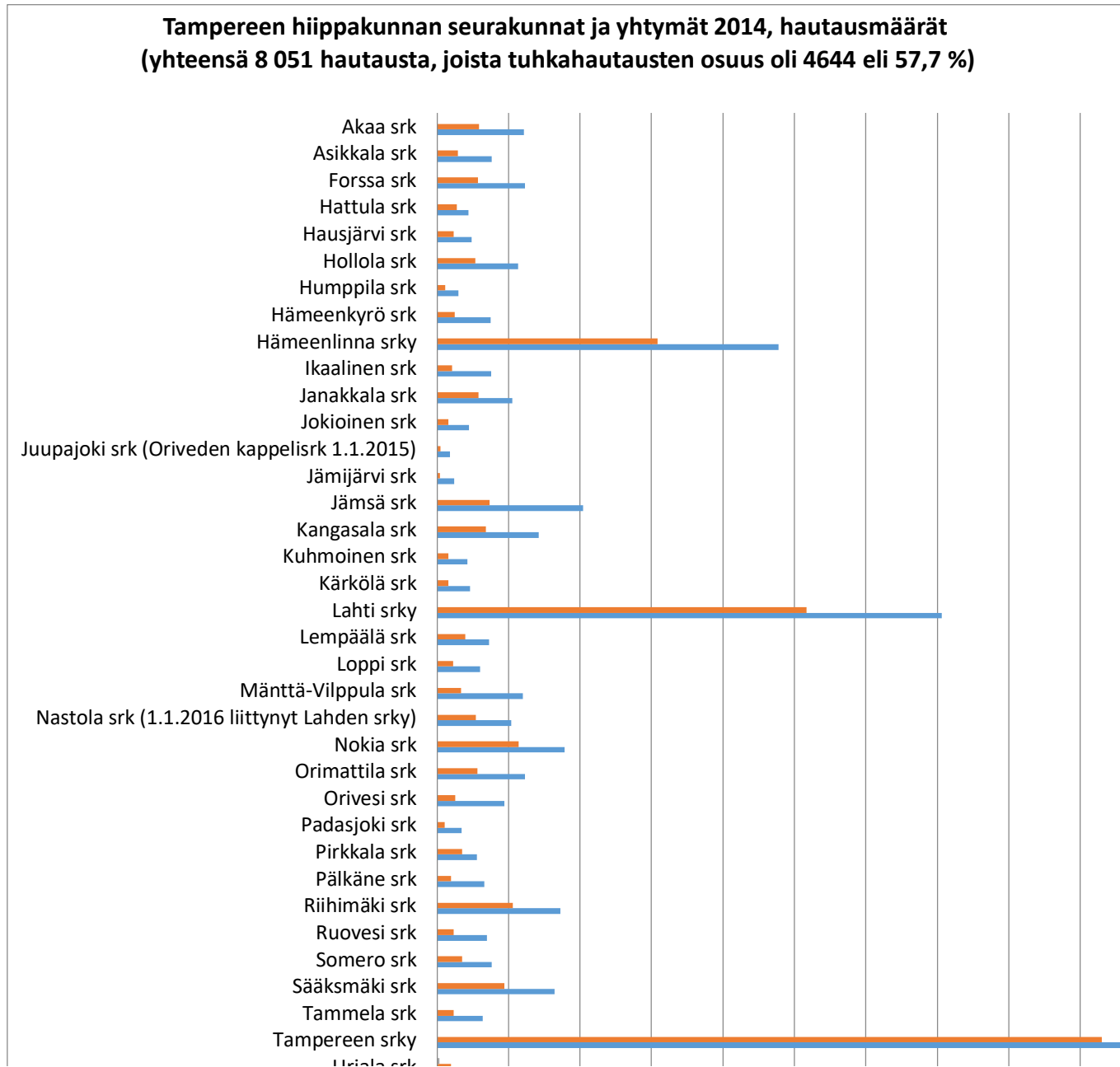
<p style="text-align: center;">SISÄISET</p> <p>ULKOISET</p>	<p>1. VAHVUUDET (S), TOIMINNALLISET VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • perinne • valtion antama tehtävä • alan tuntemus • asiantuntijuus • riittävät toimintaresurssit • asennevalmius muutoksille • hyvät verkostot • ympäristötietous 	<p>2. HEIKKOUEDET (W), TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • talous • paljon pieniä itsenäisiä toimijoita • etäisyydet • kaikissa yksiköissä ei asiantuntijuutta • muutospelko
<p>3. MAHDOLLISUUDET (O), TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET JA VOITOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön rakentaminen rajojen yli • avoimuus uudelle toiminnalle • tuhkahautausten lisääntyminen • vapaaehtoistyön lisääntyminen • tietojärjestelmät helpottavat laajempien kokonaisuuksien hallintaa 	<p><u>HYÖDYNNÄ MENESTYSTEKIJÄT (SO-STRATEGIA)</u></p> <p>Asiantunteva hautaustoimen hoitaminen jatkuu valtion riittävästi tukemana ja ohjaamana järkevämmässä, laajemmissa kokonaisuuksissa, joissa asiantuntijuutta on keskitetty. Koko Suomen kattavasti on verkostoiduttu osittain myös uusien tietojärjestelmien tuomin mahdollisuuksin. Työalalla on riittävästi ammattitaitoisia henkilöstöä, jotka huomioivat myös ympäristön eri toimissa. Tuhkahautausten lisääntyminen vähentää hautausmaiden laajentamisen tarvetta ja vanhoja alueita voidaan myös hyödyntää uusilla tavoilla.</p>	<p><u>HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI (WO-STRATEGIA)</u></p> <p>Taloudellisten resurssien suppenemisesta on selviydytty eri toimijoiden verkostoitumisella. Asiantuntijuutta on näin saatu jaettua. Tietojärjestelmien kehittyminen ja vapaaehtoisten tekijöiden lisääntyminen auttavat toiminnan mahdollistumista pienemmissäkin yksiköissä.</p>
<p>4. UHAT (T), TULEVAISUUDEN UHAT JA MENETYKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaitoisen työvoiman saataavuus • henkilöstön riittävyys työmäärään nähden • talous • muutosvastarinta • tiedonkulku • suunnittelemattomuus • vastualueiden epäselvyys • maallistuminen • tietojärjestelmien romahdus 	<p><u>UHAT HALLINTAAN (ST-STRATEGIA)</u></p> <p>Koulutuksen kehittämisellä on saatu varmistettua ammattitaitoisen ja asiantuntevan henkilöstön saatavuus. Verkostoituminen on auttanut asiantuntijuuden laajentamiseen, jonka myötä toimintaa on osattu tehostaa ja sitä kautta selviydytty tehtävistä pienemmällä henkilömäärällä ja osaltaan tämä tukee suppenevasta talousresurssista selviytymistä. Muutosvastarintaa on saatu lievennettyä tiedonkulkua tehostamalla verkostojen kautta. Tietojärjestelmien romahduksesta on selvitty uusien järjestelmien luomisen kautta. Maallistuminen ja kirkosta eroaminen ovat lisääntyneet, mutta hautaustoimessa vaikuttavat vahvat perinteet ja valtion ohjaus tukevat toimintaedellytyksiä.</p>	<p><u>MAHDOLLINEN KRIISITILANNE (WT-STRATEGIA)</u></p> <p>Ammattitaitoinen ja asiantunteva henkilöstö vähenee hautaustoitimessa eläkelöitymisten, irtisanomisten ja taloudellisten resurssien suppenemisen myötä. Muutosvastarinta ja suunnittelemattomuus ovat säilyttäneet rakenteet entisellään ja yhteistyötä ei ole pystytty rakentamaan. Tietojärjestelmien romahdus on osaltaan irrottanut erillisiä yksiköitä toisistaan ja jokainen toimii omillaan. Olemassa olevia resursseja ei osata hyödyntää tehokkaasti. Hautaustoiminnan laatu on laskenut ala-arvoiseksi ja ympäristöt tasoltaan huonokuntoisia. Jäljelle jäänyt henkilöstö voi huonosti.</p>

HAUTAUSTOIMEN PESTE-TAULUKKO

Poliittiset	<ul style="list-style-type: none"> • Aluepolitiikka • Rakenteelliset muutokset • Lainsäädännön muutokset • Konfliktit
Taloudelliset	<ul style="list-style-type: none"> • Rahoitus • Maksut
Sosiaaliset	<ul style="list-style-type: none"> • Ikärakenne • Ammattitaitoinen henkilöstö • Koulutustasot • Arvomaailman muutokset • Verkostot • Sosiaalinen media
Teknologiset	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojärjestelmien kehittyminen • Ympäristön huollon kaluston kehittyminen • Uudet innovaatiot
Ekologiset	<ul style="list-style-type: none"> • Jätteiden käsittely • Ympäristösuojelu • Energian kulutus

Kriittisinä epävarmuuksina muutostekijäanalyysissä nousivat esille suunnonnettomuudet ja tietojärjestelmien romahdus. Arvoja tarkasteltaessa verstaan aiheeseen vaikuttavia ovat perinteiden kunnioitus, maallistuminen ja kulttuurin muutos.

TAMPEREEN HIIPPAKUNNAN SEURAKUNTATALOUDET JA HAUTAUSMÄÄRÄT VUONNA 2014



(Sakasti, 2015)

KYSELYLOMAKE

Hautaustoimien yhteistyön kehittäminen Tampereen hiippakunnassa

1. Organisaation tietoja *

Vastaajan seurakunta/seurakuntayhtymä _____

Hautaustoimesta vastaavan viran-/toimenhaltijan nimike _____

Vastaajan nimi _____

Hautaustoimen vakinaisen, ympärivuotisen henkilöstön lukumäärä _____

Hautaustoimen kesä- ja kausityöntekijöiden määrä _____

2. Hautausmaiden lukumäärä seurakunnassanne/seurakuntayhtymässä? *

 1 2 3 4 5 6 7 tai enemmän

3. Odotatteko kirkon rakenneuudistuksen jatkuvan siitä huolimatta, että kirkolliskokous hylkäsi sen keväällä 2015? *

 Kyllä Ei

4. Kuinka pitkään arvelette taloudellisesti pystyväne jatkamaan nykyisellä seurakuntarakenteella? *

 1-5 vuotta 6-10 vuotta 10 vuotta ja enemmän

Ei osaa sanoa

Liite 4/2

5. Miten näette seurakuntanne/seurakuntayhtymänne hautaustoimen? Millaisia haasteita on edessä (esim. talous, henkilöstöresurssit)? *

6. Miten yhteisöveron poistuminen ja nyt 1.1.2016 alkaen valtion rahoitus yhteiskunnallisista tehtävistä vaikuttavat taloudellisesti hautaustoimen järjestämiseen teidän seurakunnassa/seurakuntayhtymässä? *

7. Onko teillä ollut yhteistyötä hautaustoimen osalta muiden seurakuntien/seurakuntayhtymien kanssa? Jos, niin millaista? *

- Kyllä

- Ei
On suunniteltu, Millaista?

8. Millaisia mahdollisuuksia näette hautaustoimien yhteistyön kehittämisessä? *

9. Millaisia esteitä näette yhteistyön rakentamiselle? *

10. Millaisesta yhteistyöstä olisitte kiinnostuneita ja mistä olisi hyötyä seurakunnallenne/seurakuntayhtymällemme? *

- Sopimusyhteistyö
- Yhteistyö kilpailutuksissa, henkilöstökoulutuksissa ym.
- Vertaispalaverit ja asiantuntijuuden jakaminen säännöllisesti järjestettävien tapaamisin
- Sijaisuudet esim. virkavapauksien/lomien aikana
- Muu yhteistyö, Millainen?
-

11. Mihin seuraavista osa-alueista teillä olisi kiinnostusta mahdollisessa yhteistyössä? *

Liite 4/4

1 ei yhtään kiinnostusta 2 vähän kiinnostusta 3 kohtalaisesti kiinnostusta 4 melko paljon kiinnostusta 5 paljon kiinnostusta

	1	2	3	4	5
Yhteiset henkilöstökoulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisoinnin keskittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hautainhoitorahaston toimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hautojen hallinta-aikoihin liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hautausmaakaavaan ja hautakirjanpitoon liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hautausmaalaajennukset/uusien alueiden perustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinnastot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetointi ja talouden toteutumisten seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannus selvitykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalustose selvitykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjesäännöt, käyttösuunnitelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoistyön koordinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hautausmaiden ja muiden viheralueiden pitkäntähtäimen hoito- ja kehittämissuunnitelmien laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muuhun, Mihin? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

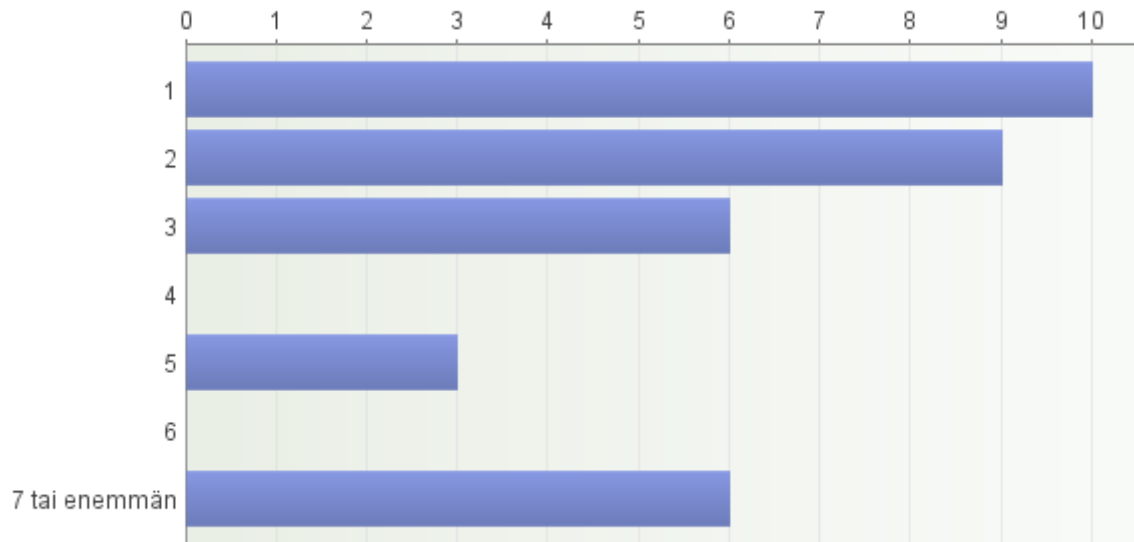
12. Muita huomioita yhteistyöhön liittyen *

KYSELYN VASTAUSTEN RAPORTTI

Hautaustoimien yhteistyön kehittäminen

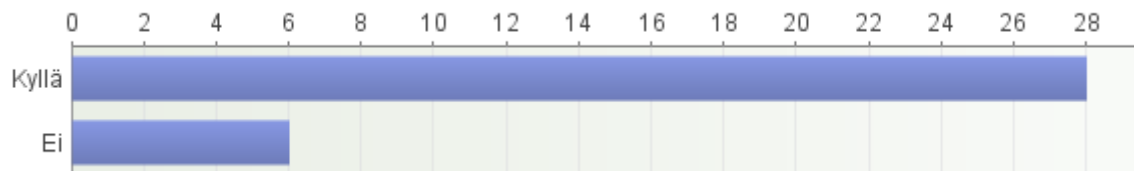
1. Hautausmaiden lukumäärä seurakunnassanne/seurakuntayhtymässä?

Vastaajien määrä: 34



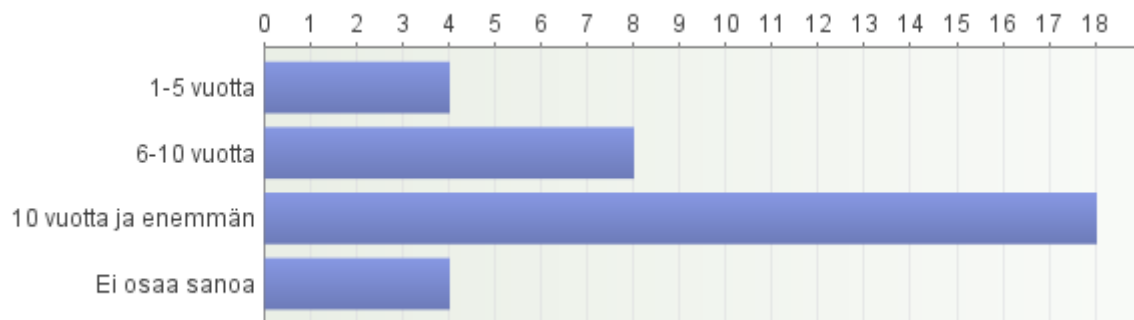
2. Odotatteko kirkon rakenneuudistuksen jatkuvan siitä huolimatta, että kirkolliskokous hylkäsi sen keväällä 2015?

Vastaajien määrä: 34



3. Kuinka pitkään arvelette taloudellisesti pystyvänne jatkamaan nykyisellä seurakuntarakenteella?

Vastaajien määrä: 34



Avoimet vastaukset: Ei osaa sanoa

4. Miten näette seurakuntanne/seurakuntayhtymänne hautaustoimen? Millaisia haasteita on edessä (esim. talous, henkilöstöresurssit)?

Vastaajien määrä: 34

- Yleiset talousnäkymät.
Seurakuntamme on suht. vakavarainen, joten ainakaan lyhyellä ajalla ei hautaustoimessa ole tarvetta resurssien vähennykseen. Toki arvioimme joka vuosi esim. kausityöntekijöiden määrän ja työtehtävät uudelleen. Lisäksi hautausmaan hoitosuunnitelma ja sitä kautta kulurakenne on syynissä vuosittain.
- Hautaustoimi pyörii kaiken aikaa minimiväellä. Toisaalta hautaukset ovat lisääntyneet paljon.
- Paineita edelleen vähentää henkilöstöä, vaikka niin on tehty vuosia, mm. yksi vakinainen virka jätettiin täyttämättä eläköitymisen jälkeen. Säästöpaineeet johtuvat siitä että pyritään saamaan hautausten maksutuotot kattamaan 20% koko hautaustoimen kuluista. Hintoja nostettu viime vuosina, mutta tavoitteeseen pääseminen vaatinut ja vaatii myös säästöjä.
- Varsinaisesti hautaustoimesta ei ole vielä tarvinnut vähentää työntekijöitä, mutta työn silti koko ajan lisääntyessä työntekijöiden lisäämiseen ei ole mahdollisuutta. Palkkatukien saamisen vaikeutuminen on hankaloittanut kesätyöntekijöiden palkkaamista. Tämän hetken ja lähitulevaisuuden haasteita on jatkuva "paperityön" lisääntyminen sekä haudankaivuun ja aurausurakoinnin (ulkopuoliset urakoitsijat) järjestäminen edellisten yrittäjien lähitulevaisuudessa eläköityessä.
- Supistuva talous aiheuttaa painetta henkilöstöresurssin vähentämiseen myös hautaustoimen puolella. Ostopalveluiden käyttöä lisätään. Maksuja korotettava säännöllisesti.
- Yksi seurakunnan perustöistä. Suuria muutoksia ei tiedossa, hautausmaan erityisammattimiehen lähenevän eläköitymisen vuoksi tuleva rekrytointi mietityttää, mistä löytyy moniosaaja ammattilainen. Palkkaus ei houkuttele ammattitaitoista henkilökuntaa samoin alan arvostus ei kovin korkealla.
- Hautaustoimen resurssit ovat pienet, mutta olemme pärjänneet hyvin pienillä resursseilla. Suurin haaste on sijaisuudet ja toiminnan pyöriminen lomien/sairaslomien yms. aikana.
- yhteisöveron muutos valtion korvaukseksi arvoitus, pysyvä rahoitus samalla tasolla vai pienee nekö summa vuosien saatossa.
- Tampereella hautaustoimella on riittävät taloudelliset resurssit, myös henkilöstöä voidaan tarvittaessa rekrytoida.
- Seurakunta tuottaa seurakuntalaisia tyydyttävää hautaustoimen kiinteistöjen ylläpitoa. Hautaustoimi pystyy palvelemaan samassa aikataulussa kuin siunauksia suorittava tiimi. Vuodesta 2025 alkaen seurakunnassamme kasvaa haudattavien määrä +38 %/vuosi (verrattuna vuoteen 2015. Seurakunta valmistautuu henkilö- ja laiteresurssein ja ostopalvelusopimuksin kasvavaan tarpeeseen.

Seurakunnalla on tulevaisuuden tarvittavat maa-alueet kasvaviin tarpeisiin. Tällä hetkellä sekä hautapaikka, kuin varsinaisen hautaustoimen hinnoittelu vastaa kirkkohallituksen viimeisintä hautaustoimen hinnoitteluohjeistusta. Koska hautaustoimi on lakiin perustuva kirkon/seurakunnan suorite, asia on hoidossa.

- Hautaustoimen tilanne on nykyisin vakaa, mutta henkilöstön osalta hautaustoimessa on minimi henkilöstömäärä. Näin ollen erityisesti sairaslomakaudet ja lomakaudet aiheuttavat mittavia ongelmia sijaistamisen ja hautaustoimen sujuvan hoitamisen osalta

Tulevaisuuden haasteina henkilöstöresurssien vähäisyys ja mahdollisesti heikkenevien talousnäkymien vuoksi kokonaismäärärahojen pienentyminen.

- Väestön ikärakenteen muutoksesta johtuva korkea hautausten määrä suhteessa henkilöstön määrään.
- Hautaustoimen hallintoon ei keriä keskittymään tarpeeksi. Esim. osa haudoista eivät ole vielä sähköisessä kirjanpidossa lisäksi on kortit ja vanha hautakirja. Haudan kaivuun ulkoistettu, mukana apumiehenä suntio- hautausmaanhoitaja. Sairaus ja poissaolotilanteissa vaikea ellei mahdollon löytää osaavaa henkilöä. Suntio- hautausmaanhoitajan rekrytoinnissa vaikeuksia.
- Ikääntyvää henkilöstöä meillä on mutta toistaiseksi olemme saaneet uusia henkilöitä melko hyvin palkattua. Resurssimme eivät lisääntyneet mutta myöskään oleellista supistusta ei ole odotettavissa - meillä jo etäisyydet asettavat rajoitteita henkilöiden "liikuttamiselle"

Liite 5/3

- Heikon taloustilanteen vuoksi yritettiin ulkoistaa haudankaivutyöt. Hankinnassa ei onnistuttu, joten koneisiin sidottua pääomaa kevennettiin leasingkoneella. Koneinvestointeja on aina vain vaikeampi saada hallinnossa läpi. Henkilöstön määrä on pystytty vielä pitämään ennallaan, mutta esim. sijaisuudet on määrätty järjestämään talon sisältä. Nuorten kausityöntekijöiden määrää on hieman vähennetty. Käyttötalouden puolelta (palvelu- ja tarvikeostot) ei voida menoja enää vähentää, jos hautausmaiden hoitotaso halutaan ylläpitää. Jos menoleikkauksia tehdään, on seuraava kohde henkilöstö.
- Ei haasteita tällä hetkellä, hyvä kuitenkin varautua tulevaan.
- Kausi- ja kesätyöntekijöiden palkkaaminen on taloudellisesti ollut vielä mahdollista siinä määrin, että hautausmaa pystytään pitämään hyvin hoidettuna. Vanheneva konekanta sen sijaan aiheuttaa ylimääräistä kuluja joka vuosi enemmän.
- Toisaalta talous ja toisaalta henkilöstö. Meillä ei ole lainkaan omaa puutarhuria, mikä vaikeuttaa suunnittelua ja käytännön työjohtoa hautausmaalla.
- Jo pitkään on ollut ongelmana srk hallinto, joka ei sitoudu mihinkään eikä osaa katsoa 'taivaanrannan taakse' tulevaisuuteen. Hallintoelinten jäseniltä puuttuu koulu- ja työkokemus hautausmaan suhteen. Siitä seuraa että päätökset tehdään vain tunteella tai ei olla laisinkaan kiinnostuneita. Kun talous tiukkenee, on yhä vaikeampaa saada työn raskautta ja terveyshaittoja poistavia koneita. Osa Suomen seurakuntien hautausmaakoneista on kunnoltaan laittomia tai itse tehtyjä. Myös suurempia projekteja on vaikeaa saada läpi hallintoelimissä.
- Toivottavasti voidaan jatkaa nykyisillä resuseilla.
- rahoitus
- Taloudelliset haasteet: henkilöstöresurssit ovat tällä hetkellä riittävät, koska hautausmaiden hoito ostetaan ostopalveluna. Ostopalvelu on kallista; mutta hoituu vuosien kokemusten myötä erinomaisesti. Ostopalvelukilpailutus kallista; valitukset markkinaoikeuteen jne. Siunauskappelirakennuksen peruskorjaus edessä.
- Henkilöstö vähenee, työmäärä pysyy samana.
- Talous ja henkilöstöresurssit (laadun säilyttäminen)
- Henkilöstöresurssit on pystyttävä pitämään vähintään nykyisellään, tosin nykyisellään ollaan aika ääri rajoilla välillä jaksamisen kanssa. Tilanteemme on kaikkiaan kuitenkin melko hyvä, minua kuunnellaan ja näkemyksiäni arvostetaan, ainakin suurimmaksi osaksi.
- Melko haastavana. Hyvin todennäköisesti liittyminen isompaan seurakuntayhtymään tietään sitä että jäämme lapsipuolen asemaan.
- Hautaustoiminnan määrärahat varmaankin riittävät, kun raha tulee asiakkailta ja valtiolta. Hautausmaiden yleishoidosta varmaankin tullaan tinkimään, jolleivät veronmaksajat pidä riittävästi meteliä asiasta. Monipuolisten, osaavien ja sitoutuneiden työntekijöiden saaminen lienee kasvava haaste.
- Isoimpana haasteena meillä on tällä hetkellä henkilöstöresurssit. 4-5 vuoden sisällä on eläköitymimistä 2-3 henkilötyövuotta.
- Seurakuntamme haasteena on ulkopaikkakuntalaisten hautaus. Vuosittain hautauksia on 65 - 75, joista kolmannes on ulkopaikkakuntalaisia. Tämä asettaa vaatimukset henkilöstön määrään.
- Henkilöstöresurssien riittävyys.
- Talous.
- Resurssit eivät lisäänty.

Asenne: Toiminnan kehittäminen on osa jokapäiväistä työtä. Täytyy sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin.

Vanhojen ainaishoitosopimusten purkaminen on edessä.

- Henkilöstöresurssit ovat jo nyt onnettomat ja pahemmalta näyttää.
- Hautaustoimi pystytään hoitamaan nykyisellä henkilökunnalla. Valtion rahoitus on pienempi kuin yhteisöverotuotto muuttotappioisella ja ikärakenteeltaan korkealla paikkakunnalla. Ikärakenteen johdosta myös hautausten määrä kasvaa jatkuvasti.

5. Miten yhteisöveron poistuminen ja nyt 1.1.2016 alkaen valtion rahoitus yhteiskunnallisista tehtävistä vaikuttavat taloudellisesti hautaustoimen järjestämiseen teidän seurakunnassa/seurakuntayhtymässä?

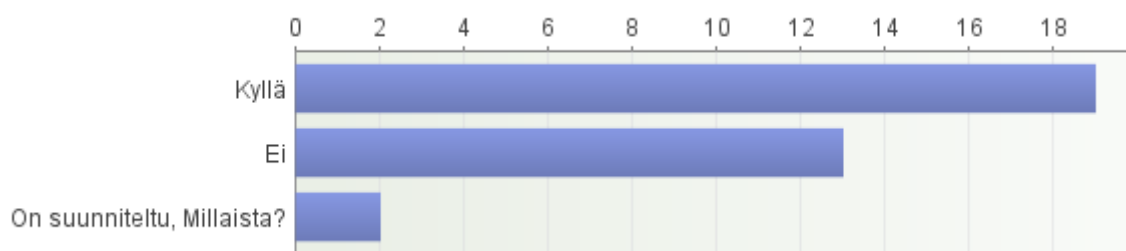
Vastaajien määrä: 34

- ei mitenkään
- Ei mitenkään.
- Ei mainittavaa muutosta.
- Muutos on ollut ilmeisesti pienelle seurakunnalle edullinen. Hautaustoimi on jatkanut ja jatkaneesuurin piirtein entisellään.
Suora valtionrahoitus tuo lyhyellä aikavälillä lisäresursseja seurakunnalle. Uudistus oli hyvä, sillä yhteisöveron tuottojen tilittämistä seurakunnille on vaikea perustella. Suora valtionrahoitus on selkeämpi. Tärkeää, että rahoituksen kokonaistasosta ei leikata, mutta allokaatiota on syytä arvioida muutaman vuoden jälkeen uudestaan.
- Valtion rahoitus on enemmän
- Rahoitus paremmin ennakoitavissa, toisaalta ei tule myöskään "positiivisia yllätyksiä", kuten lähiaikoina yhteisöveron tuoton ollessa odotettua parempi.
- korvaus suurempi kuin yhteisöveron määrä
- Valtionosuus Tampereella väheni yhteisöveroon nähden, mutta on riittävä hautaustoimen, väestökisterin ja kulttuurihistoriallisten rakennusten ylläpitoon.
- Valtion rahoitus paransi seurakunnan hautaustoimen rahoitusta n. +29.000 € (+16 %) vuonna 2016.
Muutos ei ratkaissut taloudellisia ongelmia, eikä myöskään hankaloittanut hautaustoimen järjestämistä.
- Taloudellisesti seurakunnan hautaustoimen määrärahat kasvavat ja kasvun osalta voimme palkata lisää vakituista henkilökuntaa hautaustoimeen ja kiinteistötoimeen.
- Tästä ei ole vielä tarkkaa näkemystä.
- aika tasan meni
- Taloudellinen vaikutus on ollut viime vuosien yhteisöverokertymään nähden +-0.
- Hautaustoimen rahoituksen muuttuminen valtion rahoitukseksi toi kaivattua vakautta tulojen ennakointiin. Valtionapua saamme hieman enemmän mitä yhteisöveron osuus viime vuosina on ollut. Summa ei riitä kattamaan tulevia investointitarpeita. Tämä on erittäin huolestuttavaa, koska kirkollisverovarvoja ei saisi hautaustoimeen käyttää eikä niitä nykyisessä taloustilanteessa olisi mahdollista aina saadakaan.
- Ei toistaiseksi mitenkään.
- Jokioisten seurakunnassa yhteisöveron ja valtion rahoituksen määrässä ei ole juurikaan eroa.
- Tämä uudistus on ainakin toistaiseksi lisännyt talouden vakautta.
- Vaikuttaa siltä että kirkosta eroaminen jatkuu, joka vaikuttaa verotuloihin yhä enenevässä määrin. Jäsenkunnan kaventuminen ja yhteisöveron poisto merkitsevät sitä, että yhä pienempi joukko rahoittaa hautaukset ja hautausmaat. Jos seurakunnat saisivat tulevaisuudessa valtiolta tukea hautaustoimen hoitamisesta, ei se raha välttämättä tule hautausmaalle asti vaan vanhan seurakuntarakenteen säilyttämiseen. Hautausmaan osuus seurakunnan budjettikakusta on pienentynyt 50 vuoden aikana eli hautausmaan työntekijöiden selkänahasta kustannetaan nykyistä henkilön puolen työntekijäkuntaa!
Tervein keino olisi siirtää hautaustoimi ja hautausmaanhoito kunkin kunnan teknisen lautakunnan haltuun kuten kuntien puistot jo ovat!
- Ei ole näkynyt vielä mitenkään.
- Ei juurikaan muutosta
- Hautaustoimen hintoja tulee tarkistaa.
Hautainhoitorahastoa ei ole, tehdään vain yhden vuoden kesähoitosopimuksia.
- Valtion avustus on suurempi kuin yhteisöverotuotto on ollut.
- Positiivisesti
- Muutos ei vähennä seurakunnan saamia tuloja siltä osin, joten merkittäviä muutoksia ei liene tulossa.
- En osaa sanoa
- Asiakasmaksut olleet vähän alakantissa, joten ne nousevat ja mutina lisääntyy. Mielenkiinnolla odotan, että löytävätkö valtion rahat oikealle kustannuspaikalle.

- Valtion rahoituksen myötä seurakunnan tulopuoli hieman nousi yhteisöveroon verrattuna
- Hinnankorotukset hautatoimessa.
- Uurnahautauksien suosittelu ulkopaikkakuntalaisille lisääntyy/tulee ainoaksi vaihtoehdoksi.
- Ei vaikutusta.
- Ei todennäköisesti vaikutusta.
- Valtion rahoitusta tulee yhtä paljon tai hieman enemmän kuin yhteisöverotuottoa, joten muutos oli meille ok.
- Heikentävästi
- Tällä hetkellä tarkkaillaan tilannetta. Seurataan kustannusten ja tulojen tasapainoa. Tarvetta on hautauspalveluhintojen korotukseen.

6. Onko teillä ollut yhteistyötä hautaustoimen osalta muiden seurakuntien/seurakuntayhtymien kanssa? Jos, niin millaista?

Vastaajien määrä: 34



Avoimet vastaukset: Kyllä

- Hautatoimen hautauspolku hanke rovastikunnalla, hankeosapuolena Kirkkohallitus
- palevereita, tarvikkeiden lainausta
- pienimuotoista. Rovastikunnan puutarhureiden tapaamisia. hautakaluston lainaamista.
- Tiedon jakamista, yhteisiä koulutuksia, vähäisessä määrin yhteisiä hankintoja, työvälaineiden lainausta akuuteissa tilanteissa, suullisia epävirallisia sopimuksia avunannosta tarpeen vaatiessa.
- Olemme osakkaita Lahden seurakuntayhtymän krematorion kiinteistöosakeyhtymässä
- mm. koulutuspäiviä, koneiden ja laitteiden lainaus/vuokraus ja hankinta
- rovastikunnan alueella tapaamisia
- Yhteneinen haudankaivuukurakointi ja joitakin hankintoja. Krematoriot toiminta on keskittynyt Tampereelle. Lisäksi tiedon jakamista.
- Parhaimpien menetelmien vertailu ja käyttöönotto.
- Hallinnollista apua, asiantuntija apua, yhteisiä hankintoja ja koulutuksia
- Meillä on krematoria, jolla palvelemme lähiseurakuntia. Tunnustukseton hauta-alue on yhteinen.
- Palaverit 2 kertaa vuodessa, koneiden lainaamista.
- Vähäistä yhteistyötä tarkoituksena alueen (rovastikuntatasolla) hintojen perusteiden yhteinistämisen. Jäänyt suunnitteluasteelle. Yhteinen krematorio; Lahden srk-yhtymä + 8 lähialueen seurakuntaa mukana.
- Yhteiset kokoontumiset ja palaverit, yhteisiä koulutuksia
- "Kuolemasta hautaan" innovaatio projekti
- Vuosittaiset tapaamiset, spostit, puhelut
- lähinnä tietojen ja kokemusten vaihtoa
- Yhteisiä hankintoja ja kilpailutuksia. Yhteistyökokoontumiset; kokemusten vaihtoa ja vertaistukea.
- Yhteinen koulutus nyt toukokuussa Riihimäellä. Yhteisiä koulutusmatkoja naapuriseurakunnan kanssa

Avoimet vastaukset: On suunniteltu, Millaista?

- Pienikoneiden, kalkin ja nurmikonsiementen yhteishankintaa suunniteltiin, mutta ne osoittautuivat vielä tässä vaiheessa kannattamattomiksi.
- Yhteistä kalustoa

7. Millaisia mahdollisuuksia näette hautaustoimien yhteistyön kehittämisessä?

Vastaajien määrä: 34

Liite 5/6

- Lain vaatimukset ja pitkällä ajanjaksolla kehittyneet käytännöt vaativat suunnitelmallista tarkastelua ja nyt onkin hanke menossa Kirkkohallituksen kanssa (vuosille 2016-2018) ohjeistusten uusimiseksi
- Kehittäminen on hyvä asia, mutta se ei saa olla itsetarkoitus
- Mahdollisuuksia on, ja ehkä pakkoakin liitosten muodossa.
- Edellä kertomiani yhteistyömuotoja olisi varmasti mahdollista laajentaa ja virallistaakin. Erityisesti asiantuntemuksen jakaminen monenlaisista ammattitaitoa vaativalla alalla olisi varmasti järkevää ja taloudellisesti hyödyllistä. Joitakin erityispalveluja voisi olla järkevämpää "ostaa" naapuriseurakunnilta kuin yksityisiltä tahoilta. Myös entistä yhtenäisemmät linjaukset esim. hautaustoimen maksuissa olisi itselleni tervetullutta uudistusta.
- Yhteisiä ostopalveluiden kilpailuttamisia voisi harkita, mikäli hautausmaita riittävän lähellä toisinaan.
- Ammatillista konsultointia, neuvoja ja opastusta. Vertaistukea.
- Sijaisuuksia voisi miettiä yhdessä tai muuten yhteistä henkilökuntaa. Vertaistuki ja tapaamiset. Koulutukset.
- hallinnollinen yhteistyö, esim. hankinnat, alueellinen samansuuntainen hautausmaksujen hinnoittelu, välttämättä ei samat hinnat, mutta perusteet yhtenäiset
- Kannattava hanke. Aina voi lisätä kehittää
- Merkittävien kone- ja laitehankintojen yhteiskilpailutus. Toisaalta pienten tarpeiden yhdistely yli kansallisen kynnyksarvon ylitse hidasta hankintatoimintaa, eikä tuo todennäköisesti suurhankinta etua. Yhteiset henkilöstökoulutustilaisuudet, esim. luvanvaraisissa töissä (kasvinsuojelu, tulityö yms.).
- - Asiantuntija vuorovaikutuksen kehittämisen
 - Hinnastojen mahdollisen yhtenäistämisen
 - Rahoitusyhteistyö (esim. krematorio toiminta)
 - Koulutusmahdollisuuksia
 - Hallinnollisia yhteistyömahdollisuuksia
- Osaavan henkilöstöresurssin kohdentaminen oikeisiin asioihin olisi mahdollista.
- Se on suuri mahdollisuus ja välttämättömyys
- Yhteistyön mahdollisuuksia on paljonkin sekä henkilöstö että kalustopuolella - toistaiseksi kaikki ovat halunneet pitää tiukasti kiinni "omistaan."
- Yhteistyö toisi parhaimmillaan (hiippakunnan) lähikuntien käytäntöihin yhteneväisyyttä esim. hautaustuomerkkisäännöissä ja hinnoittelussa. Moni viranhaltija valmistele laajoja kokonaisuuksia yksin. Monesti päätöksen eri vaiheet vievät paljon aikaa (hautaamaan käyttösunnitelmat, hinnastot, hankinnat) ja työn haluaisi kerralla niin hyväksi ettei heti tarvitse viedä samaa asiaa uudelleen päätöskoneistoon. Tällöin kollegoiden yhteistyö toisi uusia näkökulmia jo valmisteluvaiheeseen. Aika paljon jo pyydetään tutuilta kollegoilta malleja oman työn pohjaksi, mutta yhteiset keskustelu-/ valmistelufoorumit voisivat johtaa parempaan lopputulokseen kokonaisuuden kannalta.
- Melko vähäisiä. Hautausmaat sijaitsevat pitkien välimatkojen päässä toisistaan ja ovat hyvin eri kokoisia. Hankinta, koulutukset yms asiat, jotka eivät liity maantieteelliseen paikkaan, ovat mahdollisia yhteistyökohteita.
- Kalliimpia harvemmin tarvittavia laitteita voisi investoida yhteisesti ja myös työntekijöitä tarpeen mukaan liikutella. Hautausmaan työntekijät pitävät roivastikunnallisesti muutaman kerran kesässä yhteisen tapaamisen ja myös yhteistä koulutusta on ollut.
- Siinä vain taivas on rajana. Vaikka rakenneuudistusta ei tapahtuisi lainkaan, hautaustoimessa voidaan siirtyä aika kiinteään yhteistyöhön.
- Seurakuntien yhteistoiminta-idea hautaustoimen alalta on peräisin 70-luvulta. Asiasta innostuvat vain sellaiset ihmiset, jotka eivät ole työssä hautausmaalla. Mitä kauempana ollaan asiasta, sitä 'viisaampia' ollaan !!! Seurakuntaliitoksissa on käynyt niin, että pienempi liitetty ei ole saanut omia työkoneita, vaan ne on siirretty autokuljetuksina suuremmasta ja sitten taas takaisin. Näistä kuljetuksista syntyy suuri hiilijalanjälki, jollaisia seurakuntien pitäisi etiikkansa mukaisesti välttää!
- Hollolan seurakuntaan on liittymässä pienempiä seurakuntia kappeli seurakunniksi näiden

hautausmaiden toimintatapojen ja hinnastojen yhdenmukaistaminen on haaste sekä mahdollisuus.

- Lähinnä yhteistä kalustoa ja hallintoa.
- Mielestäni alueellista yhteistyötä tulee kehittää.
 - palvelut, hinnat, ehkä henkilöstöresurssien hyödyntämien (asiantuntijat). Koneet ja laitteet. Yhteistyö naapuriseurakuntien kanssa itsessään jo tuo mahdollisuuksia.
- Niitä on. Työvoimaresurssit ovat vähenemässä ja yhteistyötä tarvitaan tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin.
- Hyvät mahdollisuudet, jos on tahtotilaa
- Kilpailutus erilaisissa hankinnoissa
- Mahdollisuuden oppia uutta, kun saa tietoa kuinka muualla toteutetaan sama asia. Kullakin hautausoimesta vastaavalla on omat kiinnostusalueensa, on kiinnostavaa saada tietoa niistä asioista, jotka esim. ajanpuutteen vuoksi itsellä jäävät vähemmälle tutkimiselle. Vertaistuki on tärkeää.
- Hautausoimen asiantuntijuutta ei opeteta missään koulussa, joten varsinkin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen olisi hyvä saada apua naapuristakin. Isompia hankintoja suunniteltaessa olisivat asiantuntijat myös tarpeen varsinkin pienissä seurakunnilla puurtaville. Yhtenäiset käytännöt ja hinnoittelut olisivat ehkä hyvät, mutta vaikea toteuttaa seurakuntatalouksien erilaisuuden takia.
- Yhteiset hankinnat
- Yhteiset tarvikehankinnat.
- Suntioiden/hautausmaanhoitajien yhteistyö/sijaistaminen seurakuntien kesken
- Yhteinen työnjohto.
- Yhteistä kalustoa.
- Haudankaivuu, työntekijöiden siirto.
- Hankintoja ja kilpailutuksia voisi tehdä vielä laajemmin yhdessä.
- Mahdollisia yhteistilauksia/hankintoja.
- Tiedon jakaminen olisi erityisen tärkeää, vaikka taloudellisesti muuten selviäisikin. Lähiseurakunnat voivat tukea toisiaan ja asiantuntijoita ei tarvitse olla jokaisessa seurakunnassa. Kustannussäästöjä voisi saada järkevällä yhteistyöllä.

8. Millaisia esteitä näette yhteistyön rakentamiselle?

Vastaajien määrä: 34

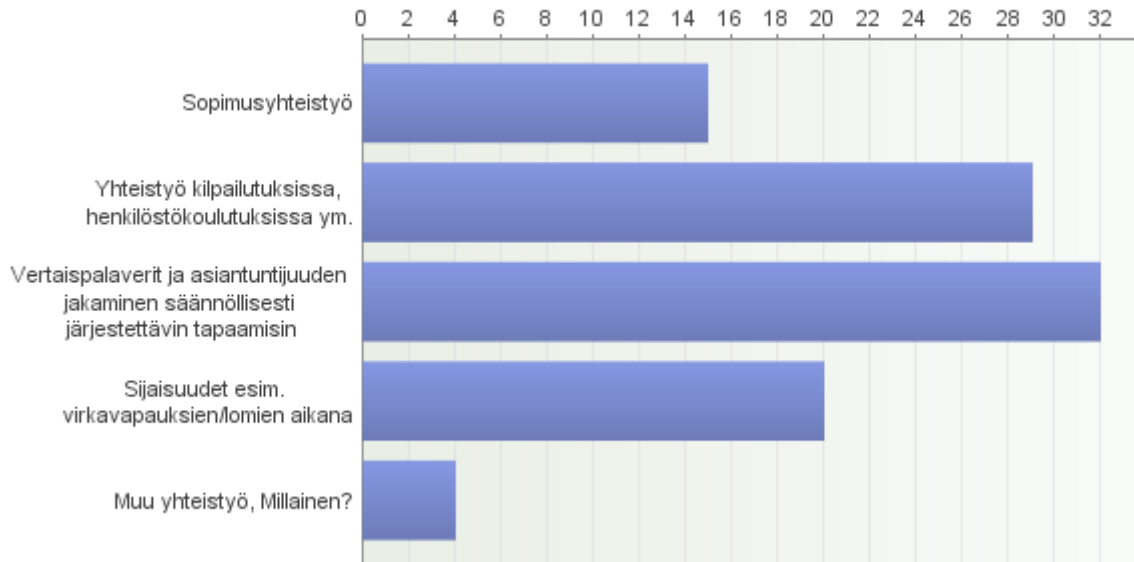
- Voisi olla henkilöistä johtuvia esteitä. Meillä rovastikunnassa kynnys yhteistyön rakentamiselle ja toteuttamiselle hyvin matala. On ollut mm. yhteisiä koulutuksia ja kokoontumisia.
- Välimatkojen pituudet. Ruuhka-aikojen saman aikaisuus esim. jos ajatellaan koneita ja laitteita tai työvoimaa.
- Maalaisrkk/kaupunkirkk vastakkainasettelu, eri toimintakulttuuri, ajatusmaailma luottamushenkilöillä
- Kirkkoherrojen ja talouspäälliköiden asenteet. Ruohonjuuritasolla epävirallista yhteistyötä hautausoimen kuten kiinteistötoimenkin viranhaltijoiden kesken tehdään joustavasti ja ennakkolottomasti, mutta "ylempää" tahoja pelottaa oman päätäntävällän menettäminen, epäilyttä yhteistyön hyödyt eikä helpolla myönnetä, että joissakin asioissa kaivattaisiin apua.
- Tiukat seurakunta- ja hiippakuntarajat vaikeuttavat alueellista yhteistyötä.
- Ajan käyttö. Työaika kiinni perustyössä, aikaa kehittymiselle ja uudistamiselle hyvin vähän
- Välimatkat.
- hallinto, päätöksiä joudutaan tekemään erikseen seurakunnissa
- Päätöksen teon hankaluus.
- Työ on paikkaan sidottua ja edellyttää kesäisin merkittävää lisäresursointia viheralueilla ja hoitohaudoilla. Palkattu henkilöstö työllistyy oman srk:n alueella. Koneiden siirtely 30 - 50 km alueella ei ole tarkoituksenmukaista. Hautausoimen yhteistyön kehitys on sopimusten vuoksi ja seurakuntien erilaisen tilanteen vuoksi hyvinkin haasteellista. Vaikka hautausoimi toimiikin samojen sääntöjen alla lähes kaikki hautausmaatkin ovat toimintatavoiltaan erilaisia. Hautausoimen osalta oli suunnittelun alla 2013 alkaa keräämään rekisteriä hiippakunnan

Liite 5/8

- alueella työttöminä olevista seurakuntamestareista (ns. suntiopankkia varten). Rekisteri on hyvinkin tarpeellinen, mutta kaatui lopulta oppilaitosten yhteistyöhaluttomuuteen.
- Asenteissa on kehittämistä.
- Erilaisten työskentelytapojen yhtenäistäminen, luottamusmiesten tahtotila, pelko oman työpaikan menettämisestä.
- Jos on halua, niin en (emme) näe esteitä yhteistyölle - pakottaa ei kannata.
- Jonkun pitäisi olla vetovastuussa yhteistyöverkoston luomisessa. Kenelläkään viranhaltijalla ei liene ylimääräistä aikaa tai energiaa ryhtyä hyvää hyvyttään järjestämään myös muiden seurakuntien asioita, joten homman pitäisi olla jollakin tapaa vastavuoroista tai hinnoiteltua. Toisaalta ei ole riittävästi talouspuolen tietoa työsuorituksen tai palvelun ostamisesta toiselta seurakunnalta. Työn hinnoittelun osaamista puuttuu ja talouspuolella kirjaamiset tuottavat päänvaivaa. Ongelmana on myös jokaisen seurakunnan omat päättäjät, jotka saattavat vesittää hyvin valmistellun yhteistyöhankkeen tuloksen.
- Kts edellä.
- Tästä on monta kertaa keskusteltu rovastikunnallisesti, mutta usein hanke kaatuu siihen, että kaikki tarvitsevat kaikkea juurikin yhtä aikaa. Hautausmaa työ, kun on pitkälti kausiluonteista.
- Omasta kiinni pitäminen. Minun mielestäni mahdollisimman yhtenäinen alueellinen tapa toimia olisi kaikkien etu. Toki seurakunta voisi itse päättää yleisen "puistonhoidon" tason.
- Jos pieni seurakunta alkaa toimia itsenäisenä tai isomman seurakunnan liitosseurakuntana, merkitsee se Suomen oloissa sitä, että siihen isompaan on aina matkaa 10-60 km. Työkoneiden kuljettamisesta syntyy edellä kerrottu suuri hiilijalanjälki. Eli ei mitään järkeä! (On tietysti työntekijöitä, jotka nauttivat siitä että työpäivä kuluu koneiden kuljettamisessa ja he voivat kannattaa 'yhteistyötä').
Kaikki seurakunnat tarvitsisivat samoja koneita samaan aikaan, niin pienempi aina kärsii. Hautausoimessa yhteistyötä kannattaisi harkita paremminkin oman kunnan kanssa, jonka koneet saattavat olla vaikkapa 1 km päässä. Mahdollisessa yhteistyössä pientä seurakuntaa alkaisi johtaa suuremman seurakunnan työntekijät, joilla ei ole paikallistuntemusta eikä näkemyksiä. Tämä näivettäisi esim kulttuurikuviot ja hautausmaan projektit.
Yhteistyö sopisi vain hengelliselle puolelle ja mahdollisesti koulutuksessa ! Pienen seurakunnan toiminta alkaa hiipua heti, kun liitos tapahtuu. Ihmiset alkavat vieraantua. Se kiihdyttää kirkosta eroamista eli on hyvin haitallista, joka havaitaan vasta vuosien perästä, kun virhettä ei voi enää korjata!
- vanhat asenteet on "este"
- Todellinen tahto,
- Koordinoija puuttuu. Kukaan ei ota vastuuta yhteistyön rakentamisesta, kehittamisestä, yhteistyöstä. Kaikilla on aina "niin kiirettä".
- Ihmiset eivät innostu, ajan puute.
- Tavallisia "urautumisiin" liittyviä ongelmia ("näin on tehty ennenkin") tyyppisiä
- Erilaiset näkemykset taloushallinnon kanssa korjaushankkeissa tai niiden tarpeellisuudessa.
- Esim. koulutukset, tapaamiset ym. pitäisi j'ärjestää muuna kuin sesonkiaikana. Itse olen kovasti kiinni käytännön työssä, joten aika on varsinkin keväisin todella rajallinen.
- Eri seurakunnissa on erilaiset työtavat ja sen vuoksi voivat esim. sijaistukset olla hankalia. Perinteistä voi olla vaikea luopua asiakkaiden silmän alla. Työtäkin taitaa kaikilla olla riittämiin, vaikea ottaa lisää mietittävää siihen rinnalle.
- Pitkät välimatkat, ei mahdollisuutta käyttää yhteisiä työntekijöitä
- Palvelussuhteiden jakaminen seurakuntien kesken on virkaehtosopimuksen vaatimusten vuoksi hankalaa.
Ostopalveluina alv-käsittely?
Säädökset yleensä.
- Välimatkat.
Erilaiset käytännöt.
- Välimatkat.
- Henkilöstötarve on osa-aikainen esim. hautausneohjaajat, kantajat yms., mutta kaikilla tarve on samaan aikaan.
- Esimerkiksi haudankaivuuta voisi tehdä yhteistyönä toisten seurakuntien kanssa, mutta välimatkat ovat kohtuullisen pitkiä.
- Etäisyydet ovat nähdäkseni ainoa todellinen hidaste. Henkilöstön asenteet voivat olla esteenä.

9. Millaisesta yhteistyöstä olisitte kiinnostuneita ja mistä olisi hyötyä seurakunnallenne/seurakuntayhtymällemme?

Vastaajien määrä: 34



Avoimet vastaukset: Muu yhteistyö, Millainen?

- Kaikki yllämainitut ovat hyviä
- Hengellisellä puolella diakonia-, nuoriso- ja musiikkityössä sekä taloustoimissa
- Yhteiset koulutustilaisuudet myös suorittavaa työtä tekeville (esim. kasvinsuojelu, työsuojelu)

10. Mihin seuraavista osa-alueista teillä olisi kiinnostusta mahdollisessa yhteistyössä?

1 ei yhtään kiinnostusta 2 vähän kiinnostusta 3 kohtalaisesti kiinnostusta 4 melko paljon kiinnostusta 5 paljon kiinnostusta

Vastaajien määrä: 34

Liite 5/10

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteiset henkilöstökoulutukset	1	0	7	6	20	34	4,29
Organisoinnin keskittäminen	3	7	13	8	3	34	3,03
Hankinnat	1	2	9	9	13	34	3,91
Rekrytointi	4	4	15	8	3	34	3,06
Henkilöstöhallinto	3	7	12	8	4	34	3,09
Hautainhoitorahaston toimet	5	10	6	9	4	34	2,91
Hautojen hallinta-aikoihin liittyvät asiat	3	2	10	9	10	34	3,62
Hautausmaakaavaan ja hautakirjanpitoon liittyvät asiat	3	6	8	9	8	34	3,38
Hautausmaalaajennukset/uusien alueiden perustaminen	7	5	10	8	4	34	2,91
Hinnastot	1	1	13	7	12	34	3,82
Budjetointi ja talouden toteutumisten seuranta	5	4	11	8	6	34	3,18
Kustannusselvitykset	0	2	12	11	9	34	3,79
Kalustaselvitykset	0	4	12	11	7	34	3,62
Ohjesäännöt, käyttösuunnitelmat	1	2	13	10	8	34	3,65
Valvonta	3	2	18	7	4	34	3,21
Vapaaehtoistyön koordinointi	6	6	16	2	4	34	2,76
Hautausmaiden ja muiden viheralueiden pitkäntähtäimen hoito- ja kehittämissuunnitelmien laadinta	1	7	6	9	11	34	3,65
Tietojärjestelmät	0	2	10	10	12	34	3,94
Muuhun, Mihin?	17	4	11	0	2	34	2
Yhteensä	64	77	212	149	144	646	3,36

Avoimet vastaukset: 1

- ei tule mieleen muuta
- tällä hetkellä ei tule mitään mieleen
-

Avoimet vastaukset: 2

- Ei tarvetta.

Avoimet vastaukset: 3

- Yhteistyötä on hyvä selvittää, toisaalta pärjäämme hautaus-toimen toiminnoissa suhteellisen hyvin myös itsenäisesti.
- ei erityistä
-
- Erikoisempien koneiden yhteiskäyttö / vuokraaminen
- Palvelun tai osaamisen "myyminen" lainaaminen, jos jollain on hetkellistä tarvetta
- Ostopalvelut
- eu

Avoimet vastaukset: 5

- Esim. haudankaivuun antaminen ulkopuoliselle urakoitsijalle muutaman srk:n kimpassa, kuten tällä hetkellä meillä on Vesilahti, Lempäälä, Akaa.
- Hautausmaiden kulttuuri- ja äisyys aspektit kristinuskon näkökulmasta (koska kirkon perustamia)

11. Muita huomioita yhteistyöhön liittyen

Vastaajien määrä: 34

- Yhteistyöhön on oltava motivaatio jokaisella siihen ryhtyvällä. Pakosti yrittämällä ei se onnistu.
- Väki on niin vähissä, että on hankalaa kehittää yhteistyötä kun siihen kuluva aika on pois käytännön työtehtävistä.
- kohdassa 11. oli minulle uusia yhteistyömuotomahdollisuuksia.
- Kiinteistöpuolen yhteistyökuvioissa jo mukana olleena tervehdin ilolla yhteistyömahdollisuuksia ja niiden kanavoimista konkreettiseen muotoon. Itse kuvittelisin yhteistyön voivan olla jonkinlaisen "yhteistyöpankin" ylläpitämistä, jonne eri seurakunnat voisivat "tarjota" heiltä liikeneviä palveluja ja toisaalta etsiä "apua" omiin tarpeisiinsa. Yhteistyön pitäisi mielestäni olla hallinnollisesti mahdollisimman kevytrakenteista.
- Lähtökohtaisesti yhteistyön tavoitteena pitäisi olla selkeät kustannussäästöt sekä toimintojen tarkoituksenmukainen järjestäminen.
- säännöllisiä tapaamisia lähiseurakuntien kanssa
- Yhteinen kalusto voisi olla esimerkiksi joltain osin hyvä asia, pienten seurakuntien ei tarvitsisi hankkia kaikkia mahdollisia laitteita.
- Olemme avoimia yhteistyölle
- Yhteistyön lisäämisen kannalta on hyvä huomioida erilaiset seurakunnat ja niihin liittyvät toimintatavat ja perinteet.
- Yhteistyöhön ollaan hyvinkin valmiita ja toimintaa tehdään yhteisen hyvän vuoksi. Monesti hyvät yhteistyön aloitukset kuitenkin kaatuvat byrokraatiaan, erimielisyyksiin sopimuksista/ sopimuksen laatiminen suurimman sopijan ehtojen mukaan, rahoitukseen / ajan puuteeseen työnantajalta. Yhteistyö kuitenkin seurakunta rakenne uudistuksen kaatumisen vuoksi on todella välttämätöntä hautaus-toimen tulevaisuuden turvaamiseksi.
- Yhteistyö tälläkin osa-alueella olisi ehkä yksi keino saada laadukkaampaa palvelua tuotettua ilman merkittäviä kustannusvaikutuksia.
- hyvä että asiaa selvitetään
- Kuten jo aiemmin kirjoitin - yhteistyöhön pitää olla halua, pakolla ei se onnistu. Hienoa, että koko hiippakunnan laajuisia kokoontumisia on ryhdytty järjestämään.
- Ei lisäätävää.
- Kaikki yhteistyö työalasta riippumatta vaatii eräänlaisen asennemuutoksen seurakunnissa ennen kuin se tulee onnistumaan missään määrin:)
Kaikki yhteistyö on hyväksi. Varsinkin hautojenhoidon osalta yhteistyö toisi yhtenäistä ilmettä ja näkyisi asiakkaille ja yleisölle luultavasti vain positiivisessa mielessä.
- Suomen ev.lut. kirkko haluaa pitää hautaus-toiminnan ja hautausmaat vain eräänlaisena mainos-kylltinä, jonka avulla säilytetään jäsenkuntaa. Hautausmaiden työntekijöillä on tavattoman huonot palkat eli ovat jonkinlainen parialuokka. Mahdollinen yhteistyö vain lisäsi byrokraatiaa ja vaikeuttaisi hautausmaanhoitoa. Liitos lisää aina suuren seurakunnan työnjohdon taakkaa ja stressiä. Tämä on jo nähty seurakuntaliitoksissa. Sitä pienempää liitettyä seurakuntaa ei enää huomioida ja sen hautausmaa ränsistyy vähitellen. Kun oma hautausmaanhoitaja katoaa suuren seurakunnan rivityöntekijäksi, kukaan ei ota hautausmaanhoitoa 'sydämen asiana' ja seurakunnan jäsenet tekevät tästä johtopäätöksi ja kirkosta ero kiihtyy! Yhteistyössä on kysymys aina keskittämistä !
Seurakuntien yhteistyötä parempi ratkaisu on se, että hautaus-toimi ja hautausmaanhoito siirretäisiin oman kunnan hoidettavaksi!!!
- Säännöllisiä tapaamisia ympäristön kollegojen kanssa.
- En osaa sanoa.
- Rovastikunta ei aina ole paras mahdollinen koko yhteistyöhön. Tulee miettiä muitakin mahdollisuuksia.
- ei muuta

Liite 5/12

- Tiedotus kulttuurin lisäämistä seurakunnissa.
Tiedotuksen ulottuminen myös seurakuntalaisille hautaamisiin liittyvissä asioissa.
- * Ihmisten tietämättömyys työllistää hyvinkin paljon hautatoimen työntekijöitä (hautaoikeudet, haltijuudet, hautaustavat yms.)
- ei
- Ei yhteistyöhön, mutta hautausmaiden määrään lisätieto:
Statuksen koodistossa 7 hautausmaata, joista osa sijaitsee kuitenkin maantieteellisesti samalla alueella (Klan Vanha hautausmaa, Uurnahautausmaa ja uurnalehto), joten hautausmaita on 6 eri osoitteessa
- Varmaankin eri seurakunnilla on aivan erilaiset tarpeet keskenään ja eri aikoinakin, riippuen esim. työntekijöiden osaamisesta.
- Alueellinen yhteyshenkilö, jolta löytyy tieto/taito kaikkeen hautatoimessa vastaan tuleviin ongelmatilanteisiin ja on helposti tavoitettavissa puhelimitse.
Ei ole.
- Kärkölän seurakunta ilmeisesti liittyy Hollolan kappeliksi vuoden 2017 alusta lukien. Tätä kautta tulee yhteistyö Hollolan kanssa.
- Ei kommentoitavaa.
- Koko hautaustoimen henkilöstön tutustumiskäynnit muiden seurakuntien hautausmaille on koettu antoisiksi.
Edellinen kysymys "VALVONTA", ei ymmärretty kysymystä.
- Nykypäivään tuo yhteistyö olisi, ei tarvitsisi kaikkien pätkäillä yksinään.
- Hiippakunnan puolelta voitaisiin antaa yhteinen malli yhteistyön rakentamiselle ja tukea siihen.
Nyt jo kerran on kokoontunut hiippakunnan hautaus toimien vastaavat yhteiseen päivään. Seuraava päivä on jo sovittuna vuoden päähän edellisestä. Tämä on hyvä alku isomman kokonaisuuden yhteistyölle.