



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TALOUSARVION SEKÄ TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMAN LAADINTA SEURAKUNNASSA

Case: Hollolan seurakunta

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Tatiana Kolesnikova

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KOLESNIKOVA, TATIANA: Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta seurakunnassa  
Case: Hollolan seurakunta

Taloushallinnon opinnäytetyö 75 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaa Hollolan seurakunnassa. Tutkimuksen pyrkimyksenä on muodostaa kokonaiskäsitys talouden suunnitteluprosessista sekä kartoittaa talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyviä kehittämiskohteita. Tavoitteena on löytää keinoja kehittämistilanteiden ratkaisemiseksi sekä ehdottaa kehittämiskohteiden ratkaisumalleja.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään Suomen ev.-lut.seurakuntien toimintaa, hallintoa ja taloutta sekä talouden suunnittelua. Tutkimuksessa kuvataan talouden suunnitteluprosessia seurakunnassa, avataan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion käsitteet, rakenteet ja sisällöt. Työssä käydään läpi talouden suunnitteluprosessin vaiheet. Lähteenä käytetään kirjallisuutta sekä kirkon intranetiä.

Empiirisessä osuudessa kuvataan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion valmistelun nykytilaa Hollolan seurakunnassa, kartoitetaan kehittämiskohteita ja tehdään niihin kehittämisehdotuksia. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineiston hankinta perustuu sekä teemahaastatteluihin että havaintoihin. Haastatteluissa selvitetään Hollolan seurakunnan henkilökunnan mielipiteitä talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelusta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että talouden suunnittelussa on muutamia kehittämiskohteita. Työssä ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä: sisäistä tiedottamista lisätään luomalla talousarvion laatimisesta vastaaville henkilöille vuosikello sekä prosessikaavio. Ulkoista tiedottamista ja avoimuutta voidaan lisätä informoimalla seurakunnan kotisivuilla, Facebookissa ja paikallislehdessä seurakuntalaisia talouden suunnittelun vaiheista seurakunnassa. Lisäksi ehdotetaan luomaan työryhmiä johdon, lähiesimiesten ja luottamushenkilöiden tasolla taloussuunnittelun kaikissa vaiheissa.

Asiasanat: seurakuntien talous ja hallinto, toiminta- ja taloussuunnitelma, talousarvio, taloussuunnittelu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KOLESNIKOVA, TATIANA:                   Creating a budget and operating and  
financial plans in a parish  
Case: Hollola Parish

Bachelor's Thesis in Financial Management 75 pages, 9 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

This thesis deals with the operating and financial plans in the parish of Hollola. It also focuses on the budget process and its planning stage in the parish. The purpose of this study is to identify and to describe the present state of the preparation process of operating and financial plans and the budget in the parish. A further aim is to identify objects that need improvement and give suggestions for improvement.

The theoretical section studies the operation, management and finances of Finnish parishes. This part of the thesis also explores financial planning processes in parishes. In addition, the study examines the difference between operating and financial plans, and budgets. Sources include publications related to the topic and the intranet of the Evangelical Lutheran Church of Finland.

The empirical section of this thesis investigates the present state of the operating and financial plans and the budget in the parish of Hollola. The data was obtained by interviews and the author's own observations. The aim of the interviews was to examine the employees' views on the budget and on the preparation process of the operating and financial plans of the parish. The survey is based on a qualitative method. In consequence, the empirical section analyzes the results of the survey, finds development needs and provides suggestions for improvement.

Based on the results of this study, it seems that the flow of information, communication and collaboration should be improved. According to the results, the financial planning process in the Parish of Hollola needs some improvement. In-house reporting will be improved by creating a process flowchart to the staff. External reporting can be improved by updating information about the financial planning process to the parish website, Facebook page, and by publishing information in the local newspaper. Finally, this thesis also proposes that management, supervisors and trustees should establish working groups at all stages of the financial planning process.

Keywords: parish management and finances, operating and financial plans, budget, financial planning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelmat	3
1.3	Tutkimusmenetelmät, näkökulmat ja rajaukset	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet	5
2	SUOMEN EV.-LUT. SEURAKUNTIEN TOIMINTA	8
2.1	Seurakuntarakenne	8
2.2	Seurakuntien tavoitteet ja tehtävät	10
2.3	Kirkon ja seurakuntien hallinto ja talous	13
3	SEURAKUNTIEN TALOUDEN SUUNNITTELU	24
3.1	Seurakuntien strategia	24
3.2	Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma	27
3.3	Seurakunnan talousarvio	29
3.3.1	Talousarvio ja sen tehtävät	30
3.3.2	Talousarvion periaatteet ja rakenne	32
3.4	Toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion erot ja yhtäläisyydet	39
4	CASE: HOLLOLAN SEURAKUNTA	45
4.1	Hollolan seurakunnan hallinto ja talous	45
4.2	Tutkimuksen toteutus	47
4.2.1	Haastatteluaineiston keruu	47
4.2.2	Haastatteluaineiston analyysi	49
4.3	Taloussuunnittelun nykytila Hollolan seurakunnassa	52
4.4	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	56
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	62
5	YHTEENVETO	66
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	76

# 1 JOHDANTO

Kirkon talouden ennakoiminen nyt on erityisen epävarmaa globaalien talous- ja finanssikriisin takia. Tulevat vuodet edellyttävät kirkon taloudelta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Seurakunnilla on kuitenkin keskimäärin hyvä taloudellinen tilanne ja vahvat taseet, joita maltillisesti käyttämällä voidaan etsiä talouden tasapainoa. Vapautuvia työpaikkoja on tarkasteltava entistä tarkemmin sekä etsittävä kustannussäästöjä seurakuntien yhdistymis- ja yhteistyöselvityksillä. (Kirkko 2020 - Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko 2010, 45–47.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Strategisella ja operatiivisella johtamisella on tärkeä rooli evankelis-luterilaisessa kirkossa ja sen seurakunnissa. Suunnittelun ja johtamisen merkitystä korostavat toimintaympäristön yhä nopeammat muutokset. Esimerkiksi kirkosta eroaminen on ollut jo pitkään vilkasta. Tilaston mukaan koko Suomen ev.-lut. kirkosta erosi yli kahdeksankymmentätuhatta henkilöä vuonna 2010 (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010. 2011, 20). Samana vuonna Hollolan seurakunnan jäsenmäärä väheni kolmellasadalla (Numero- ja tilastotietoja seurakunnasta 2013).

Suunnittelu kirkossa pohjaa teologisiin lähtökohtiin. Toiminnan suunnittelu tukeutuu Matteuksen evankeliumin lähetyskäskyyn, Augsburgin tunnustuksen kirkkoartiklaan sekä New Delhin kolmijakoon: todistus-palvelu-yhteys. Suunnittelun lähtökohtana toimii kirkon olemus ja kirkolle uskottu tehtävä. Kirkon tehtävä on julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 20.)

Kirkkohallitus ohjeisti seurakuntia laatimaan vuoden 2007 aikana oman vision ja strategian ulottuen vuoteen 2015 (Kirkkohallituksen yleiskirje 6/2007, 1). Hollolan seurakunnassa strategian laatiminen käynnistettiin 2008. Strategiaprosessiin osallistui koko organisaatio ja seurakunnan luottamushenkilöitä. Hollolan seurakunnan strategia hyväksyttiin vuonna 2009 (Yhdessä Pyhässä ja arjessa 2009, 10).

Seurakunnan strategiatyöstä on aiemmin tehty useampia tutkimuksia, esimerkiksi Helena Metsämuurosen pro gradu – tutkielma Seurakunnan strategiatyö – haaste

vai mahdollisuus? vuodelta 2008. Metsämuurosen mukaan tärkein seurakunnan strategiaproessin toimivuutta edistävä tekijä on johdon asenne strategiatyötä kohtaan. Muita strategiatyötä edistäviä tekijöitä ovat riittävä koulutus kaikille strategiayöskentelyyn osallistuville, koko henkilöstön ja luottamushenkilöstön yhteinen strategian laadinta, yhteisesti määritellyt tavoitteet, strategian toteutumisen seurantajärjestelmät ja hyvä työilmapiiri. (Metsämuuronen 2008, 111.)

Seija Mäenpää on tutkinut vuonna 2009 pro gradu – tutkielmassaan strategian käytäntöön viemistä. Tutkimuksen johtopäätöksessä Mäenpää korostaa merkittäväksi tekijäksi strategian käytäntöön viemiselle ja henkilöstön sitoutumiselle avoimen ja vuorovaikutteisen, arjessa yhdessä tekemisenä konkretisoituvan johtamiskulttuurin ja systemaattisen johtamisjärjestelmän. Viimeiseen kuuluu selkeä, ymmärrettävä ja kaikkien tiedossa oleva strategia ja siitä johdetut tavoitteet. (Mäenpää 2009, 2, 84.)

Suunnittelua seurakunnissa ohjaa kirkkolaki, jossa määritellään seurakunnan perustehtävät. Tehtävälissä mainitaan jumalanpalveluselämän ja sakramenttien hoitaminen, muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatus, sielunhoito sekä diakonia- ja lähetystyö. (Kirkkolaki 1054/1993 luku 4.) Toiminnan ja talouden suunnittelu on osa seurakuntien lakisääteistä toimintaa, siitä on annettu määräykset kirkkojärjestyksessä. Suunnittelua johtaa kirkkoherra ja taloudesta vastaava viranhaltija. Luottamushenkilöt tekevät lopulliset päätökset. (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15.)

Talous- ja toimintasuunnitelman laatiminen on moniosainen prosessi. Suunnittelulla pyritään osoittamaan keinot seurakunnan tehtävän toteuttamiseksi. Suunnittelun avulla kytketään talousarvio pitkän aikavälin toiminta- ja taloussuunnitteluun ja sidotaan toiminta ja talous yhteen. Samalla suunnittelusta tehdään toiminnan ja talouden ohjausväline ja annetaan oikea kuva seurakunnan taloudesta. (Kauppinen, Särkiö & Hiilamo 2010, 129–130.)

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan seurakuntien talouden suunnittelua sekä selvitetään talouden suunnittelun laadinnan nykytilaa Hollolan seurakunnassa, löydetään kehittämiskohteita organisaation taloussuunnittelun laatimisessa sekä pyritään antamaan kehittämis ehdotuksia.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on seurata talouden suunnittelun laadintaprosessia Hollolan seurakunnassa. Ensiksi tarkoitus on kuvata talouden suunnittelun nykytilaa. Toiseksi selvitetään, miten voitaisiin lisätä avoimuutta ja tiedottamista seurakunnan talouden suunnitteluvaiheeseen. Kolmanneksi tutkimuksen tekijä pyrkii löytämään kehittämiskohteita ja tarjoamaan niiden kehittämisehdotuksia.

Tavoitteista johdettu tutkimuksen **pääkysymys** on:

Miten voidaan kehittää taloussuunnittelun valmistelua?

Opinnäytetyön pääongelmaa syvennetään alaongelmien kautta. **Alaongelmiksi** voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

Mitä keinoja taloussuunnittelun kehittämiseen voidaan käyttää?

Ketkä hyötyvät taloussuunnittelun kehittämisestä?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tavoitteena on tutkia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ja sen seurakuntien toimintaa ja hallintoa sekä talouden suunnittelua ja sen kehittämisalueita. Empiriaosuudessa pohditaan Hollolan seurakunnan talouden suunnittelun nykytilaa ja sen kehittämistarpeita sekä keinoja talouden suunnittelun laadintaprosessin kehittämiseen.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät, näkökulmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa kerätään tietoa ja käsitellään tapausta ainutlaatuisena sekä tulkitaan aineistoa sen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tieto on hankittu pääosin erilaisista kirjallisuus- ja elektronista lähteistä sekä haastatteluista, havainnoista ja valmisaineistosta.

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan kuvailla erilaisten piirteiden avulla. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää, erittelee yksittäistapauksia, siinä otetaan huomioon osallistuvien ihmisten näkökulma ja näiden antamat merkitykset. Kvalitatiivisen tutkimuksen eteneminen tapahtuu yleensä induktiivisesti

ja joustavasti. Tutkimuksen kohde pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja löytämään tai paljastamaan tosiasioita. Sen tähden tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selvittämään asioiden syitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31 – 32.)

Yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisista menetelmistä on tapaus- eli case-tutkimus (Koskinen ym. 2005, 155). Yksittäisestä tapauksesta tuotetaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Sen ominaisuudet ovat yksilöllistämisen, monitieteisyys, kokonaisvaltaisuus, vuorovaikutus, luonnollisuus, arvosidonnaisuus ja mukautuvaisuus. Tapauksitutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä ja tiedonkeruun tapoja. Sellaisessa tutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaus eli case voi olla yritys tai sen osa. (Eskola & Saarela-Kinnunen 2010, 189–192.) Tämän tutkimuksen tapauksena on Hollolan seurakunta.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla sekä havainnoimalla, analysoimalla erilaisia dokumentteja ja osallistumalla taloustoimiston harjoittelijan ominaisuudessa. Tutkimuksessa tarkastetaan asioita ja ilmiöitä organisaatiosta sisältäpäin, mikä mahdollistaa saada syvempi ja tarkempi kuva case-seurakunnasta kuin ulkoapäin. Tutkija tiedostaa, että hänen havainnointinsa ei ole täysin objektiivista ja että tutkijan omat kokemukset ja tunteet saattavat vaikuttaa tutkimustulokseen (Brady 2005, 981). Tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi tietoa kerätään haastattelemalla seurakunnan henkilökuntaa.

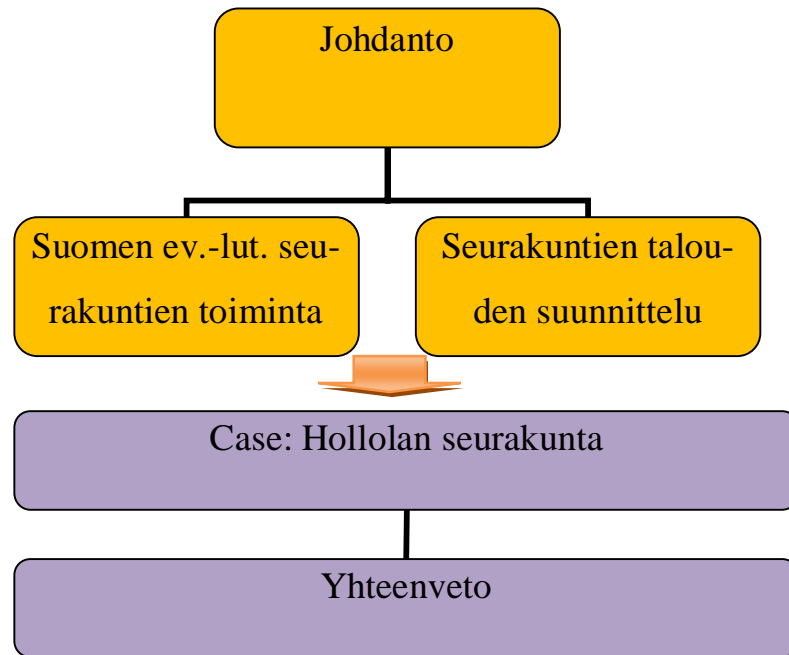
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan talouden suunnittelua Suomen ev.-lut. kirkon näkökulmasta. Hollolan seurakunnan taloussuunnittelun toteutumiseen osallistuvat sekä organisaation työntekijät että seurakuntalaiset. Tässä tutkimuksessa tarkastetaan tutkittavaa asiaa ensinnäkin työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus rajautui ajallisesti seurakunnan talouden suunnittelun laadintaan eikä sen jälkeisiä tapahtumia analysoida.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä luvusta ja sitä voidaan tarkastella kuvion 1 avulla. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, tarkoitusta ja



tavoitteita. Tässä luvussa esitellään myös tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen rakentaminen. Kuvioista 1 näkyy, että tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen seuraavaan lukuun. Toisessa luvussa tarkastellaan Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien toimintaa, hallintoa ja taloutta. Kolmannessa luvussa käsitellään seurakuntien talouden suunnittelua.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Neljännessä luvussa esitellään case-seurakunnan hallintoa ja taloutta. Siinä tuodaan esiin empiria-aineiston kerääminen, puretaan tulokset ja esitetään johtopäätöksiä. Viidennessä luvussa vedetään yhteen tutkimukset, arvioidaan tutkimuksen kulkua ja hyödyllisyyttä sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 1.5 Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet

Seurakunnan taloudella on oma sanasto. Tässä opinnäytetyössä käytetään seuraavia käsitteitä ja lyhenteitä.

**Budjetin valmistelu** on talousarvion toimintaprosessin ensimmäinen vaihe, johon kuuluvat talousarvion suunnittelu sekä kirkonvaltuuston päätöksenteko talousarvion hyväksymisestä (Seurakunnan taloussääntömalli 2010, 3).

**Budjettivuosi** eli varainhoitovuosi on talousarvion toimintaprosessiin kuuluva ajanjakso, joka on kirkossa kalenterivuosi (Budjettisanasto 2001, 116).

**Kappeliseurakunta** tarkoittaa emäseurakunnan yhteyteen perustettua aluetta, jonka asioita hoitaa alueelta valittu kappelineuvosto. Sen tarkoitus on tehostaa seurakunnallista toimintaa. Kappeliseurakunnan perustamispäätös vahvistaa tuomiokapituli. (Huokuma 2008, 18; Enbuske, Halttunen, Rantanen, Ripatti & Tähkänen 2004, 45.)

**Kirkkohallitus** antaa tarkempia määräyksiä seurakuntien ja seurakuntayhtymien kirjanpidosta ja palkanlaskennasta. Kirkkohallitus antaa ohjeita muusta taloudenhoidosta ja tilintarkastuksesta. (Kirkkolaki 1054/1993, luku 15, § 6.)

**Kirkolliskokous** on kirkon korkein päättävä elin (Kauppinen ym. 2010, 10; Kirkkolaki 1054/1993, luku 20, § 1).

**Kirkkoneuvosto** johtaa seurakunnan toimintaa, edistää sen hengellistä elämää; johtaa seurakunnan hallintoa sekä seurakunnan talouden ja omaisuuden hoitoa; valvoo seurakunnan etua ja edustaa seurakunta (Kirkkolaki 1054/1993, luku 10).

**Kirkon keskusrahasto** on kirkon eläkelaitos. Kirkon keskusrahasto rahoittaa kirkon yhteisen (kirkkohallitus) ja hiippakunnallisen toiminnan sekä seurakuntien avustusjärjestelmän (Keskusrahasto 2012; Kirkkolaki 1054/1993, luku 22, § 6.)

**Koko kirkon talous** tarkoittaa 323 itsenäistä seurakuntataloutta ja kirkon keskusrahaston talouksien kokonaisuutta (Koko kirkon talous 2013a).

**Kirkkovaltuusto** on seurakunnan ylin päättävä elin ja käyttää seurakunnan päätösvaltaa (Kauppinen ym. 2010, 8).

**Seurakunnan talous** tarkoittaa sitä, että seurakunnan varoja ja tuloja saadaan käyttää ainoastaan seurakunnan tehtävien toteuttamiseen (Kirkkolaki 1054/1993, luku 15, § 1).

**Seurakuntatalous** on kirkon itsenäinen perusyksikkö (seurakuntaa tai seurakuntayhtymää), joka saa pääosan tuloistaan jäseniltään kirkollisverotuloina sekä osuutena yhteisöveron tuotosta (Kirkon tiedotuskeskus 2013).

**Talousarvio** tarkoittaa seurakunnan taloudesta kattava suunnitelma, jossa arvioidaan tulot ja määritetään perusteet niiden käytölle menoihin. Talousarvio päätetään varainhoitovuodeksi kirkonvaltuustossa. (Ta ja tts 2011, 3).

**Talousarvioehdotus** on talousarvion suunnittelun vaihe. Kukin tehtäväalue esittää suunnitelman tuloista ja menoista omalle päällikölle. Suunnitelman pohjalta seurakunta lähettää ehdotuksen kirkonvaltuustolle. (Ta ja tts laatiminen 2006.)

**Talousarvioesitys** tarkoittaa seurakunnan viranhaltijan esitystä kirkonvaltuustolle seurakunnan seuraavan vuoden talousarvioksi (Kauppinen ym. 2010, 140).

**Tehtäväalue** on seurakunnan tehtävän mukainen menoryhmä. Tehtäväalueita ovat jumalanpalveluselämä, diakonia, kirkonkirjojen pito ja varsinainen hautaustoimi, lapsi- ja nuorisotyö. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 29.)

**Toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS)** on talousarvion hyväksymisen yhteydessä kirkkovaltuuston hyväksyttävä vähintään kolmea vuotta koskeva toiminta- ja taloussuunnitelma (Ta ja tts 2011, 3).

Tässä opinnäytetyössä käytetään rinnan termejä talousarvio ja budjetti. Käsitteen merkitys on otettu pääosin kirjallisuudesta sekä kirkon intranetistä. Muita työhön liittyviä käsitteitä pyritään avaamaan opinnäytetyön luvuissa.

## 2 SUOMEN EV.-LUT. SEURAKUNTIEN TOIMINTA

Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuuluminen on ollut osa suomalaisuutta. Se on mielletty edellisiltä sukupolvilta saaduksi kansalliseksi perinnöksi. On turvallista olla kirkon jäsen ja tietää saavansa sieltä apua, kun sitä tarvitsee. Kirkon työtä kunnioitetaan, kristinuskon arvot ovat lähes koko Suomen kansan elämän arvopohja. (Hauta-aho & Tornivaara 2009, 11–18.)

Evankelis-luterilaisella kirkolla on Suomessa julkisoikeudellinen asema, kuitenkin se on ollut yli 150 vuotta valtioon nähden itsenäinen. Presidentti, hallitus tai eduskunta ei voi päätöksillään ohjailta Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Valtiovalta on nimittäin antanut kirkolle itsenäisen aseman ja oikeuden kerätä veroja sekä säätää kirkon elämää ohjaavia lakeja. (Enbuske ym. 2004, 15–17.)

### 2.1 Seurakuntarakenne

Suomen evankelis-luterilainen kirkko koostuu itsenäisten paikallisseurakuntien toiminnasta. Seurakunnat ovat alueelliselle perustalle rakennettuja taloudellishallinnollisia yksiköitä, joilla on laaja itsemääräämisoikeus. Seurakunta päättää veroprocentista, perustaa virat ja rakennuttaa rakennuksia. Samalla seurakunnan pitää olla kaikessa toiminnassaan avoin, oikeudenmukainen sekä kohdella jäseniään tasapuolisesti. (Kääriäinen, Marjanen, Mylly, Niemelä, Nieminen & Turunen 2006, 94.)

Seurakuntien lukumäärä on vähentynyt viime vuosina voimakkaasti ja kehitys näyttää jatkuvan samanlaisena. Viime vuosikymmenen aikana 138 seurakuntaa lopetti itsenäisen toimintansa. Vuoden 2012 alussa Suomen evankelis-luterilainen kirkko koostui 449 paikallisesta seurakunnasta ja arvioidaan, että vuonna 2013 niitä jäljellä vain 430. Ennusteen mukaan vuonna 2013 seurakuntayhtymiä on 34, joihin kuuluu yhteensä 169 paikallisseurakuntaa. Yhtymään kuulumattomia itsenäisiä seurakuntia on 261 eli seurakuntatalouksien kokonaismäärä tulee 295. (Seurakuntaliitokset 2012.)

Kauppinen ym. (2010, 22) korostavat, että seurakunnat voivat yhdistyä kahdella tavalla. Joko seurakunnan toiminta lakkaa itsenäisenä ja se liitetään toiseen seurakuntaan tai useita seurakuntia lakkautetaan ja tilalle perustetaan yksi uusi

seurakunta. Yhdistymisellä pyritään tehostamaan ja turvaamaan toimintaa sekä keventämään hallintoa.

Hellander (Muutoksen tulkkina 2003, 101–111) esittelee seurakuntien yhdistymiselle kaksi syytä. Ensimmäinen syy on se, että kirkkolain mukaan kunta- ja seurakuntarakenne liittyvät yhteen siten, että kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai seurakuntayhtymän alueella. Kuntaliitokset ovat jo johtaneet seurakuntien liitoksiin. Toinen syy seurakuntien yhdistymiseen on verotulojen väheneminen. Se johtuu kirkon jäsenmäärän vähenemisestä, muuttotappioista ja jäsenistön ikääntymisestä.

Suomalaisista valtaosa kuuluu edelleen evankelis-luterilaiseen kirkkoon. Seurakuntien yhteenlaskettu jäsenmäärä on noin 4,2 miljoona. Vuonna 2010 kirkkoon kuuluu noin 78 prosenttia suomalaisista. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010. 2011, 18.) Kirkkoon kuuluminen on maaseudulla yleisempää kuin kaupungeissa. (Kauppinen, Särkiö, & Hiilamo 2010 13 – 19; Pesonen & Vesala 2007, 126–129.)

Vuodesta 2003 lähtien kirkosta eroaminen on ollut vilkasta. Kirkosta eroaminen lisääntyi uuden uskonnonvapaus- ja hautaustoimilain voimaatulon jälkeen. Kirkosta eroajien suurin ryhmä ovat nuoret aikuiset, hyvin toimeentulevat perheenäidit ja – isät sekä puutteessa elävät köyhät. Sitä paitsi kirkosta eroaminen on osaltaan muoti-ilmiökin. Sen tähden jäsenyyttä ylläpitävien siteiden hoitaminen on kirkolle suuri haaste, koska tarpeeksi laaja jäsenpohja takaa seurakunnalle riittävät taloudelliset ja henkilöresurssit työn tekemiseen. (Kääriäinen ym. 2006, 31–35.)

Kirkon valitsema strategia on tukea seurakuntien yhdistymistä taloudellisesti (Meidän kirkko, osallisuuden yhteisö 2009, 2). Esimerkiksi seurakunnat saavat yhdistymisavustusta sekä hiippakuntien perehtyneet konsultit tarjoavat apua seurakuntarakenteen muutoksissa. Seurakuntien tukemiseksi rakennemuutoksissa kirkkohallitus on ryhtynyt useisiin toimiin. Se valmisti kirkkohallituksen esitys 11/2012 kirkolliskokoukselle nimellä Seurakunta- rakenteiden kehittämisen päälinjat.

Esityksen mukaan uusi seurakuntarakenne koostuu seurakunnista, jotka nähdään kirkon elämän ja toiminnan perusyhteisöinä. Jatkossa kaikki seurakunnat kuuluvat seurakuntayhtymiin. Seurakunnat päättävät itsenäisesti muun hengellisen työn

järjestämisestä alueellaan. Seurakuntayhtymässä hoidetaan talouteen, hallintoon, kiinteistö- ja hautaustoimeen, viestintään sekä henkilöstöhallintoon liittyviä asioita. Uuden mallin käyttöönoton aikataulussa seurataan kuntauudistuksen aikataulua ja päätös tehdään vasta toukokuussa 2013. (Seurakunta- rakenteiden kehittämisen päälinjat 2012, 20–25.)

Seurakuntarakenteen uudistaminen on hyvin jännitteistä. Taloudelliset tekijät edellyttävät mahdollisimman yksinkertaista hallintorakennetta. Kuitenkin seurakunnan odotetaan toimivan yhteisöä ylläpitävänä tekijänä. Muutoksen keskellä nämä vastakkaiset tavoitteet osittain on saavutettu perustamalla seurakunnan sijaan kappeliseurakunta tai aluepiiri. (Kirkkolainsäädäntö ja kirkon hallinto 2009, 19–21.)

## 2.2 Seurakuntien tavoitteet ja tehtävät

Seurakunnassa noudatetaan kirkkolainsäädäntöä, joka tarkoittaa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon säädettyä järjestysmuotoa. Kirkkolainsäädännön ytimenä ovat kirkkolaki ja sen nojalla annettu kirkkojärjestys ja kirkon vaalijärjestys. Lisäksi kirkon säädettyyn järjestysmuotoon kuuluvat piispainkokouksen ja kirkkohallituksen antamat määräykset, seurakuntien ja seurakuntayhtymien antamat ohje- ja muut säännöt sekä papin toimintaa sitovaa normistoa. (Kirkkolainsäädäntö ja kirkon hallinto 2009, 3.)

Lisäksi Hellander (Muutoksen tulkkina 2003, 198–202) korostaa, että kirkkolakijärjestelmän ohessa evankelis-luterilainen kirkko noudattaa hallinnossaan myös muuta yhteiskunnallista lainsäädäntöä. Kirkkolaissa on suoraan sijoitettu viittaukset lakeihin, jotka ohjaavat kirkon hallintoa ja toimintaa. Esimerkiksi kirkon hallinnossa sovelletaan hallintomenettelylakia.

Kirkkolain mukaan seurakunnan ensimmäinen tehtävä on jumalanpalvelusten pitäminen (Kirkkolaki 1054/1993, luku 4, § 1). Kirkon perustehtävä on ”julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi” (Kirkkolaki 1054/1993, luku 1, § 2). Kirkkolain ja –järjestyksen määritelmät ovat tärkeitä, koska

seurakunnan varoja ja tuloja voidaan käyttää ainoastaan salittujen tehtävien toteuttamiseen (Kirkkolaki 1054/1993, luku 15, § 1).

Kirkkolaki ja – järjestys määrittelevät kirkon toiminnan sisältöä ja antavat viitteitä toiminnan painopisteistä. Kirkkojärjestyksessä (1055/1993, luku 2-4) jaetaan seurakuntien tehtävät kolmeen pääryhmään: jumalanpalvelukseen, kirkollisiin toimituksiin ja seurakunnan muuhun toimintaan. Kirkolliset toimitukset ovat kaste, avioliittoon vihkiminen ja hautaan siunaaminen. Seurakunnan muuhun toimintaan kuuluu kristillinen kasvatusta ja opetus sekä konfirmaatio. Seurakunnan muu toiminta sisältää myös sielunhoidon ja ripin, kirkkokurin, diakonian ja lähetystyön.

Seurakuntien tehtäviin kuuluu lapsi- ja nuorisotyötä sekä muita kristilliseen sanomaan perustuvia tehtäviä. Kauppinen ym. (2010, 32–35) korostavat, että hengelliset tehtävät kuten kristillisen sanoman levittäminen ja lähimmäisenrakkauden toteuttaminen ovat seurakuntayhteisössä tärkeimmät.

Suomalaisen evankelis-luterilaisen kirkon jäsenten siteet kirkkoon rakentuvat monesta eri tekijästä. Näistä merkittävin on seurakunnan rooli elämän taitekohdissa. Kun lapsi syntyy, vanhemmat haluavat tuoda hänet kastettavaksi. Sitten aikuisuuden kynnyksellä nuoret tulevat rippikouluun. Sen jälkeen avioliiton solmimiseen liitetään kirkkohäät ja kuoleman suru jaetaan hautaan siunaamisessa. (Enbuske, Halttunen, Rantanen, Ripatti & Tähkänen 2004, 15–17.)

Kuoleman kohdatessa seurakunnan asema ja tehtävä on erityinen. Seurakunnan odotetaan hoitavan hyvin paitsi hautaan siunaamisen myös hautausmaat. Hautausmaiden ylläpito on yksi kirkon arvostetuimmista tehtävistä. Hautaustoimilain mukaan (457/2003, luku 2, § 3-6) evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien hautausmaat toimivat yleisinä hautausmaina. Se tarkoittaa sitä, että kirkkoon kuulumattomalla vainajalla on oikeus saada hautasijan. Lain mukaan hautaustoimesta perittävien maksujen on oltava kaikille samat.

Monille seurakuntaan kuulumisen merkittävä syy on, että kirkko toimii heidän puolestaan. Tällainen tehtävä on diakoniatyöllä. Monet seurakuntalaiset ovat valmiita maksamaan kirkollisveroa, kun he tietävät, että heidän antamallaan varoilla tuetaan heikoimmassa asemassa olevia. Tällaisia ovat vanhuksat, vammaiset, mielenterveysongelmaiset, työttömät, ja lapsiperheet. Kristillisen arvopohjan

siirtäminen tulevalle sukupolvelle on tehtävä, jonka monet haluavat antaa omasta puolestaan kirkon tehtäväksi. (Kääriäinen ym. 2006, 27–28; Muutoksen tulkkinä 2003, 230–234.)

Tehtävänsä toteuttamista varten seurakunnan täytyy palkata työntekijöitä. Jokaisessa seurakunnassa tulee olla kirkkoherran sekä kanttorin ja diakonian virat (Kirkkolaki 1054/1993, luku 5, § 1, Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 6, § 9.) Kirkon täytyy pitää tehtävälalueisiin, jotka ovat asetettu sille laissa. Seurakunnat voivat painottaa erilaisia tehtäviä paikallisten tarpeiden mukaisesti. Kussakin seurakunnassa on mietittävä, miten kirkon tehtävien eri osa-alueita painotetaan, millaisia tapoja niiden toteuttamisessa käytetään. Jossakin seurakunnassa voi diakoniatyöllä olla erityinen asema, toisessa painottuu lapsityö tai jumalanpalveluselämä. (Kauppinen ym. 2010, 33–35.)

Kirkko tekee yhteistyötä päivähoidon, koulujen ja erilaisten järjestöjen kanssa. Seurakunnat palvelevat vankiloissa ja puolustusvoimissa. Seurakuntien ja urheiluseurojen sekä vanhustenhuollon ja lähimmäispalveluiden kanssa tehtävä yhteistyö on merkittävässä roolissa. Usein kirkko toimii pienissä ryhmissä kuten lastenryhmissä, päivä- ja perhekerhoissa sekä raamattupiireissä. Sellaisissa ryhmissä on parempi keskinäinen vuorovaikutus, joka on koko toiminnan edellytys ja luonnollinen osa. Sielunhoitokeskusteluissa, yksityisessä ripissä ja kirkollisissa toimituksissa seurakunnassa hoidetaan yksittäinen ihminen. Toiminnan kautta kirkon edustamat arvot tulevat esille työpaikoilla, vapaa-ajan toiminnassa sekä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. (Enbuske ym. 2004, 109–111.)

Seurakuntien itsenäisyydestä kertoo toimintatapojen erilaisuus. Niihin vaikuttavat paikalliset tarpeet, perinteet, taloudelliset mahdollisuudet ja seurakunnan käytössä olevien ihmisten kyvyt. Seurakunnassa löydetään sopivia toimintamuotoja perheellisille, yksin asuville, työttömille ja työssä käyville. Esimerkiksi diakoniatyöntekijät tekevät paljon töitä apua tarvitsevien kanssa. Seurakunnan tiloissa ihmiset kokoontuvat kuoroihin, piireihin ja erilaisiin ryhmiin. Pyhä ja arki vuorottelevat seurakunnan toiminnassa. Arkena on lasten kerhoja, tilaisuuksia työttömille ja eläkeläisille. Vapaa-aikana on leirejä, retkiä ja muita erilaisia tilaisuuksia työssäkäyville. (Hauta-aho & Tornivaara 2009, 82–101.)



Monissa seurakunnissa toiminnan tavoiteasetteluun kuuluu kaksi perusongelmaa. Ensimmäinen on asenteellinen, eli seurakunnissa ei ole totuttu asettamaan tavoitteita. Toinen ongelma liittyy työskentelytapaan. Kirkon toiminnalliset tavoitteet ovat epämääräisiä ja vaikeasti arvioitavia. Seurakunnan tulee asettaa sekä hengelliseen elämään liittyviä tavoitteita että myös taloudellis-hallinnollisia tavoitteita. Ne ovat yhtä tärkeitä kuin toiminnalliset tavoitteet vaikka niiden rooli on aina toimintaa tukeva. Seurakunnan tarkoitus ei ole voiton tavoittelu vaan pyrkimys hyvään taloudenpitoon. (Kauppinen ym. 2010, 43–44.)

Tavoitteet johdetaan seurakunnan toiminta-ajatuksesta ja keskeisistä painopiste-alueista. Toiminnalliset tavoitteet voidaan asettaa myös määrä-, laatu-, taloudellisuus- ym. tavoitteina sen mukaan, mitä eri toimintayksiköissä ja tehtäväalueilla katsotaan tarkoituksenmukaiseksi ja mahdolliseksi käyttää. Tavoitteet on asetettava siten, että niiden toteutumista voidaan arvioida. Seurakunnan toiminnan laadun arviointi on erityisen vaikea, mutta ilman sitä laadun seuraaminen on mahdoton. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet 2006.)

### 2.3 Kirkon ja seurakuntien hallinto ja talous

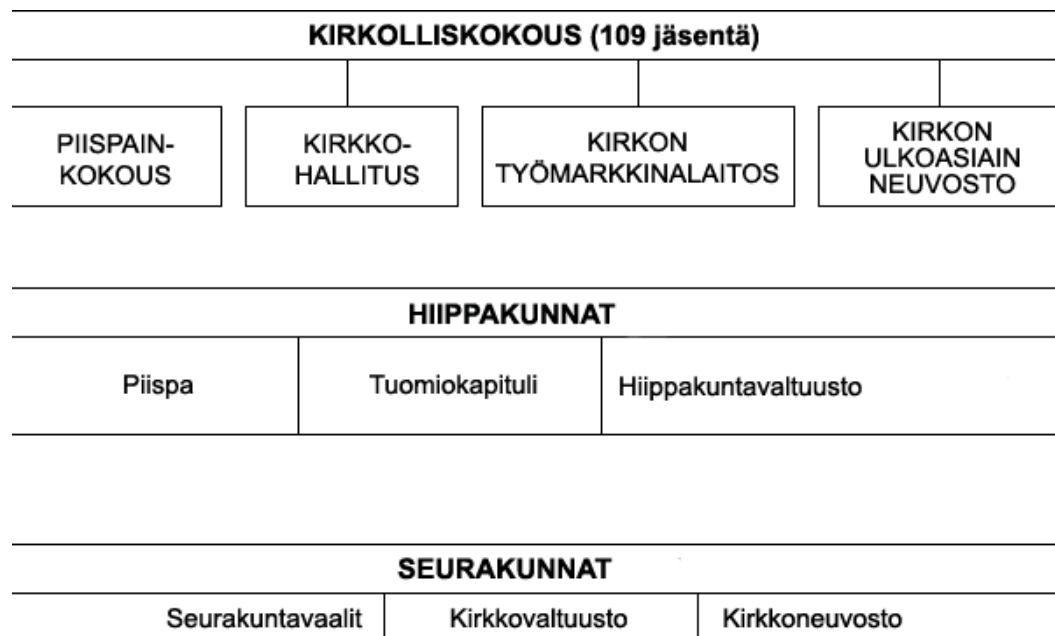
Kirkon hallinnon edustajana toimii kirkolliskokous, johon kuuluu piispainkokous, kirkkohallitus, kirkon työmarkkinalaitos sekä kirkon ulkoasian neuvosto (Raitis 2006, 117). Piispainkokoukseen kuuluvat piispat ja jokaisesta tuomiokapitulista yksi asessori sekä kenttäpiispa. Piispainkokouksen tehtävät ovat ensisijaisesti neuvottelevia. Piispainkokouksessa käsitellään kirkon uskoa, julistusta ja työtä sekä hiippakuntien hallintoa. Piispainkokous tekee esityksiä ja antaa lausuntoja kirkolliskokoukselle ja kirkkohallitukselle. (Kääriäinen ym. 2006, 118.)

Kirkkohallitus hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkkohallitus edustaa kirkkoa; muun muassa käyttää sen puhevaltaa tuomioistuimissa, tekee kirkon puolesta sopimukset ja muut oikeustoimet. Hallituksella on oikeus hankkia, luovuttaa ja panna pantiksi kirkon ja kirkon keskusrahaston kiinteää omaisuutta sekä ottaa lainaa alle vuoden ajaksi. (Raitis 2006, 39.)

Kirkon ulkoasiain neuvosto hoitaa kirkon ekumeenisia suhteita, vastaa ulkomailla asuvien suomalaisten ja Suomessa asuvien ulkomaalaisten tehtävästä kirkollisesta

työstä sekä edistää kirkon lähetystyötä ja tukee kirkon lähetysjärjestöjen yhteistyötä. (Kääriäinen ym. 2006, 120.)

Kirkon työmarkkinalaitoksen tehtävänä on kirkon sekä seurakuntien ja seurakuntayhtymien puolesta neuvotella ja sopia niiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteen ehdoista virka- ja työehtosopimuksin sekä työsuojelun yhteistoinnista. (Kirkkolainsäädäntö ja kirkon hallinto 2009, 19.) Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hallinnon keskeiset toimielimet ja rakenne voidaan esittää kuvion 2 avulla.



KUVIO 2. Kirkon hallinto (Raitis 2006, 40)

Yhdeksän hiippakuntaa muodostaa kirkon alueellisen hallinnon. Liitteessä 1 on annettu hiippakunnan kartta. Jokaisen seurakunnan on pakko kuulua johonkin hiippakuntaan. Kahdeksan suomenkielistä hiippakuntaa käsittää koko Suomen maa-alueen. Kaikki maan ruotsinkieliset seurakunnat kuuluvat Porvoon hiippakuntaan. Kuviosta 2 näkyy, että piispa ja tuomiokapituli johtavat hiippakuntaa. (Kauppinen ym. 2010, 30.)

Hiippakunnan tehtävänä on tukea, ohjata ja valvoa seurakuntien ja näiden työntekijöiden elämää, opetusta ja toimintaa tarjoamalla neuvontaa ja koulutusta. Sen lisäksi kaikki seurakunnat ja seurakuntayhtymät kuuluvat johonkin rovastikuntaan. Rovastikunnan johdossa on lääninrovasti, joka valitaan papiston kirkkoherrojen keskuudessa. Lääninrovastin tärkeimpänä tehtävänä on toimia piispan ja tuomiokapitulin avustajana alueen hallinnossa. (Hiippakunnat ja piispat 2012.)

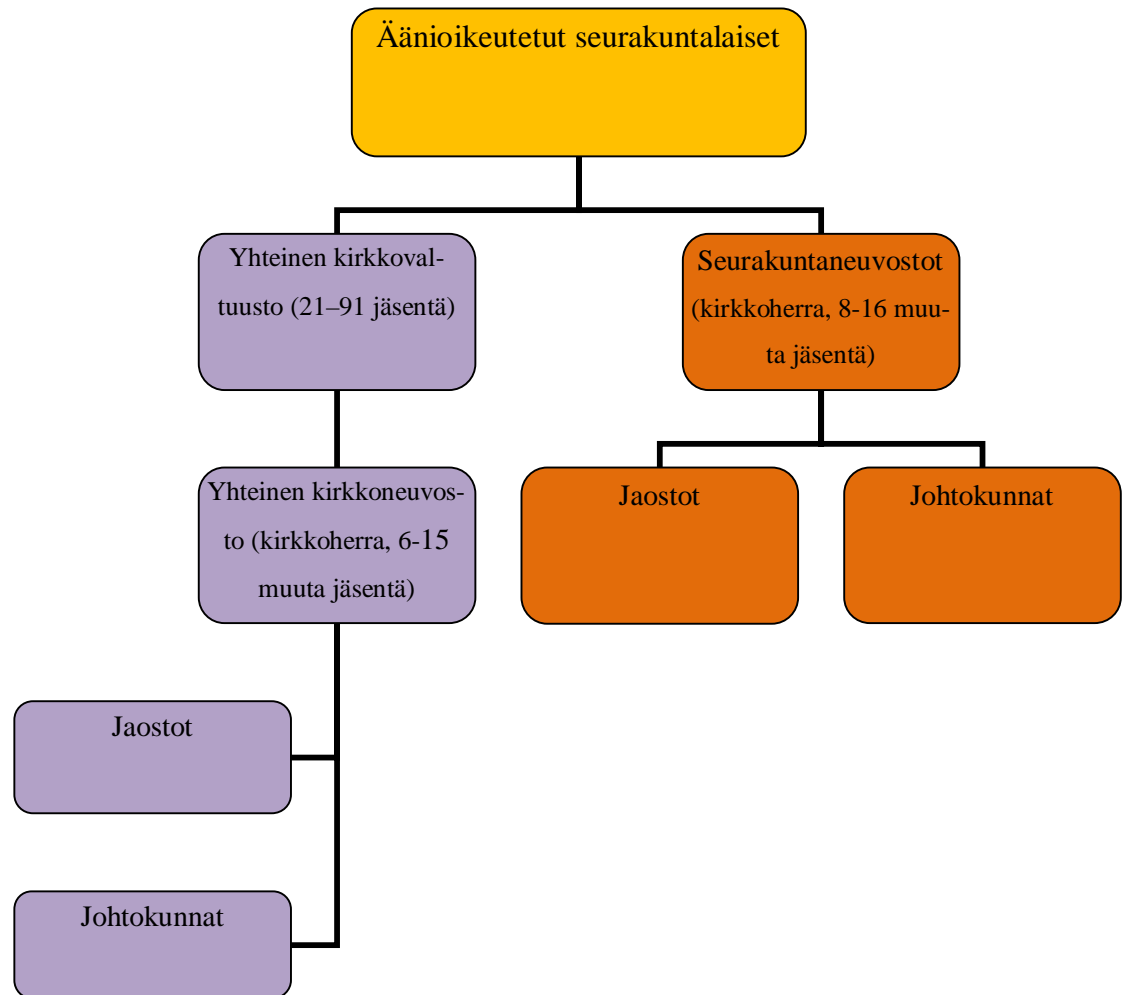
Tuomiokapituleissa on hiippakuntavaltuusto, joka perustettiin hiippakuntahallintouudistuksessa vuonna 2004. Hiippakuntavaltuusto tukee ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa sekä sen seurakunnissa. Lisäksi se hyväksyy hiippakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion, perustaa ja lakauttaa tuomiokapitulin virat, käsittelee sille tehdyt aloitteet. Hiippakunnan edellisen tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen hyväksyminen kuuluvat hiippakuntavaltuuston tehtävään. Hiippakunnallista työtä varten hiippakuntavaltuusto voi asettaa johtokuntia. (Kauppinen ym. 2010, 120–121.)

Kirkkolain (1054/1993) luvun 3, 1. pykälän mukaan seurakuntajako on sidottu kuntajakoon siten, että kukin kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai seurakuntayhtymän alueella. Silloin, kun yhden kunnan alueella on useita seurakuntia, niiden tulee muodostaa seurakuntayhtymä. Seurakuntayhtymän voivat muodostaa myös kahden tai useamman kunnan alueella olevat seurakunnat. Kirkkolain (1054/1993) luvun 11, 2. pykälän mukaan seurakuntayhtymän on hoidettava asiat, jotka koskevat yhtymään kuuluvien seurakuntien kirkollisverotusta. Yhtymä vastaa kirkollisverojen ja muiden yhteisten tulojen jaosta seurakuntien kesken.

Ylintä päätösvaltaa seurakuntayhtymässä käyttää yhteinen kirkkovaltuusto. Sen jäsenet valitaan seurakuntavaaleilla. Valtuusto päättää esimerkiksi rakennushankkeista, maan myynnistä ja kirkollisveroäyriin suuruudesta. Se hyväksyy toiminta- ja taloussuunnitelman ja talousarvion. Valtuusto valitsee myös jäsenet kirkkoneuvostoon, joka valmistelelee valtuustossa päätettävät asiat. (Kääriäinen ym. 2006, 107.)

Seurakuntayhtymän toimeenpano- ja hallintoelimenä on yhteinen kirkkoneuvosto, joka johtaa seurakunnalliseen toimintaan liittyviä tehtäviä ja työmuotoja.

Jokaisella seurakunnalla on oma seurakuntaneuvosto. Se johtaa seurakunnan toimintaa ja edistää sen hengellistä elämää sekä päättää seurakunnalle myönnettyjen varojen käytöstä. Se myös valitsee seurakuntien yhteiset työntekijät. (Kirkkolaki 1054/1993, luku 10.) Seurakuntayhtymän hallintoa voidaan esitellä kuvion 3 avulla.

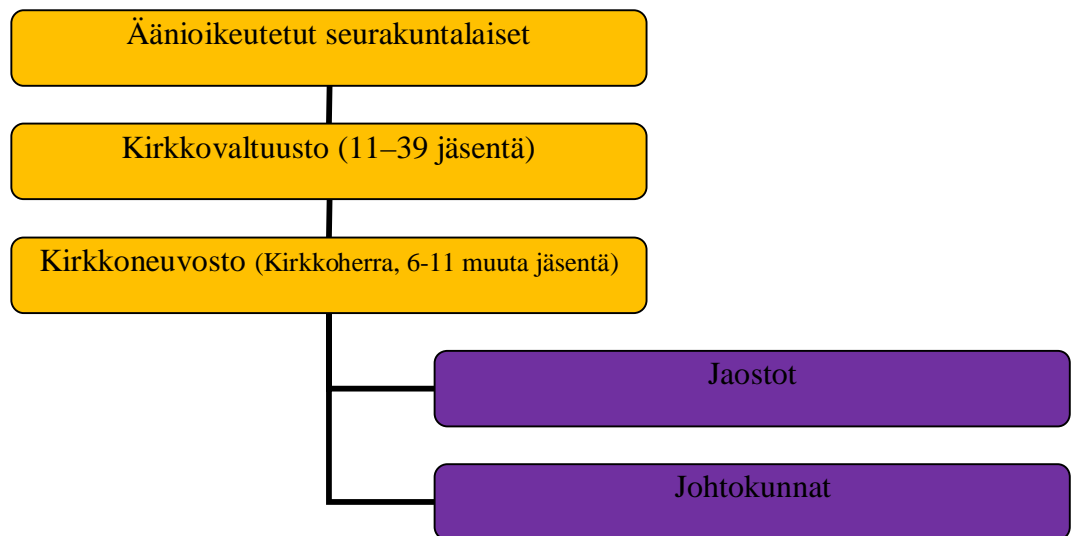


KUVIO 3. Seurakuntayhtymän hallinto (Kääriäinen ym. 2006, 107)

Kirkkolain (1054/1993) luvun 11, 9. pykälän mukaan jokaisessa seurakuntayhtymään kuuluvassa seurakunnassa on oma seurakuntaneuvostonsa. Kuviosta 3 näkyy, että seurakuntaneuvosto on seurakunnan hallintoa hoitava toimielin.

Seurakuntaneuvoston jäsenet ovat luottamushenkilöitä, jotka valitaan seurakunta-vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan. Puheenjohtajana toimii kirkkoherra. Seurakuntaneuvosto johtaa osaltaan seurakunnan toimintaa ja edistää sen hengellistä elämää sekä päättää niiden varojen käytöstä, jotka seurakunnalle osoitetaan seurakuntayhtymän talousarviossa. (Kääriäinen ym. 2006, 109.)

Johtokunta tai toimikunta perustetaan eri työaloille, kuten julistus, kasvatus, diakonia, aikuistyö tai eri tehtäviin esimerkiksi tiedotus, tapahtumat, rakentaminen. Johtosääntöjen avulla määrätään johtokuntien ja toimikuntien tehtävät. Seurakunnan tarpeiden ja toiminnan painopisteiden mukaan määrätään, miten paljon ja millaisia johtokuntia tarvitaan. Johtokunta käsittelee oman työalan kysymyksiä ja valmistelelee niitä kirkkoneuvostolle tai seurakuntaneuvostolle. Johtokunnan tilalle voi perustaa työryhmä, joka on enemmän toiminnallinen kuin hallinnollinen. (Kauppinen ym. 2010, 114.)



KUVIO 4. Seurakunnan hallinto (Kääriäinen ym. 2006, 98)

Itsenäisen seurakunnan hallinto voidaan esitellä kuvion 4 avulla. Kuvioista 4 käy ilmi, että itsenäisen seurakunnan luottamuselimiä ovat kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto, jaostot ja johtokunnat.

Kirkkolain mukaan joka neljäs vuosi valittavaan kirkkovaltuustoon valitaan valtuutettuja sen mukaan, mikä on seurakunnan jäsenmäärä. Valtuuston koko määräytyy kirkkojärjestyksen mukaan. Jokaisessa seurakunnassa tulee olla valtuusto ja neuvosto. Lisäksi valtuusto voi nimittää johtokuntia, toimikuntia tai jaostoja. (Kirkkolaki 1054/1993, luku 9.)

Kirkkolain (1054/1993) 2. ja 3. pykälän mukaan kirkon jäsenet kuuluvat seurakuntaan, joilla on määrätty alueensa. Kirkon jäsen on sen seurakunnan jäsen, jonka alueella hänellä on kotikunta ja siellä oleva asuinpaikka. Seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa. Se tarkoittaa sitä, että kukin kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai saman seurakuntayhtymän alueella. Suurissa kaupungeissa on joko seurakuntayhtymä tai yksi seurakunta. (Kirkkolainsäädäntö ja kirkon hallinto 2009, 18.)

Kirkkovaltuusto käyttää seurakunnan ylintä päätösvaltaa, jollei toisin ole säädetty tai määrätty. Ohje- tai johtosäännöllä voidaan kirkkovaltuuston päätösvaltaa siirtää säännössä mainittavissa asioissa kirkkoneuvostolle, sen jaostoille sekä johtokunnille. (Kirkkolaki 1054/1993, luku 9, § 1.) Kirkkovaltuuston tehtäviin kuuluu siis päättää kaikista niistä seurakunnan asioista, joita se ei siirrä muille toimielimille. Sen tehtäviin kuuluu muun muassa seurakunnan työntekijöiden valinta, lausunnot papinviran täyttämistä, talousarvion tekeminen ja kirkollisveron suuruuden määrittäminen. (Kääriäinen ym. 2006, 107.)

Kirkkoneuvosto on kirkkovaltuuston kaksivuotiskausiksi valitsema toimielin, jonka tehtävänä on kirkkolain (1054/1993, luku 10, § 1) mukaan yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa, edistää sen hengellistä elämää ja muutoinkin toimia seurakunnan tehtävän toteuttamiseksi. Se päättää kirkolliskokouksen määräämissä rajoissa kirkollisten kirjojen käyttöön ottamisesta, johtaa seurakunnan hallintoa sekä seurakunnan talouden ja omaisuuden hoitoa. Lisäksi neuvosto huolehtii kirkkovaltuuston päätösten täytäntöönpanosta; ja valvoo seurakunnan etua, edustaa seurakuntaa sekä tekee sen puolesta sopimukset ja muut oikeustoimet. (Kauppinen ym. 2010, 10.)

Jostakin seurakunnan osasta voidaan muodostaa kappeliseurakunta. Sen muodostamisen tarkoituksena on tehostaa seurakunnallista toimintaa antamalla

kappeliseurakunnan alueella asuville jäsenille itsenäisyyttä omaa aluettaan koskevissa asioissa. Kappeliseurakunnan perustamisesta ja lakkauttamisesta sekä sen ohjesäännöstä päättää kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto. (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 12, § 1.)

Kappeliseurakunnassa on sen asioiden hoitamista varten kappelineuvosto, jonka jäsenet kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto valitsee toimikaudekseen kappeliseurakunnan alueella asuvista seurakunnan jäsenistä. Kappeliseurakunnan kappalainen tai muu kappeliseurakunnan pappi on kappelineuvoston jäsen virkansa puolesta. (Enbuske ym. 2004, 45.)

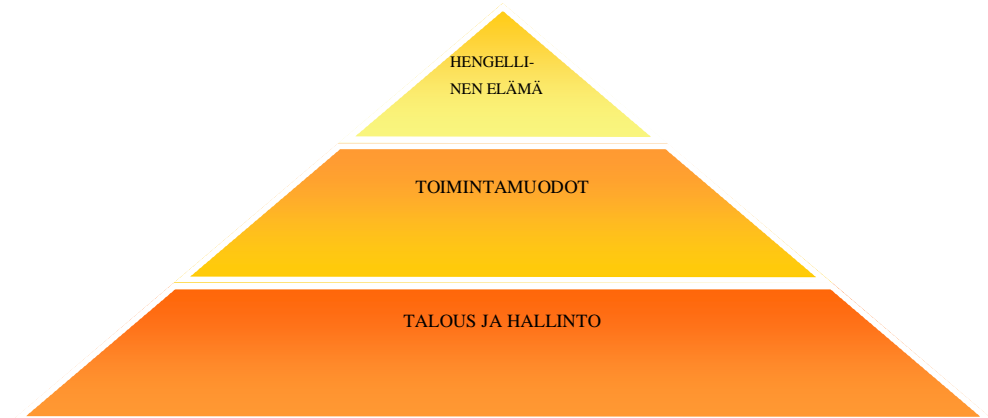
Seurakunnan sisällä voidaan myös muodostaa seurakuntapiirejä. Kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto voi muodostaa seurakunnan osasta seurakuntapiirin, valita sen toimintaa johtamaan piirineuvoston ja hyväksyä sille johtosäännön. Piirineuvostoon sovelletaan, mitä johtokunnasta on säädetty tai määrätty. Piirineuvoston johtosäännössä määrätään sen kokoonpanosta, tehtävistä ja toiminnasta sekä asioiden käsittelystä ja muista seurakuntapiirin toimintaan liittyvistä asioista. Piirineuvostolle voidaan myöntää varoja käytettäväksi seurakuntapiirin alueella tehtävässä työssä. (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 12, § 5.)

Kirkkoherra valitaan seurakuntaan kirkkoherranvaalilla (Kirkkolaki 1054/1993, luku 8, § 11). Kirkkoherran virkaan tulee valituksi se tuomiokapitulin ehdolle asettamista papeista, joka vaalissa on saanut enimmät äänät. Seurakunta voi kuitenkin, siten kuin kirkon vaalijärjestyksessä määrätään, valita kirkkoherran virkaan muun hakijan, jonka tuomiokapituli on todennut päteväksi ylimääräiseksi vaaliehdokkaaksi. Tullakseen valituksi ylimääräisen vaaliehdokkaan on saatava vähintään yksi kymmenesosa koko seurakunnan äänistä ja enemmän kuin puolet annetuista äänistä. (Kääriäinen ym. 2006, 104–105.)

Kirkkoherran tehtäviä ovat muun muassa johtaa seurakunnan hengellistä toimintaa, vastata pappisviran tehtävien oikeasta hoitamisesta seurakunnassa (jumalanpalveluselämä, sakramenttien jakaminen, muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatus ja opetus, sielunhoito, diakonia jne.) Kirkkoherra on myös kirkkoneuvoston puheenjohtaja ja siten valvoo myös neuvostolle annettujen tehtävien toteuttamista. (Kirkkoherra johtaa seurakunnan toimintaa 2013.)

Seurakunta on julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on oma hallinto- ja johtamisrakenteensa. Seurakunnan hallinto ja talous pohjautuvat lakiin ja asetuksiin. Kirkkolaki sisältää yleiset säädökset hallinnoista, joita täydentävät kirkkojärjestyksen säädökset. Kirkon hallinnossa sovelletaan lisäksi monia muita lakeja. Esimerkiksi hallintolaki, julkisuuslaki, henkilötietolaki, laki säädettyjen määräaikojen laskeamisesta, hankintalaki ja tasa-arvolaki noudetaan kirkossa. (Kääriäinen ym. 2006, 93–96.)

Hallinto ja talous ovat seurakunnan toiminnan palveluksessa, joka toimii hengellisen elämän pohjana. Kuvio 5 käy ilmi, että seurakunnan hallinto ja talous palvelevat ja tukevat seurakuntaa ja siinä tehtävää työtä. Toisin sanoen hallinto ja taloudenhoito mahdollistavat toiminnan. Toiminta vahvistaa hengellistä elämää, tukee seurakunnan yhteistyöverkoston ja seurakuntayhteisöjen muodostumista.



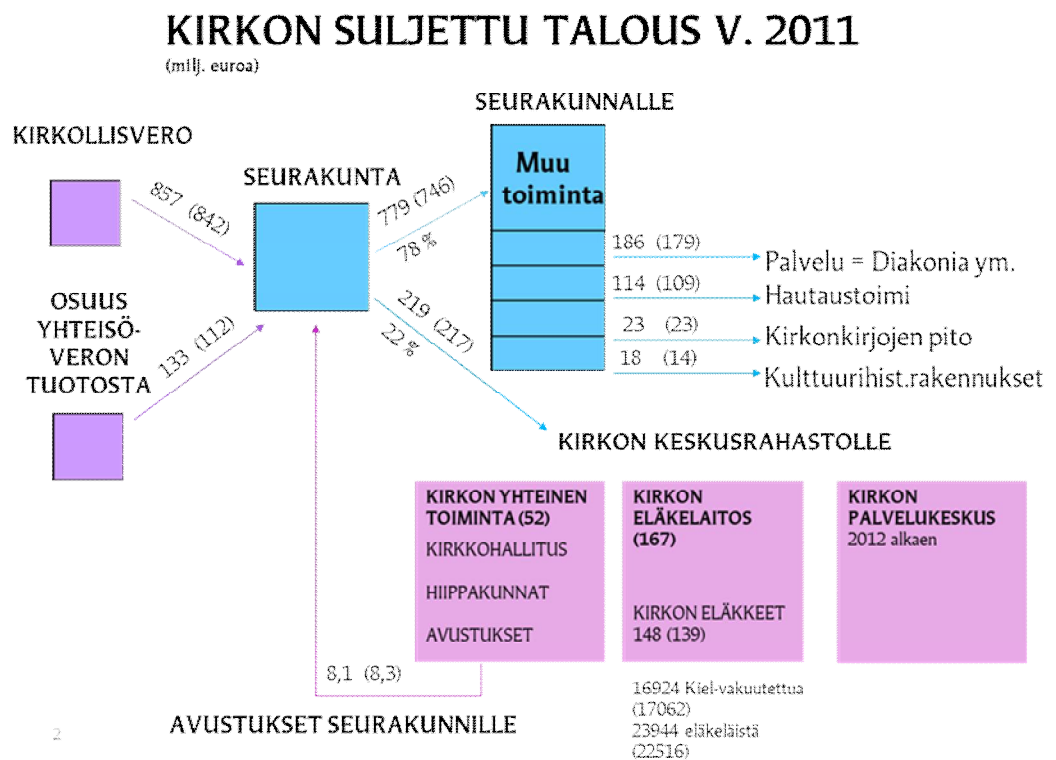
KUVIO 5. Seurakunnan hallinto, toiminta ja hengellinen elämä (Kauppinen ym. 2010, 107)

Kirkkolain ja – järjestyksen lisäksi seurakunnan hallintoa koskevat ohje- ja johtosäännöt, jotka antavat ohjeita hallinnon ja talouden järjestämisestä. Pakollisia johtosääntöjä ovat kirkko- ja seurakuntaneuvoston, yhteisen kirkkoneuvoston ohjesääntö, seurakuntayhtymien perussääntö. Kirkkojärjestyksen (1055/1993) 15. luvun mukaan seurakuntataloudella on oltava taloussääntö. Kirkkohallitus tekee mallisäännöt, joiden perusteella seurakunta laatii omansa.



Hallintomenettelyssä on noudettava hyvän hallinnon periaatteita eli hallinnon täytyy olla avoin, julkinen, tehokas, taloudellinen ja riittävän kevyt. Pääperiaatteessa kaikki seurakunnan asiakirjat sekä kirkkovaltuuston kokoukset ovat julkisia, paitsi silloin kuin jonkin asian osalta päätetään toisin. Luottamus hallintoon riippuu siitä, miten avointa, julkista sekä läpinäkyvää se on. (Kauppinen ym. 2010, 115-122.)

Kirkon taloudella tarkoitetaan sekä 295 itsenäisen seurakuntatalouden että kirkon keskusrahaston talouksia. Tätä kuvaa parhaiten Kirkon suljettu talous vuonna 2011 (Kuvio 6).



KUVIO 6. Kirkon suljettu talous vuonna 2011 (Koko kirkon talous 2012b)

Kuvion 6 suluissa on edellisen vuoden eli vuoden 2010 rahavirrat. Kuviossa on eroteltu seurakuntien tekemien yhteiskunnallisten tehtävien kustannukset. Näitä tehtäviä ovat erityisesti palvelu (eli diakonia ym.), hautaus toimi, kirkonkirjojen

pito ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten kunnossapito. Näiden tehtävien hoitamiseen seurakunnat käyttivät yhteensä 341 milj. euroa.

Kuviosta 6 näkyy, että seurakunnat saivat yhteisöveron tuotosta 133 milj. euroa. Yhteisövero-osuutta perustellaan juuri kirkon suorittamilla yhteiskunnallisilla tehtävillä. Yhteisövero-osuus ei riittänyt näihin kustannuksiin, vaan näitä tehtäviä jouduttiin rahoittamaan osin kirkollisverotuloilla. Yhteisöverotulot romahtivat vuonna 2009, jolloin kirkon yhteisövero-osuus ei riittänyt edes hautatoimen kustannuksiin, vaikka osuutta korotettiin. (Koko kirkon talous 2012b.)

Seurakuntien talous rakentuu verotuloista. Seurakunnan jäseniltä kerätään jäsenmaksua eli kirkollisveroa sekä valtiolta saadaan tietty osuus yhteisöveron tuotosta. Verotuloista muodostuu näin noin 80 prosentin osuus seurakuntien tuloista ja 20 prosenttia ohjautuu kirkon keskusrahastoon. (Kääriäinen ym. 2006, 120–121.) Hollolan seurakunnan veroprosentti on ollut vuodesta 2006 lähtien 1,75, joka on koko maan keskitasoa (Luettelo kuntien ja seurakuntien tuloveroprosenteista vuonna 2013).

Kirkkohallitus antaa seurakuntien taloutta ja hallintoa koskevia yleisohjeita ja kirkon lakeja koskevia soveltamisohjeita. Kirkon työmarkkinalaitos osallistuu työnantajan edustajana palkka- ja työehtosopimusneuvotteluihin. Kirkon palkkausjärjestelmä luo valtakunnallisesti raamit, joita seurakunnissa noudatetaan. Kirkolla on oma eläkerahasto ja kirkon keskusrahasto tasaa seurakuntien tuloeroja. (Kääriäinen ym. 2006, 118–120.)

Seurakunnan taloudenpito muistuttaa kuntia siinä, että molempien toiminta on riippuvainen saaduista verotuloista ja ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto, joka on valittu vaaleilla. Samalla kunnasta ja yrityksestä kirkon hallinto ja talous eroavat siinä, että työntekijät ja luottamushenkilöt johtavat yhdessä seurakuntaa. Niiden tasavertainen kumppanuus on koettu sekä vaikeaksi että erityiseksi voimavaraksi. (Raitis 2007, 27–34.)

Luottamushenkilöt ja työntekijät esittävät ja määrittelevät yhdessä seurakunnan toiminnan tavoitteet ja painopisteet. Sen jälkeen luottamushenkilöt päättävät, millaisin resurssein ja välinein asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Seurakunnan visio, strategia sekä talousarvioon, toiminta- ja taloussuunnitelmaan kirjatut tavoitteet ja

toimenpiteet muodostavat lähtökohdan toiminnan suunnittelulle ja seurannalle. (Kangasoja, Luoma & Tossavainen 2010, 12–21.) Seurakunnan tavoiteasettelu sekä tehtävien toteuttaminen ja seuranta ovat erittäin monivaiheinen, laaja ja vaativa tehtävä. Seurakunnan tavoitteet ja toiminnan painopisteet asetetaan vuosittain laatimalla toiminta- ja taloussuunnitelma. Tärkeimmin tätä käsitellään kolmannessa luvussa.

### 3 SEURAKUNTIEN TALOUDEN SUUNNITTELU

Toiminnan ja talouden lakisääteinen kolmivuotissuunnittelu seurakunnissa alkoi 1990-luvun lopulla (Strategiaopas seurakunnille 2009, 16). Toiminnan ja talouden suunnittelusta on annettu määräykset kirkkojärjestyksessä (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15). Operatiivinen suunnittelu tarkoittaa kolmevuotisjaksoissa toteutettavaa suunnittelua. Sen ensimmäiselle vuodelle laaditaan sitova toimintasuunnitelma ja talousarvio, seuraaville kahdelle vuodelle toiminta- ja taloussuunnitelma. Sen sijaan strategisella suunnittelulla on ajallisesti pidempi ja tavoitteellisesti syvempi vaikutus seurakunnan toimintaan. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 16.) Kirkkoherra ja taloudesta vastaava viranhaltija johtavat suunnittelua, kuitenkin lopulliset päätökset tekevät luottamushenkilöt (Kauppinen ym. 2010, 129).

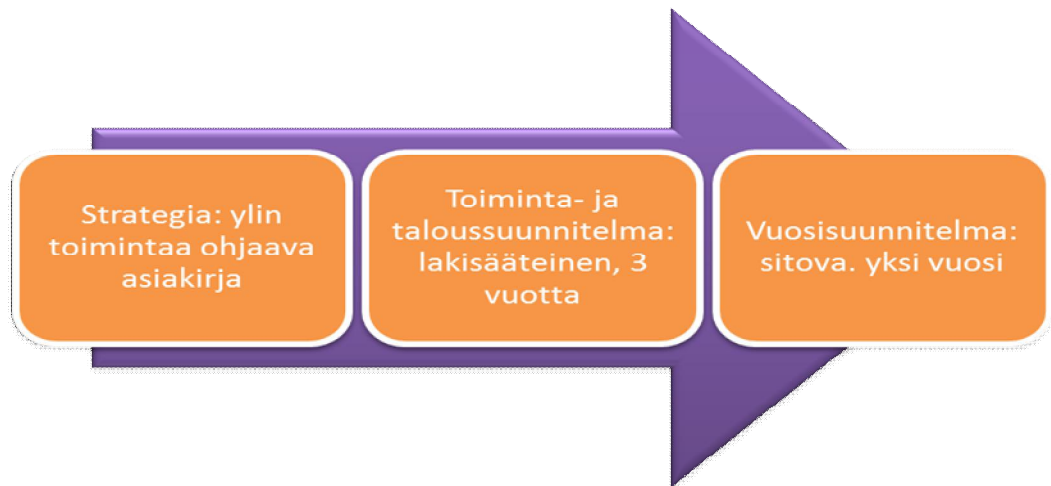
#### 3.1 Seurakuntien strategia

Alun perin strategialla tarkoitettiin kokonaisprosessia päästä tavoiteltuun päämäärään. Strategiaan liittyi johtaminen, jolla tarkoitettiin tavoitteisiin pyrkivää johtamista. Nämä elementit ovat edelleen strategisessa suunnittelussa ja toiminnassa. Nykyään (Vilkkumaa 2005, 17) strategia on yhteisön toimintaan liittyvä tietoisesti tehty valinta, joka tehdään pitkän aikavälin perusratkaisujen ja tavoitteiden perusteella jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä.

Kirkkohallituksen yleiskirjeen 23/2006 mukaan strategiat ovat seurakunnan valitsemia pitkän tähtäyksen suunnitelmia (pts) ja visioita, joilla seurakunta suunnittelee parhaiten toteuttavansa toiminta-ajatustaan ja saavuttavansa kuvatut päämäärät. Strategisessa suunnittelussa puolestaan tarkastellaan seurakunnan toimintaa pitkällä aikavälillä (4 – 20 v). Siinä suhteutetaan seurakunnan toiminta ja tavoitteet ympäristömuutoksiin ja pyritään tältä pohjalta tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Strategiasuunnitelma on myös toiminnan ja talouden pitkän aikavälin suunnittelua.

Koko kirkon strategian laadinta on erityisen tärkeä monesta syystä. Kirkon jäsenmäärä on pienenemässä, mikä vaikuttaa taloudellisiin resursseihin. Seurakuntarakenne on kokenut nopean muutoksen ja on edelleen muutoksen keskellä. Kirkon

hengellinen yhteisö on monella tavalla muuttumassa. Koko Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia ”Meidän kirkko - osallisuuden yhteisö” antaa yhteisen suunnan ja päämääriä vuoteen 2015 saakka. Strategia sisältää perustehtävän eli mission, kirkon arvot, vision ja strategisia suuntaviivoja. (Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö 2008; Kauppinen ym. 2010, 38.)

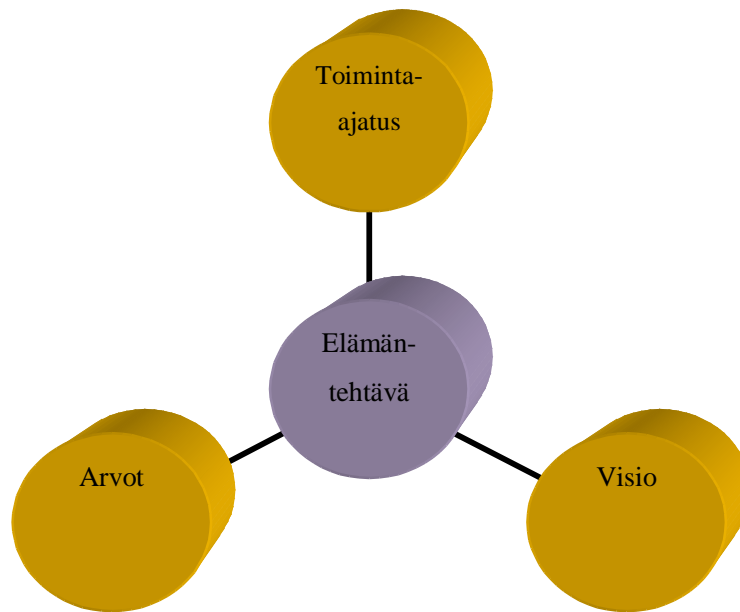


KUVIO 7. Suunnitteluvaiheet (Strategiaopas seurakunnille 2009, 17)

Yllä oleva kuvio 7 muodostuu kolmesta suunnitteluvaiheesta. Ensimmäinen vaihe on strateginen suunnittelu, joka luo perustan seurakunnan kokonaissuunnittelujärjestelmälle. Toiminta- ja taloussuunnitelma on toinen vaihe. Sen tehtävänä on muuttaa strategisen suunnitelman tavoitteet suunnittelukauden tavoitteiksi, määrittellä kehittämistoimenpiteiden tärkeysjärjestys ja tavoitteiden kokonaisaikatauluus. Kolmannessa vaiheessa tehdään konkreettiset toimintasuunnitelmat vuosisuunnittelun yhteydessä. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 17.)

Sen lisäksi voidaan mainita Vilkkumaan (2005, 22–31) korostama elämäntehtävä, joka sisältää yhteisön olemassaolon tarkoituksen ja muodostuu kolmesta osasta. Elämäntehtävä esitetään kuvion 8 avulla. Toiminta-ajatus on ensimmäinen osa elämäntehtävästä ja tarkoittaa yhteisön perustarkoitusta ja on voimassa joko koko yhteisön eliniän tai hyvin pitkän ajan. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yhteisö on olemassa. Toiminta-ajatus nimitetään perusajatukseksi tai missioksi.

Kirkon mission eli toiminta-ajatuksen tehtävänä on kutsua ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen, tuoda elämään kestävä perusta ja rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 17–20.) Kuvion 8 toinen osa elämäntehtävästä muodostaa yhteisön visio. Visio tarkoittaa yhteisön pitkän aikavälin tahtotilaa. Hyvä visio (Vilkkumaa 2005, 29) on selkeä ja yksinkertainen, sen on oltava voimakas ja vaikuttava sekä johdonmukainen muiden elämäntehtävän osa-alueiden kanssa.



KUVIO 8. Yhteisön elämäntehtävä (Vilkkumaa 2005, 22)

Kirkon tämän päivän visio tarkoittaa sitä, että jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa. (Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö 2008.) Yhteisön arvot (Vilkkumaa 2005, 24) muodostavat kolmannen osan elämäntehtävässä.

Arvojen tavoite on osoittaa omalle henkilöstölle periaatteet, joiden mukaan yhteisö haluaa toimia. Arvojen sisällöstä pitää käydä jatkuvaa keskustelua toiminnan tiimissä ja esimiehen tasolla. Kirkon arvot ovat pyhän kunnioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus. (Meidän kirkko - osallisuuden yhteisö 2008.)

Taloudenhoidon strategiassa kaikissa oloissa käyttötalousmenojen tulee seurata enintään tulojen kehitystä pitkällä aikavälillä. Taloutta tulee suunnitella ja ohjata niin, että ei lisätä paineita veroprosenttia kohtaan. Strategiassa seurataan erikseen käyttötaloutta ja investointeja. Investoinneissa puolestaan seurataan erikseen korvausinvestointeja ja uusinvestointeja. On otettava huomioon myös vaikutus käyttömenoihin. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006.)

Seurakunnan strategiset suuntaviivat merkitsevät toimintatapoja ja valintoja, joilla pyritään nykyhetkestä visioon. Suunnittelujärjestelmä on väline, jonka avulla pyritään kuvaamaan seurakunnan suunnittelutyön kokonaisuutta. Mahdollisimman laaja tieto- ja näkemyspohja taloussuunnittelun laadintaprosessin aikana lisäävät suunnittelun sisäistämisen mahdollisuuksia ja sitoutumista toteutusvaiheessa. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 21.)

### 3.2 Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma

Operatiivinen suunnitelma perustuu strategiaan tavoitteisiin. Pelkät strategiatason tavoitteet eivät kuitenkaan riitä vaan ne on kyettävä purkamaan alemman ja konkreettisen tason tavoitteiksi, toimintasuunnitelmiksi. Toisin sanoen toiminta- ja taloussuunnitelman (tts) tehtävänä on muuttaa strategisen suunnitelman tavoitteet suunnittelukauden tavoitteiksi. Siinä määritellään kehittämistoimenpiteiden tärkeysjärjestys ja tavoitteiden kokonaisuikataulus. Konkreettiset toimintasuunnitelmat tehdään sitten vuosisuunnittelun yhteydessä. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 17.)

Nykyaikaisen johtamisen periaatteiden mukaan vuosittaisen toimintasuunnitelman tavoitteet eivät ole kovin yksityiskohtaisia vaan antavat riittävästi ilmaa toimintasuunnitelman tavoitteiden toteuttamiskeinojen valintaan. Toimintasuunnitelman tavoitteiden on oltava sopusoinnussa strategisten tavoitteiden kanssa ja niiden on

kuljettava strategisten tavoitteiden toteuttamista kohden. Toimintasuunnitelmassa suunnitellaan nimensä mukaan tekemistä. Toimintasuunnitelmassa on hyvä pohtia keinoja ja menettelytapoja, miten asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Toimintasuunnitelman laatimisessa itse prosessi on tärkeä. (Vilkkumaa 2005, 389–390.)

Toiminta- ja taloussuunnitelman (tts) laadinnasta on annettu ohjeet kirkkojärjestyksessä (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15, § 1-6). Talouden lakisääteinen suunnittelu-aika on kolme vuotta, eli joka vuosi laaditaan kolmivuotinen toiminta- ja taloussuunnitelma. Järjestelmä kytkee seurakunnan toiminnan ja talouden kokonaisuudeksi, jota suunnitellaan yhdessä ja samanaikaisesti. Toiminnasta ja taloudesta voidaan sanoa, että toiminta kuvaa sitä, miksi seurakunta on olemassa, ja talous sitä, kuinka paljon rahaa käytetään eri työalojen hyväksi ja miten menot katetaan. (Kauppinen ym. 2010, 131.)

Suunnittelu on luonteeltaan jatkuva, rullaava. Tämä merkitsee sitä, että toiminta- ja taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi tulee aina talousarvion perustaksi samalla kun suunnitelmakauden loppuun lisätään vuosi. Tietyn vuoden toiminta ja talous käsitellään useaan kertaan ennen talousarviopäätöstä. Samalla ideat tulevat keskustelluiksi perusteellisesti, ne muotoutuvat ja lopulta tulevat hyväksytyiksi tai hyläytyiksi. (Hyvä budjetti - tasa-arvoisen talousarvion käsikirja 2006, 17.)

Talouden suunnittelussa tulee ottaa huomioon seurakunnan talouden nykytilan ylitai alijäämä. Seurakunnissa, joissa uhkana on alijäämäinen talousarvio, on laadittava talouden tasapainotuksen suunnitelma, joka ylittää vähintään kolmen vuoden päähän. Seurakunnan johdon on käytävä avointa ja rakentavaa keskustelua sekä luottamushenkilöiden että työntekijöiden kanssa keinoista saada talous tasapainoon. (Kirkkohallituksen yleiskirje 39/2010.)

Kirkon talouden ylläpito vaatii suunnitelmallisuutta. Vuosittainen toiminta- ja taloussuunnitelma on hyvä tehdä kolmessa vaiheessa (Johtaminen seurakunnassa 2001, 159–164; Kauppinen ym. 2010, 36–42). Ensimmäisessä vaiheessa vuoden alkupuolella arvioidaan mennyttä vuotta toimintakertomuksen avulla ja luodaan laajoja tulevaisuuden näkymiä. Viimeistään kesän lopulla asetetaan painopisteet ja tavoitteet sekä sovitaan taloudenpidon reunaehdoista. Alkusyöksyllä laaditaan toiminta- ja taloussuunnitelma. (Kauppinen ym. 2010, 137.)



Suunnittelun toisen vaiheen tärkein on uuden eli seuraavaa vuotta koskevan toiminta- ja taloussuunnitelman laatiminen, jonka lopputuloksena on budjettiraami. Budjettiraamia voidaan tarkastella kirkko- ja seurakuntaneuvoston sekä viranhaltijoiden yhteisessä kokouksessa. Taloudesta vastaavat työntekijät esittävät arvionsa talouden kehittymisestä. Tuloveroprosentti on ilmoitettava viimeistään marraskuun puolivälissä. (Raitis 2006, 96–97.)

Vuosisuunnittelun kolmannessa vaiheessa hyväksytään toiminta- ja taloussuunnitelma. Seurakunnan toimintaa ja taloutta ohjataan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion avulla. Hyväksyessään toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion kirkkovaltuusto hyväksyy myös seurakunnan toiminnan ja talouden tavoitteet ja niistä tulee sitovia. Kirkkohallituksen ohjeen mukaan kirkkovaltuusto vahvistaa seurakuntaneuvoston toimintasuunnitelman samassa yhteydessä, kuin se hyväksyy sen talousarvion. (Johtaminen seurakunnassa 2001, 163–164.)

Toiminta- ja taloussuunnitelma (tts) sisältää seurakunnan tärkeimmät suunnitelmat ja niitä koskevat tulostavoitteet tunnuslukuineen sekä arviot suunnittelukauden määrärahatarpeista ja tuloarvioista (Kirkkohallituksen yleiskirje 39/2010). Toiminta- ja taloussuunnittelun tarkoituksena on kartoittaa ja esittää tulevien vuosien menojen ja tulojenkin kehitys. Toiminta- ja taloussuunnittelu korostaa itse toiminnan, toimintaprosessin suunnittelua ja toimintaprosessin mitoittamista erilaisilla rahamitoilla. Toiminta- ja taloussuunnitelma siis luo perustaa talousarviossa tehtäville päätöksille. (Luomala & Puumala 2010, 26–28.)

### 3.3 Seurakunnan talousarvio

Talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma on kirkkovaltuuston tärkeimpiä välineitä seurakunnan toiminnan ja talouden ohjaamiseen. Talousarvion kiinteä yhteys muuhun suunnitteluun on todettu kirkkojärjestyksessä. Talousarvio sitoo hallintoelimiä, toimintayksiköitä, tehtäväalueita sekä henkilöstöä, ja se on samalla väline näiden toimijoiden valvontaan. Sitovuus tarkoittaa, että varoja ei saa käyttää muihin kuin talousarviossa osoitettuihin tarkoituksiin eikä enempää kuin niihin on osoitettu (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15, § 2). Talousarvion sitovuus koskee myös toiminnallisia tavoitteita ja tuloarvioita (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006).

### 3.3.1 Talousarvio ja sen tehtävät

Valtiontalouden säädöksissä on vuosikymmenet käytetty nimeä tulo- ja menoarvio, mutta vuodesta 1991 lähtien käytetään termiä talousarvio. Kunnissa ja seurakunnissa käytetään termiä talousarvio. Talousarvio sisältää tulojen ja menojen lisäksi myös varat ja velat. Talousarvio koostuu arvioista vuotuisista tuloista sekä arvioituista määrärahoista vuotuisiin menoihin. Lisäksi talousarviossa perustellaan määrärahojen käyttö. (Meklin 1997, 106.)

Talousarvion (ta) eli budjetin käsitettä käytetään yleisesti kahdessa tarkoituksessa. Ensiksikin sillä viitataan abstraktiin välineeseen, jolla ohjataan julkista taloutta. Tällöin sillä tarkoitetaan julkisen yksikön (valtion, kunnan tai seurakunnan) arviota budjettikauden aikana tapahtuvasta varojen käytöstä menolajeittain tai kohteittain sekä siitä, mistä ja millaisia määriä näitä varoja budjettikauden aikana hankitaan. Toiseksi talousarviolla viitataan asiakirjaan, joka on valmisteltu ja päätetty virallisessa päätösprosessissa. Toisin sanoen budjetti on budjetointiprosessin tuloksena syntyvä asiakirja. (Luomala & Puumala 2010, 12–15.)

Budjetointikäytännöt ovat voimassa olevia tapoja keskustella budjetista ja tehdä sitä koskevia valintoja ja päätöksiä. Budjetointitekniikka puolestaan tarkoittaa budjetin sisältämien lukujen erilaisia laskentatekniikoita. Talousarvio on perinteisesti ollut keskeinen väline, jossa taloudesta on vuosittain päätetty. Aikojen kuluessa vain talousarvion rakenne ja painotukset ovat muuttuneet. (Luomala & Puumala 2010, 12–20; Meklin 1997, 106–107.)

Talousarvion yleistä luonnetta on kuvattu lukuisissa määritelmässä. Tyypillistä talousarvion määritelmää esittävät Luomala ja Puumala (2010, 15). Siinä sanotaan, että budjetti on dokumentti, joka sisältää aikaisempien neuvonpitojen ja sopimusten tulokset ja niiden mukaisesti suunnittelut lähitulevaisuuden toimintaehdotukset. Seurakunnille on annettu laatimisohje (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006, liite 1), jossa talousarvio kuvataan seuraavasti: *talousarvio on määrämuotoon laadittu, juridisesti sitova, seurakunnan toimintaa ja taloutta koskeva suunnitelma.*

Budjetin avulla tavoitellaan tietyn taloudellisen ja toiminnallisen tilan saavuttamista. Budjetti eli talousarvio sisältää euromääräiset arviot suunnittelukauden

toiminnasta syntyvistä tuotoista ja kustannuksista. Budjetti voidaan nähdä myös tietylle ajanjaksolle laadittuna tulojen ja menojen laskelmana. Siinä on kyse ennakkoarviosta, koska etukäteen ei voi varmasti tietää kaikkien tulojen ja menojen muodostumista. Kuitenkaan budjetti ei ole ennuste, vaan tahdonilmaisu, joka kertoo, millaisiin kohteisiin käytettävissä olevia varoja halutaan tiettyinä ajankohtana käyttää. Budjetti on tavoite, joka pyritään toteuttamaan aktiivisin toimenpitein. (Luomala & Puumala 2010, 15; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 178.)

Talousarvion (ta) määritelmää on täsmennetty ja täydennetty vielä osoittamalla talousarviolle tehtäviä, joita myös kirjallisuudessa on jaoteltu usealla tavalla. Luomala ja Puumala (2010, 13) erottavat seuraavaa kolme tehtävää: taloudellinen, poliittinen ja oikeudellinen. Useimmat määritelmät ja tehtäväluettelot (Meklin 1997, 108–109) korostavat juridisia seikkoja; esimerkiksi että talousarvio on tahdonilmaisu, säädetyssä järjestyksessä vahvistettu sekä viranomaisia sitova ohje. Talousarviosta voidaan siis nostaa päällimmäiseksi eri piirteitä, jotka kaikki ovat tietyistä näkökulmista katsottuna tärkeitä.

Talousarvio on seurakunnan keskeinen asiakirja. Sen valmistelussa ja hallinnollisessa käsittelyssä noudatetaan kirkkolakia, kirkkojärjestystä sekä kirkkohallituksen antamia ohjeita. Talousarvion hallinnollinen käsittely ja valmistelu vievät aikaa. Kirkkojärjestyksessä on säännökset talousarvion laadinnasta, rakenteesta ja täytäntöönpanosta. (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15.)

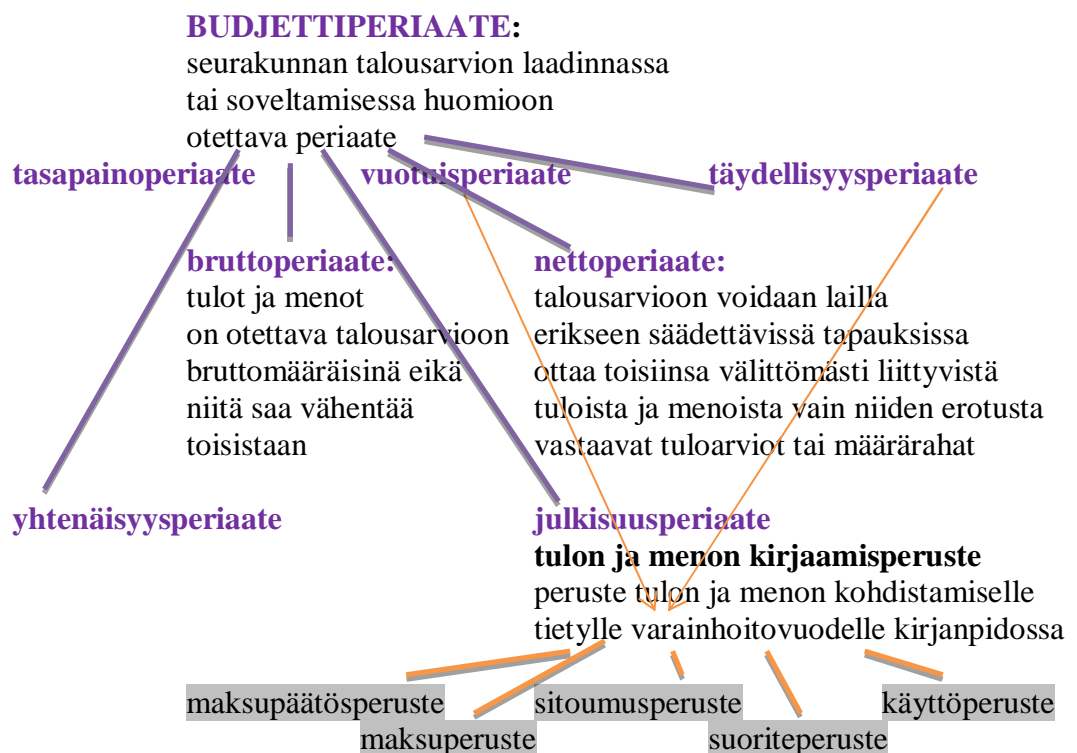
Talousarvion hyväksyy seurakunnan ylin päättävä elin eli kirkkovaltuusto. Talousarvion laatiminen alkaa talousarviokehityksen rakentamisesta. Se perustuu verotuloennusteeseen, tulevaisuuden näkymiin, toiminnan määrän ja laadun muutoksiin ja aikaisemmin tehtyihin strategisiin linjauksiin. Toisaalta lähtökohtia ovat kuluvan vuoden talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma ja tuorein tilinpäätös. (Kauppinen ym. 2010, 141.)

Talousarvio on tavallisesti yhden vuoden mittainen prosessi, joka voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Hyvä budjetti - tasa-arvoisen talousarvion käsikirja 2006, 16–17). Aluksi talousarviota valmistellaan, jonka jälkeen se hyväksytään. Sitten talousarvio pannaan toimeen. Lopuksi arvioidaan, miten budjettia toteutettiin ja

tulokset saavutettiin. Vaikka talousarvio kulkee vuoden pituisissa sykleissä, se on luonteeltaan jatkuva kehä. Toimintakauden jälkeen verrataan budjetoituja lukuja toteutuneisiin, selvitetään erot ja niiden syyt. Edellisen vuoden talousarvion tulokset ja kokemukset vaikuttavat, kun valmistellaan seuraavan vuoden budjettia. Budjetin arviointivaiheessa saadut tulokset otetaan siis huomioon, kun talousarviota valmistellaan seuraavan kerran. (Luomala & Puumala 2010, 20–24.)

### 3.3.2 Talousarvion periaatteet ja rakenne

Talousarvion laatimisohejeessa on johdettavissa seuraavat talousarvion periaatteet (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006, liite 1): vuotuisperiaate, tasapainoperiaate, täydellisyysperiaate, bruttoperiaate, nettoperiaate, yhtenäisyysperiaate ja julkisuusperiaate. Talousarvion budjettiperiaatteet voidaan esitellä kuvion 9 avulla.



KUVIO 9. Seurakunnan tärkeimmät budjettiperiaatteet (Budjettisanasto 2001, 75)

Vuotuisperiaate merkitsee sitä, että talousarvio sisältää vain yhden varainhoitovuoden suoriteperusteiset tulot ja menot. Toisin sanoen vuotuisperiaatteen

mukaan taloussuunnittelussa tulot ja menot jaksotetaan kalenterivuositain. (Budjettisanasto 2001, 79.)

Seurakuntatalouden keskeinen periaate on tasapainoperiaate eli tulojen ja menojen tasapaino. Muodollista tulojen ja menojen tasapainottamista eli pyrkimystä nollatulokseen ei edellytetä vuositasolla. Tilikauden tulos talousarviossa yksittäisenä suunnitelmavuotena voi olla yli- tai alijäämäinen. Talousarviossa sekä toiminta- ja taloussuunnitelmassa on päätettävä toimenpiteistä, joilla edellisen vuoden taseen osoittama alijäämä katetaan ottaen huomioon myös talousarvion laatimisvuonna kertyväksi arvioitu ali- tai ylijäämä. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006, liite 1.)

Bruttoperiaatteella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tulot ja menot esitetään talousarviossa sekä toiminta- ja taloussuunnitelmassa bruttomääräisinä. Menoja ei vähennetä tuloista eikä tuloja vähennetä menoista. Bruttoperiaatteella tulot ja menot otetaan budjettiin erikseen niitä toisistaan vähentämättä. Poikkeuksena ovat muun muassa henkilöstökorvaukset ja muut henkilöstömenojen oikaisuerät. (Budjettisanasto 2001, 81.)

Täydellisyysperiaatteen mukaan talousarvioon on otettava seurakunnan rahan käyttö ja rahan lähteet kokonaisuudessaan. Tiedossa olevia tuloja ja menoja ei saa jättää talousarviosta pois. Seurakunnan koko toiminnasta aiheutuvat menot ja tulot merkitään talousarvioon. Samalla omaan toimintaan kerätyt kolehdit ja muut keräystulot sekä niiden käyttö ovat talousarviossa. Samoin merkitään talousarvioon tuloiksi ja menoiksi toimeksiantojen varoihin ja toimeksiantojen pääomiin liittyvät arvioidut tulot ja menot varainhoitovuoden aikana. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006, liite 1.)

Nettoperiaatteella tarkoitetaan, että kirkkovaltuusto voi päättää menojen ja tulojen erotuksen määrärahana. Näin voidaan menetellä sellaisen toiminnan osalta, jossa tulojen osuus on vähäinen. Yhtenäisyysperiaate edellyttää, että kirkkovaltuusto päättää talousarviosta sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta yhtenä kokonaisuutena samassa käsittelyssä. Julkisuusperiaate tarkoittaa, että talousarvio on julkinen asiakirja, johon kenellä tahansa on oikeus tutustua. (Budjettisanasto 2001, 77.)

Talousarvio on perinteisesti laadittu seurakunnissa sitten, että tulot ja menot ovat tasapainossa, jolloin ei synny ali- tai ylijäämää. Kuitenkin nykyisin talousarvio

voi olla yli- tai alijäämäinen. Siitä huolimatta talous on saatava tasapainoon kolmen vuoden suunnittelukaudella aikana. Toisin sanoen alijäämä on katettava suunnittelukaudella. Alijäämän kattamista koskevat määräykset ovat kirkkojärjestyksessä. (Kirkkojärjestys 1055/1993, 15 luku, 1 §.)

Kirkkojärjestyksen (1055/1993, 15 luku) mukaan talousarvioon otetaan toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Hyväksyessään talousarvion kirkkovaltuusto päättää toiminnallisista tavoitteista sekä määrärahojen ja tuloarvioiden sitovuustasoista. Määräraha on kirkkovaltuuston talousarviossa toimintayksikölle tai tehtäväalueelle antama, euromäärältään ja käyttötarkoitukseltaan rajattu valtuutus varojen käyttämiseen. Tuloarvio on kirkkovaltuuston talousarviossa toimintayksikölle tai tehtäväalueelle asettama tulotavoite.

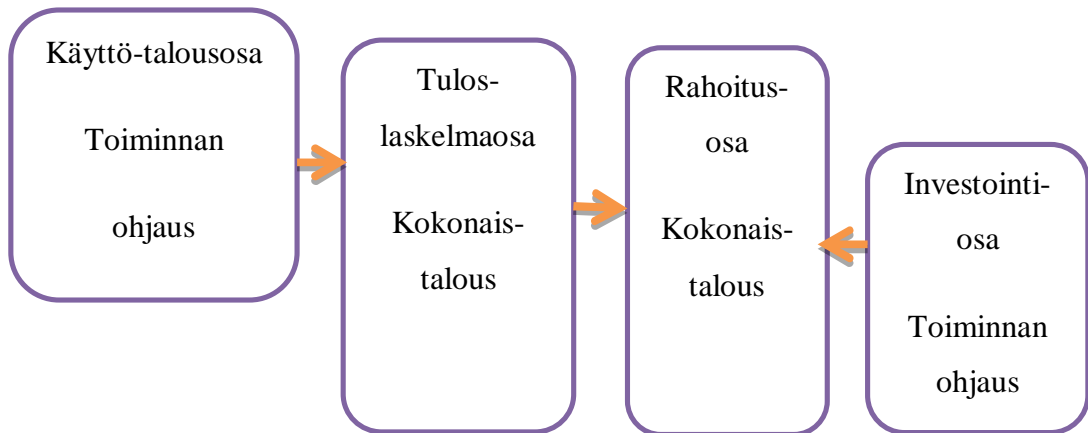
Määrärahat ja tuloarviot esitetään suoriteperusteen mukaisina. Sitovuustason mukaista määrärahaa ei saa ylittää eikä tuloarviota alittaa. Sitovuustaso voi olla erilainen talousarvion eri osissa. Kirkkovaltuusto päättää, millä pääluokka-, tehtäväalue- taikka muulla tasolla talousarvio on sitova brutto- ja millä tasolla nettoperiaatteen mukaan. (Kirkkojärjestys 1055/1993, 15 luku.)

Seurakunnan taloudenpitäjältä vaaditaan erityistä tarkkuutta. Esimerkiksi taloudellista riskiä lisäävät seurakunnan pieni koko, vähäinen työkäisten määrä, muuttotappio ja yksipuolinen elinkeinorakenne. Kirkkoneuvoston on huolehdittava siitä, että kaikki asianomaiset hallintoelimet ja viranhaltijat saavat tiedot kirkkovaltuuston hyväksymästä talousarviosta ja toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarvion täytäntöönpanoon liittyvistä ohjeista. Käytännössä kirkkoneuvosto vastaa siitä, että valtuuston hyväksymää talousarviota noudatetaan. (Kauppinen ym. 2010, 145.)

Talousarviokehysten perusteena ovat verotuloennusteet, voimassa oleva toiminta- ja taloussuunnitelma, edellisen vuoden tilinpäätös sekä pitkän aikavälin strategia- suunnitelma sekä mahdollisesti luottamushenkilöiden ja työntekijöiden käymät strategia- ja arvokeskustelut sekä suunnitelmat painopisteistä seuraaville kolmelle vuodelle. (Johtaminen seurakunnassa 2001, 155–160.)

Talousarviokehysten perusteella kirkkoneuvosto antaa toimintayksiköille ja työaloille laadintaohjeita eli ne raamit, joiden puitteissa nämä voivat laatia oma

talousarvioehdotuksensa. Toimintayksiköt ja työalat toimittavat ehdotuksensa kirkkoneuvostolle talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelman laatimista varten. Kirkkoneuvosto esittää kirkkovaltuustolle talousarvioehdotuksen sekä toiminta- ja taloussuunnitelman. Kirkkovaltuuston on hyväksyttävä viimeistään joulukuussa jokaista varainhoitovuotta varten talousarvio sekä sen yhteydessä vähintään kolmea vuotta koskeva talous- ja toimintasuunnitelma. (Kauppinen ym. 2010, 141.)



KUVIO 10. Seurakunnan talousarvion osat ja niiden liittyminen toisiinsa (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta sekä tts 2006, 14)

Seurakunnan talousarvion rakenne koostuu neljästä osasta: käyttötalousosa, tuloslaskelmaosa, investointiosa ja rahoitusosa. Rakenne voidaan esitellä yllä olevan kuvion 10 avulla. Käyttötalousosa kertoo, mihin toimintaan seurakunta käyttää rahaa ja miten näin syntyvät menot aiotaan kattaa. Tuloslaskelmaosa osoittaa, kuinka pitkälle tulorahoitus riittää toimintamenoihin, korkoihin, muihin rahoitusmenoihin sekä poistoihin. Poistot ovat yhden tilivuoden osuus investointimenoista. Toisin sanoen poistoilla katetaan omaisuuden kulumista. Investointiosa sisältää rakennus- ja muihin pitkän aikavälin hankkeisiin liittyvät määrärahat ja mahdolliset tuloarviot. Rahoitusosan tehtävänä on kuvata rahan lähteitä, sen käyttötarkoituksia sekä rahamäärän lisääntymistä tai vähentymistä tilivuoden aikana. (Kauppinen ym. 2010, 142.)

Kuviosta 10 näkyy, että käyttötalous- ja investointiosat edustavat toiminnan ohjauksen näkökulmaa, kun taas tuloslaskelma- ja rahoitusosat edustavat kokonaistalouden näkökulmaa. Käyttötalous- ja investointiosat osoittavat, mihin seurakunta kohdistaa käytettävissä olevat taloudelliset resurssinsa. Tuloslaskelma- ja rahoitusosat osoittavat, miten seurakunnan taloudellinen tulos muodostuu ja miten seurakunta toimintansa rahoittaa. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006.)

Talousarvioesitys alkaa yleisperusteluilla, joissa esitellään lyhyesti yleistä taloudellista kehitystä. Perusteluissa voidaan esittää tietoja kansantalouden yleisestä tilanteesta sekä koko kirkon ja seurakunnan taloudellisesta asemasta. Samoin arvioidaan talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaan vaikuttavat yleiset ja paikalliset kehitysnäkymät, painopistealueet ja rahoitusvaihtoehdot. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet 2006, 8.)

Verotulojen arviointi on olennainen osa yleisperusteluja. Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelun pohjana on voimassa oleva toiminta- ja taloussuunnitelma. Tästä syystä yleisperusteluissa esitetään näkemykset edellisen talousarvion toteutumisesta sekä mahdollisista olosuhteiden muutoksista ja niiden vaikutuksista suunnitteluun. (Kauppinen ym. 2010, 141.)

Talousarviossa seurakunnan toiminta ohjataan käyttötalousosan avulla. Talousarvion käyttötalousosa annetaan liitteessä 2. Talousarvion käyttötalousosassa kirkkovaltuusto hyväksyy toiminnalliset tavoitteet sekä osoittaa tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot toimintayksiköille ja tehtäväalueille. Käyttötalousosassa esitetään toimintayksikkö- ja tehtäväaluekohtaiset tulot ja menot. Tuloihin ja menoihin sisältyvät sekä ulkoiset tulot ja menot että sisäiseen laskutukseen ja kustannusten kohdentamiseen perustuvat tulot ja menot. Käyttötalousosassa määritellään myös talousarvion sitovuustaso kirkkovaltuustoon nähden. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet 2006.)

Käyttötalousosan perusteluissa esitetään myös selvitys seurakunnan henkilöstöstä ja henkilöstön kehittämisestä. Henkilöstösuunnitelmassa suunnitellaan henkilökunnan määrä ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava osaamisen taso suunnittelukaudella. Seurakunta luo oman henkilöstöpoliittisen linjauksensa, miten henkilöstöstä pidetään huolta, miten henkilökuntaa koulutetaan ja miten rekrytoidaan



uusia työntekijöitä. Henkilöstösuunnitelma muodostuu sekä uusista palvelussuhteista että olemassa olevien palvelussuhteiden lakkauttamisesta. Myös muut henkilöstöjärjestelyt esitetään henkilöstösuunnitelmassa. Henkilöstösuunnitelma on suunnitteluvoimassa osalta suuntaa-antava, ei sitova. Koulutukselliset tavoitteet perustuvat seuraavien vuosien toiminnan painopistealueisiin ja jokapäiväiseen perusosaamiseen liittyviin koulutustarpeisiin. (Yleiskirje A5/2003.)

Tuloslaskelmaosa osoittaa, miten tulorahoitus riittää toiminnan menoihin, korko- ja rahoitusmenoihin, poistoihin ja arvonalentumisiin. Liitteessä 3 näkyy, miten käyttötalousosan toimintayksiköiden ja tehtävälalueiden tulot summataan tuloslaskelmassa toimintatuloihin ja menot toimintamenoihin. Käyttötalousosan tulot ja menot eritellään tuloslaskelmaosassa kirkkovaltuuston määräämällä tarkkuudella. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta sekä tts 2006, 7.)

Talousarvion tuloslaskelmaosassa esitetään seurakunnan toiminnan taloudellisen tuloksen muodostuminen tilikauden ajalta. Tuloslaskelmaosassa määritellään kirkkovaltuustoon nähden sitovat tuloarviot ja määrärahat. Talousarvion tuloslaskelmaosassa esitetään toimintakatteen jälkeen seuraavat erät:

*Verotulot*  
*Verotusmenot*  
*Keskusrahastomaksut*  
*Toiminta-avustukset*  
*Rahoitustulot ja -menot*  
*Poistot ja arvonalentumiset*  
*Satunnaiset tulot ja menot*

Talousarvion tuloslaskelmaosasta tehdään kaksi eri versiota. Virallinen ulkoinen tuloslaskelma ei sisällä sisäisiä eriä. Toinen versio sisältää ulkoiset ja sisäiset tulot ja menot sekä laskennalliset erät. Tuloslaskelma, johon sisäiset erät sisältyvät, esitetään talousarvion perustelutietona. Tuloslaskelmavertailussa (liite 4) esitetään vastaavansisältöiset vertailuvuosien tuloslaskelmat.

Investointiosassa (taulukko 1) kirkkovaltuusto hyväksyy määrärahat ja tuloarviot investointihankkeille tai hankeryhmille. Investointiosaan otetaan määrärahat pysyviin vastaaviin aktivoitavien aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden sekä seurakunnan toiminnan mahdollistamiseksi hankittavien sijoitusten hankintamenoihin. Aktivoitavalla hankintamenolla tarkoitetaan menoa, joka on tarkoitus

kirjata taseen pysyviin vastaaviin. Taulukon 1 mukaan investointiosa sisältää investointisuunnitelmat talousarviovuodelle ja suunnitelmavuosille. Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä seurakunnan kannattaa tarkistaa investointisuunnitelmat pidempää ajanjaksoa, esimerkiksi 5 - 20 seuraavaa vuotta varten. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006.)

TAULUKKO 1. Seurakunnan talousarvion investointiosa (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta sekä tts 2006, 23)

INVESTOINTIOSA						
	Kustannusarvio	Ed. vuosien käyttö	Kuluvan vuoden TA	Talousarvio	TS 2	TS 3
HANKE A						
HANKE B						
HANKE C						
INVESTOINNIT YHTEENSÄ						

Taulukosta 1 näkyy, että investointiosassa esitetään investointihankkeen tai hankeryhmän kokonaiskustannusarvio. Useamman vuoden aikana toteutettava investointihanke jaetaan eri vuosien kesken. Kirkkovaltuusto hyväksyy investoinnin hankintamenoa koskevan kokonaiskustannusarvion, vaikka hankintameno arvioidaan jakaantuvan kahdelle tai useammalle vuodelle (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta sekä tts 2006, 23–24.)

Talousarvion perusteluissa todetaan, että investoinnin hankintameno jaksottamista taloussuunnitelmassa voidaan tarkistaa kokonaiskustannusarvion rajoissa talousarviossa, tilinpäätöksen hyväksymisen yhteydessä tai erillisellä kirkkovaltuuston tekemällä talousarvion muutospäätöksellä. Talousarvion investointiosassa esitetään tuloarviona investointiin saatavaksi arvioitu rahoitusosuus, joka voi olla investointiavustusta Kirkon keskusrahastolta, EU:lta, valtiolta tai muilta

yhteisöiltä. Rahoitusosuus merkitään maksuperusteisesti eli sen vuoden tuloksi, jolloin se arvioidaan maksettavaksi seurakunnalle. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta sekä tts 2006, 22.)

Talousarvion rahoitusosassa osoitetaan, miten suunniteltu toiminta vaikuttaa seurakunnan rahavaroihin ja erityisesti maksuvalmiuteen. Talousarvion rahoitusosa esitetään rahoituslaskelmakaavan muodossa (liite 5). Rahoitusosa on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan varsinaisen toiminnan ja investointien rahavirta. Tästä osasta nähdään, missä määrin vuosikate ja muu tulorahoitus riittävät investointimenojen kattamiseen. Toisessa osassa esitetään rahoitustoiminnan rahavirta.

Vuosikate sekä satunnaiset tulot ja menot siirretään tuloslaskelmaosasta rahoitusosaan (liite 6). Pakollisen varauksen tekeminen lisää kirjanpidossa toimintakuluja. Jos tällainen pakollinen varaus on jo etukäteen arvioitavissa, se merkitään talousarvion toimintamenoihin ja oikaistaan rahoitusosassa. Pakollinen varaus kirjataan sen vuoden kuluksi, jolloin tarve pakollisen varauksen tekemiseksi on havaittu. Investointiosan menot ja tulot esitetään bruttomääräisinä talousarvion rahoitusosassa. Investointiosassa arvioidut rahoitusosuudet investointimenoihin esitetään investointien rahanlähteenä samoin kuin pysyvien vastaavien myyntitulot. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma 2006, 23.)

Kirkkovaltuusto voi muuttaa hyväksymäänsä talousarviota varainhoitovuoden aikana. Kirkkovaltuusto päättää toiminnallisen tavoitteen muutoksesta, määrärahan käyttötarkoituksen muutoksesta, määrärahan korottamisesta, alentamisesta, poistamisesta tai uuden määrärahan myöntämisestä sekä tuloarvioiden muutoksista. (Seurakunnan hallinnosta vastaavat kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto 2013.)

### 3.4 Toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion erot ja yhtäläisyydet

Talousarvio (ta) korostaa nimensä mukaisesti ”tuloja” ja ”menoja”. Toiminta- ja taloussuunnittelun kohteena ovat ”toiminta” ja ”talous”. Toiminnan suunnittelussa tärkeä on itse toiminta eli toimintaprosessi; mitä ja millaisia suoritteita tuotetaan ja minkälaisilla tuotannontekijöillä. Talouden suunnittelussa taas on kysymys

toiminnan mitoittamisesta rahamitoilla. Budjetti osoittaa eri toimintojen rahoituksen menolajeittain, mutta kertoo vähän itse toiminnasta. Toiminta- ja taloussuunnittelun tarkoitus on tuoda ennen kaikkea esiin perusteltuja ehdotuksia itse toiminnasta, sen vaikutuksista, eli siitä, mitä rahoilla saadaan aikaan pitemmällä aikavälillä. (Meklin 1997, 117.)

Talousarvion pääkäsitteet ovat tulot ja menot, tuloarviot ja määrärahat. Talousarvio on ymmärrettävä lähinnä rahavirtabudjetiksi, jonka taustalla on osittain selvät, osittain hyvin kaukaiset kytkennät toimintaprosessiin. Budjetin tuloihin ja menoihin liittyvät tuloarviot ja määrärahat. Talousarvioon merkitään määrärahat ja tuloarviot bruttoluvuin vähentämättä tuloja menoista tai menoja tuloista. (Hyvä budjetti - tasa-arvoisen talousarvion käsikirja 2006, 18–19.)

Tulot ja menot ovat talousprosessin tapahtumia, tuloarviot ja määrärahat taas budjettiin liittyviä käsitteitä. Esimerkiksi meno aiheutuu kaluston hankkimisesta, määräraha on taas se rahasumma, joka osoitetaan budjetissa tätä tarkoitusta varten. Määrärahalla toisin sanoen tarkoitetaan tiettyyn menokohteeseen käytettäväksi osoitettua rahamäärää. Vastaavasti tuloarviolla tarkoitetaan tietystä tulolähteestä kertyväksi arvioitua tai laskettua rahamäärää. Talousarvion tulee olla tehtäväalueittain verrattavissa edellisen vuoden tilinpäätökseen ja kuluvan vuoden talousarvioon. (Meklin 1997, 106–107.)

Talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma ovat sisällöltään ja rakenteeltaan samanlaisia. On kuitenkin huomattava, että talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman välillä on eroa oikeudellisessa sääntelyssä. Juridiselta kannalta katsottuna talousarvio on yksityiskohtaisesti säännelty ja ohjeistettu. Kirkkovaltuuston hyväksymä talousarvio on oikeudellisesti sitova toimintaohje seurakunnan hallintoelimille ja henkilöstölle. Talousarviossa olevia määrärahoja ei saa ylittää eikä niiden käyttötarkoitusta saa muuttaa ilman kirkkovaltuuston päätöstä. Vaikka talousarvion sitovuus on vahvempi kuin toiminta- ja taloussuunnitelman sitovuus, myös toiminta- ja taloussuunnitelma on seurakunnan hallintoelimiä ja henkilöstöä velvoittava asiakirja. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006.)

Talouden suunnittelun aikajaksoa havainnollistaa taulukko 2. Talousarvion aika-  
väli, varainhoitovuosi tai budjettivuosi, on yksi vuosi. Seurakunnan

varainhoitovuosi on kalenterivuosi. Budjetti siis laaditaan vuosittain seuraavalle kalenterivuodelle. Kirkkovaltuuston on hyväksyttävä viimeistään edellisen vuoden loppuun mennessä seurakunnalle talousarvio. (Kirkkojärjestys 1055/1993, 15 luku.)

TAULUKKO 2. Aikaväli talousarviossa ja toiminta- ja taloussuunnitelmassa (mukaillen Meklin 1997, 160)

suunnitteluvuosi	suunnitelmavuosi (TA) TTS
2010	(2011) 2012, 2013
2011	(2012) 2013, 2014
2012	(2013) 2014, 2015

Toiminnan suunnittelun lähtökohtia ovat pitkälle tulevaisuuteen ulottuvat näkemykset tavoitteista ja tulevaisuuden visioista. Suunnittelu liittyy toiminnan suuntaviivojen ja strategian määrittelyyn. (Suomala ym. 2011, 178–179.) Toiminta- ja taloussuunnitelman aikaväli on sen historian aikana ollut pääsääntöisesti neljä tai viisi vuotta. Nykyisen käytännön mukaan toiminta- ja taloussuunnitelma kattaa kaksi budjettivuotta seuraavaa vuotta.

Toiminta- ja taloussuunnitelman ja talousarvion yhtymäkohta on siinä, että toiminta- ja taloussuunnittelussa selvitetään eri toiminnot, joille lasketaan lähivuosien rahoitustarve. Talousarvioon sitten otetaan vuosittain määrärahat valittujen vaihtoehtojen toteuttamiseksi. (Meklin 1997, 118.) Budjetti on tiettyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu toimintasuunnitelma. Muista suunnitelmista budjetti eroa siinä, että sen toteuttamisesta on tehty päätös ja siinä sovittuihin tavoitteisiin

on sitouduttu. Budjetti on vastuuhenkilöiden taloussopimus, joka koordinoi toimintaa kohti kokonaistavoitteita. (Luomala & Puumala 2010, 12–14.)

Talousarviossa suunnitellaan seurakunnan toiminta ja talous yhden vuoden ajaksi. Seurakunnan ylin päättävä elin eli kirkkovaltuusto hyväksyy talousarvion. Talousarviossa hyväksytyt toiminnalliset tavoitteet ja niiden toteuttamiseen myönnetyt määrärahat sekä menoja kattavat tuloarviot sitovat seurakunnan hallintoelimiä ja henkilöstöä. Seurakunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet määritellään siten, että edellytykset seurakunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä kirkkovaltuuston on hyväksyttävä myös vähintään kolme vuotta koskeva toiminta- ja taloussuunnitelma. Sen sijaan kirkkoneuvosto vastaa talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelusta. (Seurakunnan hallinnosta vastaavat kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto 2013.)

Kirkkohallitus antaa tarvittaessa tarkempia ohjeita talousarvion laatimisesta, tuloveroprosentin vahvistamisesta, omaisuuden hoitamisesta, rahatoimen järjestämisestä, kirjanpidosta ja tilintarkastuksesta (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15, § 14). Laatimisohje seurakunnan ja seurakuntayhtymän talousarviosta sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta on annettu kirkkohallituksen yleiskirjeen 23/2006 liitteenä.

Kirkkovaltuusto vahvistaa tuloveroprosentin kirkkolain 15 luvun 2 §:n mukaan. Kirkkovaltuuston päätös seuraavan vuoden tuloveroprosentin suuruudesta on lähetettävä verohallinnolle 17.11. mennessä. Tuloveroprosentista päättäminen on keskeinen osa talousarvion hyväksymistä. Seurakunnan tuloveroprosentti ja sen perusteella kertyvä kirkollisvero on seurakunnan talouden perusta, joten siitä keskustelemisen tulisi olla lähtökohta ryhdyttäessä valmistelemaan tulevaa talousarviota sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaa. (Kirkkolaki 1054/1993, 15 luku.)

Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman tuloslaskelma- ja rahoitusosat toimivat seurakunnan kokonaistalouden ohjausvälineinä. Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman tulee antaa oikea kuva seurakunnan taloudesta, osoittaa seurakunnan taloudellisen tuloksen muodostuminen sekä keinot kokonaistalouden tasapainottamiseksi ja rahoitustarpeen kattamiseksi. (Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006.)

Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman perustana on kirkkovaltuuston hyväksymä pitkän aikavälin strategiasuunnitelma. Kirkkovaltuusto tarkistaa tarvittaessa vuosittain strategiat. Tulevaisuutta suunniteltaessa lähtökohtana ovat nykytilan arviointi ja analysointi, tulevaisuuden näkymien tarkastelu, aikaisemmin asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointi sekä käytettävissä olevien resurssien analysointi. Samassa yhteydessä analysoidaan, mistä mahdollinen edellisten tilikausien alijäämä on aiheutunut, keskustellaan alijäämän kattamisen edellyttämistä toimenpiteistä. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta sekä tts 2006, 8.)

Kirkkoneuvoston on annettava talousarvio- sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaesitys kirkkovaltuustolle, joka hyväksyy sen vuoden loppuun mennessä. Kirkkovaltuusto hyväksyy kutakin varainhoitovuotta varten talousarvion ja sen hyväksymisen yhteydessä myös vähintään kolmea vuotta koskevan toiminta- ja taloussuunnitelman viimeistään edellisen vuoden joulukuussa. (Kirkkojärjestys 1055/1993, luku 15, § 1.)

Kun kirkkovaltuusto on hyväksynyt talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman, kirkkoneuvosto huolehtii siitä, että kaikki asianosaiset saavat tarpeelliset tiedot talousarviosta sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta ja niitä koskevista mahdollisista lisäohjeista (Seurakunnan taloussääntömalli 2010, § 5). Käytännössä kirkkoneuvosto vastaa siitä, että kirkkovaltuuston hyväksymää talousarviota noudatetaan. Kirkkoneuvosto antaa ohjeen talousarvion täytäntöönpanosta ja toteuttamisesta.

Talousarvion toteuttamisohjeessa kirkkoneuvosto antaa tarkempia määräyksiä ja ohjeita mm. talousarvion sitovuustasosta, laskujen hyväksymismenettelystä ja hankintojen suorittamisesta. Toteuttamisohje voi sisältää määräykset myös siitä, millaisiin toimenpiteisiin toimintayksikön tai tehtäväalueen on ryhdyttävä, jos sen käyttöön myönnetty määrärahat eivät jostain syystä riitä suunnitellun toiminnan toteuttamiseen. (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 27.)

Seurakunnassa talouden suunnitteluprosessi voi kulkea monin eri tavoin. Keskeiset erot seurakuntien välillä kulminoituvat taloussuunnitteluprosessin hallittavuuteen sekä toteutukseen osallistuvien henkilöiden asemaan ja määrään. Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman dokumenttien laatimisella on keskeinen

rooli taloussuunnittelussa. Taloudensuunnitelun muodosta kirkkolainsäädännössä on annettu yksityiskohtaisia sääntöjä ja ohjeita. Muotoja tärkeämpää on suunnittelun asema ja sisältö seurakunnassa. Seuraavassa luvussa kartoitetaan taloussuunnittelun nykytilaa tutkimuksen case-organisaatiossa Hollolan seurakunnassa.



## 4 CASE: HOLLOLAN SEURAKUNTA

Hollolan seurakunta on itsenäinen julkisyhteisö. Hollolan seurakunta toimii Hollolan ja Hämeenkosken kuntien alueella. Hämeenkosken seurakunta liittyi vuonna 2007 Hollolan seurakuntaan Hämeenkosken kappeliseurakuntana. Hollolan seurakunta kuuluu Tampereen hiippakuntaan. Hengellistä toimintaa paikallisseurakunnassa edustaa kirkkoherra, joka toimii myös kirkkoneuvoston puheenjohtajana. (Seurakunnan hallinto 2013.)

### 4.1 Hollolan seurakunnan hallinto ja talous

Hollola tunnetaan hallinnollisena alueena lähes 800 vuoden ajalta. Hollolan kunta on perustettu virallisesti vuonna 1865. Nykyisin Salpakangas on kuntakeskus. Kunnan pinta-ala on 531 km<sup>2</sup>, josta maa-alueita on 463 km<sup>2</sup>. Kunnan asukasluku oli 22 020 vuoden 2011 lopussa. Asukasluvun ennuste vuodelle 2015 on 23 000. (Yleistietoja Hollolasta 2012.)

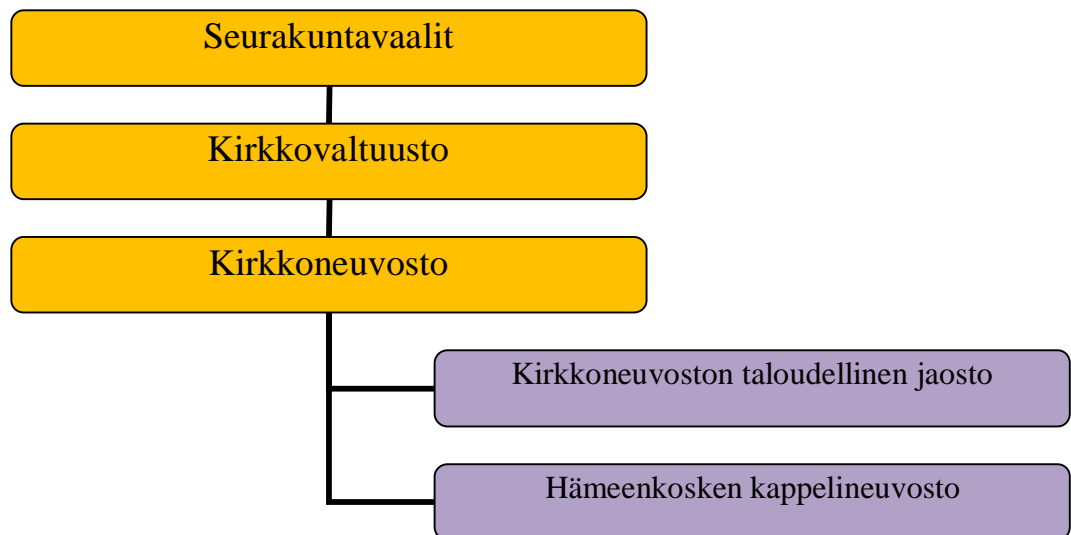
Hämeen läänin Koski on perustettu vuonna 1865, mutta itsenäisenä pitäjänä siitä on maininta asiakirjoissa jo vuonna 1410. Hämeenkoski nimi otettiin käyttöön 1995. Sen pinta-ala on 200 km<sup>2</sup>, josta maa-alueita noin 192,5 km<sup>2</sup>. Kunnan asukasluku oli 2121 vuoden 2012 lopussa. (Hämeenkosken kappeliseurakunta 2012; Kappeliseurakunnan historia 2012.)

Hollolan seurakunnan organisaatio muodostuu seurakuntavaaleista, kirkkovaltuustosta, kirkkoneuvostosta, kirkkoneuvoston taloudellisesta jaostosta, kirkkoherrasta sekä seurakunnan viran haltijoista ja työsuhteisista työntekijöistä. Hämeenkosken kappeliseurakunnan hallintoelintä kutsutaan kappelineuvostoksi. Se on kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston alainen. Lisäksi Hollolan seurakuntaan kuuluu lukuisia tuki- ja työryhmiä. (Henkilöstöopas 2012, 32.)

Seurakuntavaalit järjestetään joka neljäs vuosi, äänioikeus on seurakuntalaisilla, jotka ovat täyttäneet kuusitoista vuotta. Kirkkovaltuustoon kuuluu kaksikymmentäseitsemän jäsentä ja puheenjohtajana toimii yksi valtuutetuista. Kirkkoneuvostolla on yksitoista jäsentä ja sen puheenjohtaja on kirkkoherra. Kirkkoneuvoston taloudellinen jaosto muodostuu viidestä jäsenestä ja puheenjohtajana toimii

kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja. Jaosto valmistelee neuvostolle asioita ja päättää neuvoston ohjesäännön delegoimista asioista. (Seurakunnan hallinto 2013.)

Hollolan seurakunnan hallintoa edustaa seurakuntalaisten vaaleilla valitsema kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuusto hyväksyy vuosittain seurakunnan talousarvion, tilinpäätöksen ja kirkollisveroprosentin. Kirkkovaltuusto on delegoinut valtaansa ja juoksevien asioiden hoitoa kirkkoneuvostolle, joka on taas delegoinut päätösvaltaa edelleen taloudelliselle jaostolle ja viranhaltijoille. Hollolan seurakunnan hallinto voidaan esitellä alla olevan kuvion 11 avulla.



KUVIO 11. Hollolan seurakunnan hallinto (mukaiillen Henkilöstöopas 2012, 32)

Kirkkovaltuuston kaikille avoimet kokoukset pidetään Sovituksenkirkossa. Hallintoelimissä asioita esittelevät kirkkoherra, taluspäällikkö ja kiinteistöpäällikkö. Kuvioista 11 näkyy, että lisäksi asioiden hoitamista varten Hollolan seurakunnan hallintoon kuuluu Hämeenkosken kappelineuvosto. Kirkkovaltuusto valitsee sen jäsenet kappeliseurakunnan alueella asuvista seurakunnan jäsenistä. Kappeliseurakunnan kappalainen toimii virkansa puolesta kappelineuvoston jäsenenä. Seurakunnan kirkkoherralla on läsnäolo- ja puheoikeus kappelineuvoston kokouksessa. (Hämeenkosken kappeliseurakunnan kappelineuvosto 2013.)

Seurakunnan talous on yhä vakaalla pohjalla verotulojen muutoksesta huolimatta. Verotulot kasvoivat reaalisesti vuosina 2002 - 2008 keskimäärin 1,5 prosenttia vuodessa ja pienenivät vuosina 2009–2012 keskimäärin 0,8 prosenttia. (Seppänen 2013.)

Vuonna 2011 verotulot olivat 5,4 milj. euroa, vuonna 2012 5,1 milj. euroa (Tilastotietoa 2012). Viime vuosien tilinpäätökset ovat olleet tavoitteellisesti ylijäämääisiä Sovituksenkirkon rakentamisesta johtuen. Tilikauden tulos vuonna 2009 oli kahdeksansataakaksikymmentä tuhatta euroa, vuonna 2010 kaksisataaseitsemänkymmentä tuhatta ja 2011 kolmesataakaksikymmentä tuhatta euroa (Tase 2009, 71; Tase 2010, 69; Tase 2011, 66).

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa tarkastellaan talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaa. Tutkimuksen tehtävä on kahtalainen eli tavoitteena on muodostaa kokonaiskäsitys talouden suunnitteluprosessista sekä kartoittaa kehittämiskohtien ratkaisumalleja. Aineistona ovat Hollolan seurakunnan valmisaineisto, tekijän havainnot sekä seurakunnan työntekijöiden haastattelumateriaali.

Tutkimuksessa selvitetään muun muassa millaisia haasteita kirkon kokonaistoiminta ja painopisteet asettavat Hollolan seurakunnan toiminnallisten tavoitteiden laatimiselle ja tehtäväalueen esimiehille, sekä miten ne vaikuttavat talousarvion laatimisprosessiin. Pyrkimyksenä on tuoda esiin niin johtajien kuin myös muiden työntekijöiden näkökulmia ja kokemuksia. Tavoitteena on löytää keinoja kehittämiskohtien ratkaisemiseksi.

### 4.2.1 Haastatteluaineiston keruu

Tutkimus toteutettiin haastatteluina loka-marraskuussa vuoden 2012 aikana. Haastattelut täydensivät olennaisesti havaintoja ja valmisaineistoa, jotka kerättiin elokuusta 2012 tammikuuhun 2013. Haastattelut mahdollistivat syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon keräämisen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35). Tutkimukseen haastateltiin seurakunnan työntekijöitä, jotka osallistuvat toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion laatimiseen.

Haastatteluaineisto kerättiin Hollolan seurakunnasta loka-marraskuussa 2012. Tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa, joista 4 oli naisia ja yksi mies. Haastateltavien ikähaarukka oli 38–61 vuotta, keski-ikä ollessa 51 vuotta. Haastatteluista neuvoteltiin talouspäällikön kanssa. Hän ehdotti tutkimuksen aiheen ja suostui itse haastateltavaksi sekä mainitsi työntekijöitä, joita hänen mielestään voisi haastatella. Talouspäällikön ehdotukset otettiin vastaan.

Haastatteluihin lähdettiin mukaan hyvin mielellään, tutkimuksen aihetta pidettiin tärkeänä ja ajankohtaisena. Monet mainitsivat päättäneensä suostua haastatteluun, koska uskoivat pystyvänsä vaikuttamaan koko seurakunnan yhteiseen etuun. Useat olivat tyytyväisiä tutkimuksen tekemisestä. Seurakunnan työntekijät olivat ilahuneita siitä, että tässä tutkimuksessa halutaan ottaa huomioon heidän mielipiteitään.

Vaikka tutkimukseen osallistuttiin mielellään, monet halusivat varmistaa, että heidän antamaansa tietoa käsitellään luottamuksellisesti eikä heidän henkilöllisyytensä paljastu. Muutamat pyysivät kesken haastattelun, että joitain osioita tutkimuksessa ei käytettäisi tai nauhoitus katkaistaisiin joksikin aikaa. Analyysivaiheessa kaikki pyynnöt on huomioitu.

Kaikki haastattelut toteutettiin seurakunnan tiloissa. Kolme henkilöä haastateltiin taloustoimiston tiloissa ja kahta heidän omassa työpisteessä Sovituksenkirkossa. Haastateltaviin otettiin etukäteen yhteyttä joko suoraan tai sähköpostilla. Näin kartoitettiin heidän valmiuttaan, sekä sovittiin haastatteluajankohdat ja –paikat.

Haastattelut kestivät 20 minuutista vajaaseen tuntiin. Keskimäärin yhteen haastatteluun kului aikaa puoli tuntia. Haastattelujen nauhoittamiseen kysyttiin aina haastateltavan lupa. Nauhoitukset tehtiin digitaalisella laitteella (H2 Handy Recorder). Haastattelutilanteessa se oli helppo käyttää ja se oli huomaamaton. Digitaalinen äänitystekniikka tuotti kohtuullisen hyvän äänen laadun silloinkin, kun haastateltavien ääni oli hiljainen.

Haastattelumenetelmäksi valittiin temahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan kohdennetuksi haastatteluksi. Se on keskustelevala tutkimusmetodi, jossa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeiset teemat ja haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä ja kertoa omista kokemuksista.

Keskusteleva ja avoin ote antaa mahdollisuuden tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu mahdollistaa huomion kiinnittämisen haastateltavien äänenpainoihin, taukoihin, ilmeisiin ja eleisiin. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–29; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48; Kvale & Brinkmann 2009, 180–183.)

Haastattelujen pohjana oli kaksi kysymysrunkoa. Johdon tasolle (3 hlöä) esitettiin yksitoista kysymystä (Liite 8) ja muille työntekijöille (2 hlöä) kuusi kysymystä (Liite 9). Haastattelujen aluksi kerrottiin tutkimuksen tekijästä ja tarkoituksesta. Usein haastattelut etenivät pitkälti haastateltavien vapaan kerronnan ehdoilla, siksi niissä oli syvähaastattelun ominaisuuksia. Haastateltavien vapaan kerronnan kautta päästiin käsiksi valmisteluprosessin vaikuttaviin tekijöihin paremmin kuin tiukasti strukturoidun haastattelun avulla.

#### 4.2.2 Haastatteluaineiston analyysi

Erityyppisiä aineistoja yhdistävien tutkimusten yhteydessä puhutaan triangulaatiosta. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistotriangulaatiota. Tällä tarkoitetaan valmisaineiston, havainnoin ja haastatteluin kerättyä aineistoa. Triangulaation etuna pidetään sitä, että se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi se rikastuttaa analyysiä ja laajentaa tutkimuksen näkökulmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 39; Walker 2011, 28.) Aineistotriangulaatio oli tämän tutkimuksen kannalta onnistunut valinta siksi, että erityyppiset aineistot täydensivät toisiaan hyvin. Niiden avulla tutkittavasta aiheesta saatiin esiin erilaisia ulottuvuuksia ja mahdollisuus aineistojen vertailuun.

Aineistot kerättiin ja analysoitiin kahdessa vaiheessa. Valmisaineisto hankittiin ja analysoitiin ennen haastattelumateriaalia. Valmisaineisto ja havainnot on analysoitu laadullisella otteella. Hirsjärvi & Hurme (2010) korostavat, että laadulliselle analyysille on tunnusomaista monivaiheisuus ja prosessinomaisuus. Analyysi voi alkaa jo materiaalin keräämisvaiheessa. Silloin on mahdollista tehdä huomioita ilmiöiden toistuvuudesta ja erityistapauksista. Tässä tutkimuksessa haastattelujen analyysi oli helppo aloittaa jo materiaalia kootessa, sillä valmisaineisto ja havainnot toimivat hyvänä pohjana ja vertailukohtana.

Analyysin tueksi haastatteluaineisto luokiteltiin. Aineistokokonaisuus luokittelussa pilkotaan osiin, joista muodostetaan synteesi. Tästä edetään takaisin tulkintaan ja kokonaisuuteen. Luokitteluperusteita on useita, kuten tutkimustehtävä, tutkimusmenetelmä tai itse aineisto. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135–153.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja tehtiin sivunumerointi. Puhtaaksikirjoitettuna haastattelumateriaalia kertyi vajaat 28 sivua. Aineisto analyysissä käytettiin apuna Microsoftin Word-tekstinkäsittelyohjelmaa.

Kuvaileva analyysi vastaa kysymyksiin mitä, millainen tai kuinka paljon (Tutkimusprosessi 2013). Tämän tutkimuksen analyysi on kuvaileva eli deskriptiivistä. Tutkimuksen painopiste on tutkittavan ilmiön hahmottamisessa ja kartoittamisessa. Haastattelut koodattiin numerosarjan avulla (1-5). Koodeja kuljetettiin mukana koko prosessin ajan, jotta haastateltava pystyttiin tarvittaessa identifioimaan aineistosta. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseen.

Haastatteluaineiston perusteella toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion laatimiseen osallistuvat seurakunnan johto eli kirkkoherra, talous- ja kiinteistö-päällikkö sekä tehtäväalueiden vastaavat henkilöt. Lisäksi taloustoimiston henkilökunta tekee avustavaa työtä.

*Joka vuosi johtoryhmässä käydään keskustelua, mitä otetaan tavoitteeksi seuraavaksi vuodeksi ja...henkilökunta myös, myös luottamushenkilöt. (2. Haastattelu 2012. )*

*Mun työni on tässä valmistelussa tällainen avustava työ. Avustan talouspäällikköä ja eri tehtäväalueitten talousarviosta vastaavia henkilöitä. (1. Haastattelu 2012.)*

*Syyskuun loppuun mennessä kaikki tehtäväalueet on antanut talousarvioperustelut ja määhän sitten ...kokoan ne ja laitan siitä sitten semmoisen yhteisen kirjan (2. Haastattelu 2012).*

Aineiston perusteella haastateltavien esimiesten tasolla oli usein vaikea vastata siihen, miten oman tehtäväalueensa toiminta yhdistyy seurakunnan toiminnan kokonaisuuteen. Osittain syy oli siinä, että seurakunnan strategian linjauksia ja painopisteitä ei aina muistettu. Lisäksi koettiin vaikeaksi yhdistää ne omaan toimintaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin.

*Mää nyt en muista ne meidän painopisteet... Mää aina ajattelin, et ne strategiat ja painopisteet, ne on omalla tavalla jo perustyö... Mun mielestä se on meidän aina, se on joka päivä meidän perustehtävissä. (5. Haastattelu 2012.)*

Osittain syy oli siinä, että talousarvion kokonaisvalmistelu-aikaa eivät kaikki tiedä. Monet haastateltavat tiesivät aikataulun siltä osalta, joka liittyy heidän työhön.

*Mun mielestä se on meillä toukokuussa. Onks se muu sanoo näin, onks se toukokuussa? (5. Haastattelu 2012.)*

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että tehtäväalueiden toiminnallisten tavoitteiden laatimiseen ja toteuttamiseen vaikuttavat tiedonkulku sekä yhteistyö. Nykyään talousarvion perustelutekstit ovat osittain puutteellisia monella tehtäväalueella.

*Pyydetty näiltä tehtäväalueelta tarkastelemaan työalansa toiminta-ajatusta, keskeisiä painopisteitä, toiminnallisia tavoitteita. Mun mielestä ne olivat kovin puutteellisesti käsitelty useimmalla työalalla. (2. Haastattelu 2012.)*

Haastateltavat ovat kertoneet työtavoista, jotka ovat nyt seurakunnassa käytettävissä. Haastatteluaineiston perusteella selvisi, että viime vuosina seurakunnassa panostettiin enemmän sähköiseen tiedonkulkuun. Eli työntekijät saavat ohjeet ja lomakkeet talousarvion laatimista varten sähköpostin kautta. Talousarvioesitykset tehdään Wordin ja Excelin avulla ja palautetaan sähköisessä versiossa taloustoimistoon. Lisäksi taloustoimistossa on käytettävissä Web- taloussuunnitteluohjelma. (1. Haastattelu 2012; 2. Haastattelu 2012; 3. Haastattelu 2012; 4. Haastattelu 2012; 5. Haastattelu 2012.)

Nykyisin taluspäällikkö käyttää strategisessa suunnittelussa apuna myös erillistä ”Tulevaisuuskirjanpito-ohjelmaa” eli talousjohdon tarpeisiin tehty talouden suunnitteluohjelma. Siinä voi rinnakkain käyttää kahta eri suunnitelmaa, tavoitesuunnitelmaa ja kirjanpilotietoihin yhteydessä olevaa ”reaalisuunnitelmaa”. Ohjelman erityispiirteenä on, että sillä voi tehdä myös minkä tahansa suunnitelmavuoden kuukauden lopun taseen. Tase helpottaa arviointia, onko suunnitellun mukainen lopputulos realistinen ja ovatko käytetyt lähtötiedot ja ennakoinnit oikeita.

*Suunnitelmahan ei koskaan toteudu sellaisenaan. Siksi sitä onkin tarkasteltava vähintään vuosittain ja tehtävä tarvittavat muutokset. Suunnittelutyö onkin prosessi. (3. Haastattelu 2012.)*

Varhaisessa vaiheessa, kuten budjettiraamien valmistelussa ja painopistepäätöksissä on johdolla suurin vaikutus talousarvion sisältöön. Lähiesimiehen tasolla työntekijällä on vaikutusmahdollisuus kevään aikana budjettiraamin puitteissa. Haastateltavat tekivät muutamia ehdotuksia talousarvion laadinnan kehittämiseksi. Esimerkiksi tehtäväalueen talousarvion laatimisesta vastaava henkilö voisi ottaa käyttöön Web-taloussuunnitteluohjelman ja syöttää suoraan kaikki luvut sinne. Näin säästettäisiin muiden työntekijöiden aikaa. Nykyään kaikki tehtäväalueelta saatu Excel-tiedostot syötetään Web-taloussuunnitteluohjelmaan.

Taloussuunnittelu vaatii koko organisaation kattavat laatimisohteet ja perusteellisen suunnitteluvaiheen. Talousarvion laatiminen tarvitsee selkeät toimenkuvat, perehdytyksen ja huolellisesti laaditut talousarvioesitykset. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Seppänen 2012a.)

On myös huomioitava, että talousarviossa voi käydä niin, että tavoitteita ei saavutettu, siitä ei synny taloudellista vahinkoa. Tavoitteiden toteutumisen arviointia käytetään johtamisen, toiminnan ohjauksen ja myös sisäisen valvonnan välineenä. Tavoite on, että toiminta- ja taloussuunnitelman rakenne olisi samansuuntainen toimintakertomuksen kanssa, jolloin tavoitteiden seuranta olisi helppoa. (Seppänen 2013.) Haastatteluaineiston perusteella annetaan seuraavassa luvussa johtopäätökset ja kehittämissuhteet talousarvion valmistelukulun parantamista varten.

#### 4.3 Taloussuunnittelun nykytila Hollolan seurakunnassa

Taloussuunnitteluun liittyy aina organisaation strategia ja toiminnan suunnittelu. Hollolan seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman 2013–2015 lähtökohtana oli seurakunnan strategia vuoteen 2015 (Yhdessä Pyhässä ja arjessa 2009). Talousarvio vuodelle 2013 valmisteltiin seitsemättä kertaa yhdessä myös Hämeenkosken kappeliseurakunnalle.

Toiminta- ja taloussuunnitelman teossa otettiin huomioon työntekijöiden yhteisessä prosessissa vuosille 2013 - 2015 valitut painopisteet sekä jokaisen tehtäväalueen strategiapohdintoista nousseet asiat. Tarkoituksena oli miettiä, mitä strategia oikeasti merkitsee ja mitä siitä nousee tehtäväalueen toiminta- ja



taloussuunnitelmaesityksiin vuosina 2013, 2014 ja 2015. Kirkkovaltuusto hyväksyi sen jälkeen työalojen esittämät tavoitteet ja siten ne ovat samalla tavalla sitovia kuin määrärahatkin. (Hollolan seurakunnan ta ja tts 2012.)

Hollolan seurakunnassa laatimis- ja suunnittelutyö on hajautettu vastuualueittain. Kirkkoherra ja tehtäväalueiden vastuuhenkilöt yhdessä tehtäväalueiden tukiryhmien kanssa tekevät toiminta- ja taloussuunnitelmaehdotuksen seurakunnallisen toiminnan osalta. Kiinteistöpäällikkö tekee vastaavasti kiinteistötoimesta ja hautaustoimesta. (1. Haastattelu 2012; 2. Haastattelu 2012; 3. Haastattelu 2012.)

Taluspäällikkö vastaa taloudenhoidon tavoitteista, ohjaamisesta, esitysten tasa-painottamisesta. Taluspäällikön tehtävänä on arvioida palkkojen korotusvarausta ja henkilösivukuluja. Taluspäällikkö laatii yleisperustelut ja valtaosan perusteluteksteistä, antaa apua muille sekä huolehtii prosessin etenemisestä ja suunnitelman valmistumisesta eli kokoaa talousarviokirjan (n. 100 sivua). Investointiesityksiä tekevät kaikki vastuualueittain. (3. Haastattelu 2012.)

Tärkeää avustavaa työtä tekee taloussihteeri, joka opastaa ja avustaa muita, laatii raportteja Web-taloussuunnitteluohjelman avulla ja tekee kirjanpidosta selvityksiä. Taluspäällikkö laskee henkilöstöliitteeseen Excelillä, kunkin työntekijän vuosipalkan. Toimistosihiteeri laskee työntekijöiden itsearviointiin perustuvan prosenttijakauman tehtäväalueille kustannuslaskentaa varten. Toimistosihiteeri laatii tekstinkäsittelyä, viimeistelee taulukoita, piirakoita, erillisselvityksiä talousarvio-ohjeiden mukaan. (1. Haastattelu 2012; 2. Haastattelu 2012.)

Hollolan seurakunnassa vuoden 2013 talousarvion valmistelu aloitettiin arvioimalla edellisen vuoden tilinpäätöstä, seurakunnan taloudellista asemaa yleisesti ja taserakennetta. Talousarviokehysten perusteena olivat voimassa oleva toiminta- ja taloussuunnitelma, edellisen vuoden tilinpäätös sekä kirkkovaltuuston tulevaisuuden näkymät ja kannanotot. (1. Haastattelu 2012.)

Parhaimmillaan talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman lähtökohtana on luottamushenkilöiden ja työntekijöiden käymä keskustelu, jossa seminaarin osanottajia informoidaan kuluvalle vuodelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tilaisuudessa arvioidaan ja analysoidaan nykytilaa ja tarkastellaan

tulevaisuuden näkymiä. Esittelijöinä toimivat kirkkoherra, taluspäällikkö ja kiinteistöpäällikkö. Seminaarissa esitellään verotuloennusteet, voimassa oleva toiminta- ja taloussuunnitelma, edellisen vuoden tilinpäätös sekä pitkän aikavälin strategiasuunnitelma ja käydään strategia- ja arvokeskustelut, suunnitellaan painopisteitä talousarvio- ja suunnitelmavuosille.

*Lähtökohta talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelulle on Hollolan seurakunnan toiminnan ja talouden rakenteiden kehittäminen kokonaisuutena eikä yksinomaan tulojen ja menojen tasapainottaminen seuraavan varainhoitovuoden tai suunnitelmakauden aikana. (2. Haastattelu 2012.)*

Taloussuunnitelman 2013–2015 valmistelu käynnistyi Hollolan seurakunnassa jo helmikuussa vuonna 2012. Talousarvion laadinta aloitettiin laatimalla talousarviokehyykset eli niin sanotut raamit, joiden puitteissa kappelineuvosto ja tehtäväalueet laativat talousarvioehdotuksensa. Taloudellista näkemystä saatiin maaliskuussa päivitettävistä talousennustelaitosten suhdanne-ennusteista. Kirkkoneuvosto käsitteli ja hyväksyi taluspäällikön valmistelemaat talousarviokehyykset huhtikuussa. Toukokuun kokouksessa kirkkovaltuusto vahvisti tilinpäätöksen.

*Raamibudjetti esitettiin kirkkoneuvoston taloudelliselle jaostolle ja hyväksyttiin kirkkoneuvostossa huhtikuun lopussa 2012. Siltä pohjalta oli laadittu budjettiohjeistus talousarvion eri tehtäväalueiden laatioille. (2. Haastattelu 2012.)*

Budjettiohjeistuksen eli laadintaohjeen perustana oli kirkkovaltuuston hyväksymä pitkän aikavälin strategiasuunnitelma sekä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden käymät strategia- ja arvokeskustelut. Toiminta- ja taloussuunnitelma laadittiin rinnan ”Yhdessä Pyhässä ja arjessa, Hollolan seurakunnan strategia 2015” ottaen huomioon vuosille 2012 - 2015 valitut painopistealueet, joita olivat ympäristöstä huolehtiminen, heikoimmassa asemassa olevien tukeminen ja vapaaehtoistyön kehittäminen. (Yhdessä Pyhässä ja arjessa 2009)

Investointien kokonaismäärän ja niiden rahoituksen arvioinnin jälkeen saatiin koko seurakuntaa varten vuoden 2013 talousarvion kehyykset. Kehyykset jaettiin tehtäväalueittain. Toiminnalliset tavoitteet perustuivat vallitsevaan tilanteeseen, aikaisemmin hyväksytyyn toiminta- ja taloussuunnitelmaan sekä neuvotteluihin, joissa konkreettisia tavoitteita sovittiin tehtäväalueittain. (2. Haastattelu 2012.)

Laadintaohjeet ja kehykset lähetettiin tehtäväalueille, joiden pohjalta ne aloittivat talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelun. Talousarvion laadintaohjeessa annettiin myös laadinta-aikataulu. (Hollolan seurakunnan ta ja tts valmisteluohjeet 2012.)

Tehtäväalueet valmistelivat talousarvio- sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaehdotuksensa annettujen ohjeiden mukaan ja antoivat ne taloustoimistolle talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimista varten. Esitykset saatiin pääosin aikataulun mukaisesti toukokuun loppuun tai kesäkuun alkuun mennessä, osa tosin vasta syyskuussa, kuten seurakuntien yhteiset tehtävät. Eri tehtäväalueiden esitykset samoin kuin kappelineuvoston esitykset sisältyivät budjettiesitykseen. Investointien ajoitusta kuitenkin sovellettiin taloudellisiin mahdollisuuksiin. (Hollolan seurakunnan ta ja tts 2012.)

Taloustoimiston tehtävänä kesä-lokakuun aikana oli laatia oman vastuualueensa talous- ja toimintasuunnitelmat, antaa tarvittavaa opastusta ja avustaa talousarvion laatimisesta vastaavia henkilöitä, laatia henkilöstötalousarvio ja koota yhteenveto ehdotuksista seurakunnan talousarvioksi sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaksi tasapainottaen tulojen ja menojen kokonaisuus. Tarvittavat neuvottelut liittyen talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimiseen kävivät kirkkoherra, kiinteistöpäällikkö ja taluspäällikkö tehtäväalueiden edustajien kanssa ennen esittämistä kirkkoneuvoston taloudelliselle jaostolle. (1. Haastattelu 2012; 3. Haastattelu 2012.)

Kirkkoneuvoston taloudellinen jaosto käsitteli 23. lokakuuta taloustoimiston laatiman ja johtoryhmän käsittelemän esityksen talousarviosta sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta. Taloudellinen jaosto hyväksyi ja esitti marraskuussa talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman kirkkoneuvostolle. Kirkkoneuvosto käsitteli taloudellisen jaoston esityksen talousarvio- sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaksi kappelineuvoston lausunnon ja lähetti joulukuussa ne edelleen kirkkovaltuuston hyväksyttäväksi. (3. Haastattelu 2012.)

Kirkkovaltuusto hyväksyi talousarvion ja sen hyväksymisen yhteydessä myös toiminta- ja taloussuunnitelman joulukuun kokouksessa. (Seppänen 2012b.) Hämeenkosken talousarvioesitys valmisteltiin yhteistyössä kappeliseurakunnan

kanssa ja se hyväksyttiin Hämeenkosken kappelineuvostossa toukokuussa 2012. (1. Haastattelu 2012; 3. Haastattelu 2012.)

#### 4.4 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimustulokset osoittavat, että talouden suunnittelu vaatii abstraktia ajattelua, mutta samanaikaisesti kykyä ilmaista talouden tilanne mahdollisimman konkreettisesti. Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman dokumenttien ihanemuoto on selkeä, ytimekäs ja yksinkertainen, vaikka laatimisprosessi on hyvinkin monimutkainen. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksessa on selvitetty, että Hollolan seurakunnassa talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma laaditaan yhteistyössä. Tärkeänä pidettiin oman seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden osaamisen ja näkemysten esiintuominen.

Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä oli selvittää, ketkä hyötyvät taloussuunnittelun kehittämisestä. Tämä tutkimus osoittaa, että ensiksi siitä on hyötyä työyhteisölle, kun suunnitellaan ja toteutetaan arkista työtä. Samalla seurakunnan päätöksentekijöille, kun he esittelevät siinä yksittäisten päätösten suhdetta yhteisiin strategisiin linjauksiin. Lisäksi talouden suunnittelun kehittämisestä on etua yhteistyökumppaneille pohtiessaan omaa suhdettaan seurakuntaan ja sen toimintaan. Lopulta se on myös tarkoitettu seurakuntalaisille heidän miettiessään seurakunnan jäsenyyden merkitystä itselleen.

Tutkimustuloksista ilmeni, että seurakunnan taloussuunnittelun työskentelyä johtavat kirkkoherra ja talouspäällikkö. Keskeinen rooli on myös kappelineuvostolla, kirkkoneuvostolla ja sen taloudellisella jaostolla sekä kirkkovaltuustolla, koska he kantavat vastuun talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman päätösten tekemisestä ja toimeenpanemisesta. Lisäksi Hollolan seurakunnassa merkittävässä roolissa ovat myös tehtäväalueiden esimiehet. Heillä on vahva yhteys sekä johonkin että toiminnalliselle tasolle, vastuu oman alansa toiminnan ohjaamisesta sekä arvioimisesta.

Tämä tutkimus osoittaa, että koko henkilöstön aktiivisuus on taloussuunnittelun voimavara. Talouden suunnittelun tavoitteiden saavuttamisen kannalta on erittäin merkittävää työskentelyä, jossa vastataan suoraan seurakuntalaisen tarpeisiin.

Monet seurakunnan haastatteluun osallistuneista olivat saaneet taloussuunnittelun laadintaprosessissa positiivisia kokemuksia siitä, kuinka luottamushenkilöt ja työntekijät voivat toimia yhdessä, puhua merkittävistä asioista, seurakunnan olemuksesta ja tavoitteista.

Tutkimuksen mukaan mahdollisimman laaja tieto- ja näkemyspohja talouden suunnittelun laadinnasta lisäävät talouden suunnittelun sisäistämisen mahdollisuuksia ja sitoutumista toteutusvaiheessa. Taloussuunnittelu pitäisi olla mukana kaikessa keskustelussa, jota seurakunnassa käydään. Talouden suunnittelun ajatus-ten arvo ei saa perustua siihen, millainen asema työntekijällä organisaatiossa on. Talouden tilanteesta keskustelua on käytävä jatkuvasti myös siksi, että talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman mukana tuomat muutokset edellyttävät työntekijöiltä osaamisen syvyyttä sekä luottamusta reiluuden toteutumiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että Hollolan seurakunnan haastava strateginen tehtävä on pohtia, mitä suuntaviivat käytännössä oman seurakunnan toiminnassa merkitsevät. Tästä voidaan päätellä, että pitemmän aikavälin painopistealueista keskusteltaessa mukana tulisi olla sekä luottamushenkilöt ja seurakunnan ylin johto että tehtäväalueiden johtavat viranhaltijat ja viime kädessä kaikki seurakunnan työntekijät.

Tuloksista kävi ilmi, että keskusteluissa tulisi lähteä liikkeelle nykytilanteesta: mikä on seurakunnan toiminta-ajatus, mitä seurakunta tekee, miksi se tekee juuri näitä toimintoja, mitä seurakuntalaiset odottavat seurakunnalta. Seurakunnan tulevaisuuden näkymiä hahmoteltaessa tulee ottaa huomioon odotettavissa olevat seurakunnan väestön määrän ja rakenteen muutokset, muutokset seurakunnan toimintaympäristössä sekä muutokset seurakunnan taloudessa.

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Hollolan seurakunnan talouden suunnittelua voidaan kehittää ja mitä keinoja voidaan käyttää sen kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksena esitetään toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion laatimisen kehittämiskohteet, jotka syntyvät eri vaiheessa (Taulukko 3). Haastatteluista oli kerätty talousarviovalmistelun kritiikkiä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen aikana teorianäyttöä seurakunnan talousarviosta oli saatu

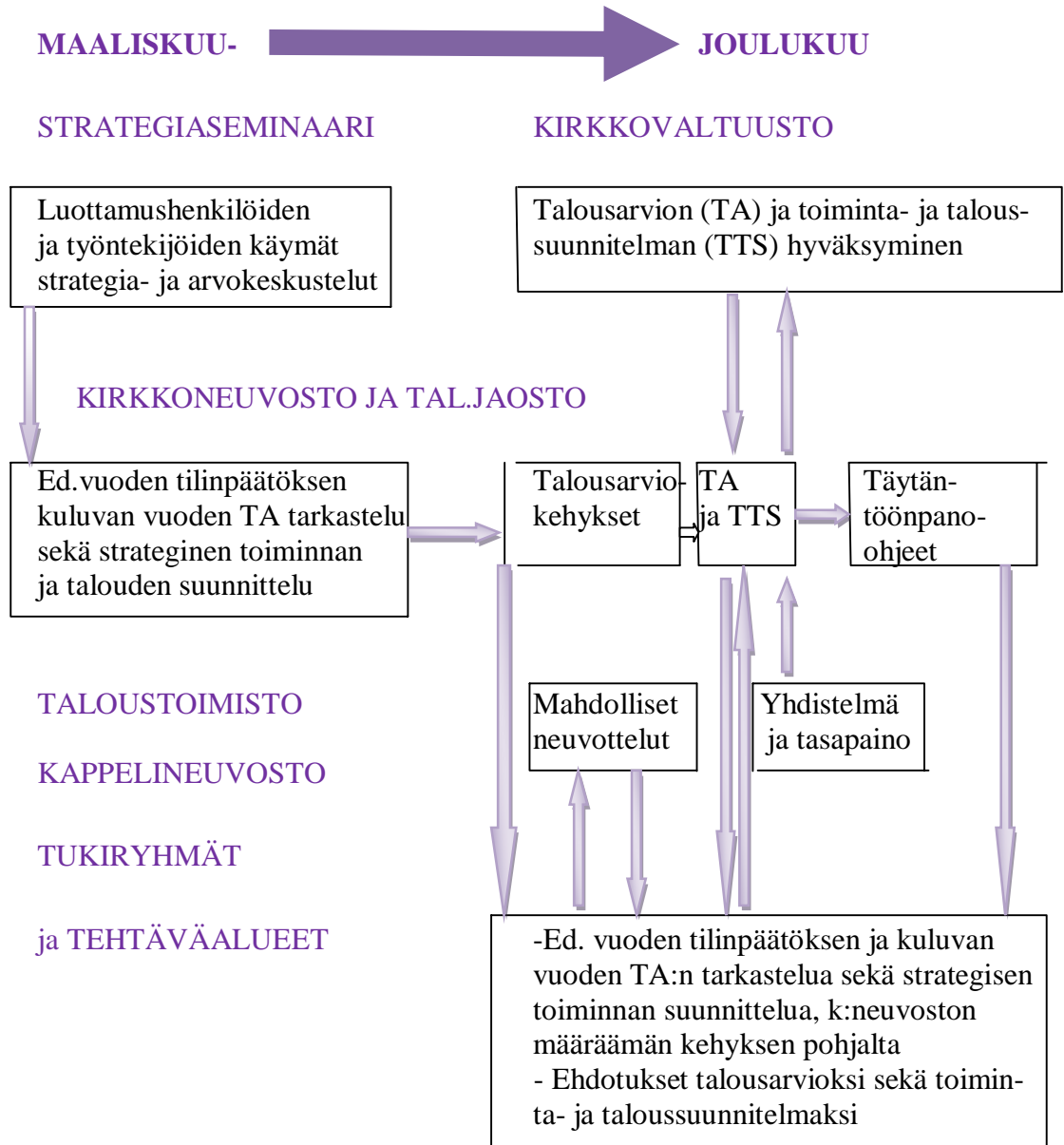
pääosin seurakunnan dokumenteista sekä Hollolan seurakunnan talouspäälliköltä ja taloussihteeriltä.

TAULUKKO 3. Toiminta- ja taloussuunnitelmaa sekä talousarviota koskevia kehittämiskohteita

Kehittämiskohde	Peruste	Ehdotus
<b>Yhteensopivuus koko kirkon ja Hollolan seurakunnan strategian kanssa</b>	on vaikea sovittaa seurakunnan strategiaan ja tavoitteisiin	perustaa työryhmiä johdon, lähiesimiesten ja luottamushenkilöiden tasolla
<b>Kommunikointi sekä eri tehtäväalueiden että lähiesimiesten ja johtoryhmän välillä</b>	tehokas viestintästrategia puuttuu; talousarviosta ei viestitä varhaisvaiheessa	lisätä kotisivujen käyttöä viestinnässä; yksityiskohtaisemmin paneutua asioihin palaverissa
<b>Tiedottaminen ja avoimuus</b>	talousarvion laatimisesta vastaavilla henkilöillä puuttuu kokonaiskäsitys taloussuunnittelun laadinnan prosessista ja sen aikataulusta	tiedottamista lisätään luomalla vuosikello (liite 7) sekä prosessin kaavio (kuvio 12) ja aikataulu (kuvio 13); avoimuutta voidaan lisätä informoimalla jatkuvasti aiheesta kotisivuilla, Facebookissa ja sanomalehdissä
<b>Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisesta vastaavien henkilöiden osaaminen</b>	taloushallinnon taidon puute eri tehtäväalueiden talousarvion laatimisesta vastaavilla henkilöillä	järjestää koulutusta muun muassa talousohjelman käyttöä varten

Pitää muistaa, että vaikka jokainen talousarvion valmisteluprosessi on ainutlaatuinen ja erillinen, se on silti osa kokonaisuutta. On huomioitava, että tämän haastatteluiden tulokset ovat seurakunnan työntekijöiden subjektiivisia mielipiteitä.

Kehitysehdotuksena annetaan seurakunnan yhteisen toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion valmistelun prosessikaavio (kuvio 12), joka auttaisi arvioimaan valmistelun kulkua kokonaisvaltaisesti.



KUVIO 12. Toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion prosessikaavio

Sisäistä tiedottamista lisätään luomalla talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisesta vastaaville henkilöille vuosikello (liite 7).

Alla olevan kuvio 13 avulla annetaan laadintaprosessin aikataulu.



Kuvio 13. Hollolan seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion laadintaprosessin aikataulu

Tutkimus paljasti, että osa haasteista, kuten liika ajankäyttö tai epäjatkuvuus strategian kanssa, on kuitenkin ratkaistavissa ainakin osittain budjetointiprosessia muuttamalla. Lisäksi päätöksenteon avoimuutta voi lisätä järjestämällä keskustelutilaisuuksia sekä lähiesimiesten tasolla että luottamushenkilöiden kanssa tärkeitä kysymyksistä – esimerkiksi strategisista linjauksista, seurakunnan tavoitteista ja painopisteistä sekä raamibudjetista. Näin mahdollisimman monet seurakuntalaiset ja työntekijät saavat tilaisuuden vaikuttaa tärkeimpiin linjauksiin.



Tapoja valmistella toiminta- ja taloussuunnitelmaa sekä talousarviota on monenlaisia. Hollolan seurakunnan kokenut talouspäällikkö ja taloustoimiston henkilökunta neuvovat aina muuta henkilökuntaa tarvittaessa. Mutta pitäisi muistaa, että hyvän tiedottamisen avulla voidaan selvittää, minkälaisia haasteita prosessilla on ja mitkä havaituista haasteista ovat merkityksellisimpiä ja mihin on reagoitava nopeimmin.

Kaikki perushaasteet talousarvion laatimisessa voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: taloushaasteet, henkilöstöhaasteet, toiminnalliset ja juridiset haasteet. Tämän jaon ja haastattelun perusteella esitetään merkittävimmät haasteet alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Talousarvion valmisteluprosessin merkittävimmät haasteet

Taloushaaste	Henkilöstöhaaste	Toiminnalliset haasteet	Juridiset haasteet
tapahtuvia muutoksia talousarvioehdotuksissa	tehtäväalueen kohde-ryhmän aktivointi omaan kehittämiseensä	seurakunnan todellinen innostuminen asiasta, tahto yhteistyöhön	lakimuutoksia

Tutkimustuloksista ilmeni, että suurimmat muutokset tulisi tehdä siirtämällä vastuuta organisaation sisällä alaspäin eli tehtäväalueittain. Toisaalta tarkkuutta parantaa myös budjetointiin osallistuvien henkilöiden prosessissa saama koulutus ja kokemus. Muutosten vaikutuksia osataan arvioida paremmin niiden toistuessa vaikka muutokset eroaisivatkin lievästi.

Pitäisi muistaa, että yksi tärkeimmistä talouspäällikön tehtävistä on tietää kaikesta mitä tapahtui, tapahtuu ja tulee tapahtumaan hänen ohjaamassaan

taloussuunnittelun valmisteluprosessissa. Lopussa voidaan todeta, että vaikka Hollolan seurakunnan talousarvio on hyvin laadittu, aina löytyy parannettavaa. Myös seurakunnan tiedonkulussa ja yhteistyössä on parantamisen varaa.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan sekä validiteetin että reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja yleistettävyyttä, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin arvioitavuutta ja uskottavuutta, sekä tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kvale & Brinkmann 2009, 183–187; Walker 2011, 28.)

Reliaabeliudella tarkoitetaan myös sitä, että tutkiessa yhtä henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tapa todeta, että tulos on reliaabeli, on jos kaksi arvioitsija päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.) Tässä tutkimuksessa oli vain yksi tekijä. Reliabiliteettia tarkastettiin sillä, että käytettiin kolmea rinnakkaista menetelmää (multiplicity of independent sources) ja tutkittiin samaa henkilöä useammalla tutkimuskerralla (Walker 2011, 28).

Reliaabelius Hirsjärvi & Hurmen (2010, 187) mukaan koskee myös tutkijan toimintaa, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tässä tutkimuksessa kaikki käytettävissä oleva aineisto otettiin huomioon, tiedot litteroitiin sana sanasta (word-by-word) ja tulokset heijastivat tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista (Kvale & Brinkmann 2009, 180–183).

Validiteetti usein saa laadullisessa tutkimuksessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä ja onko se perusteellisesti tehty. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. (Validiteetti 2013.) Jos mittaukselliset tulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi.

Validiteettia on mahdollista tarkastella hyvin monelta kannalta. Tarkastelunäkökulma voidaan valita tutkimusaiheen ja -otteen mukaan eli looginen validiteetti (koettu validiteetti, face validity), joka edellyttää, että tutkimusta tarkastellaan kokonaisuudessaan kriittisesti. (Tutkimuksen validiteetti 2013; Walker 2011, 28.)

Tässä tapauksessa tutkimusaiheena oli kuvata talouden suunnitteluprosessin Hollolan seurakunnassa ja tutkimusotteena oli valittu haastateltavaksi Hollolan seurakunnan talouspäällikkö, kaksi taloustoimiston työntekijää ja kaksi tehtäväalueen esimiestä, jotka laativat talousarvionesitykset omalta tehtäväalueeltaan. Tutkijan oman käsityksen mukaan suoritus oli oikea.

Voidaan tarkastella tutkimuksen sisäistä luotettavuutta. Sisäinen luotettavuus mitaa sitä, miten hyvin tulokset kuvaavat sen kohteena olleita tutkimusyksilöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 188.) Sisäisen luotettavuuden kannalta olennainen kysymys tässä tutkimuksessa on se, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset kuvaavat tietoja, jotka olisi saatu muilta seurakunnan talousarvion laatimisesta vastaavilta tekijöiltä.

Aineiston riittävyys (Kylläntyminen 2013) on yksi tapa arvioida laadullisten tutkimusten luotettavuutta. Aineiston riittävyys (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186–187) on saavutettu silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimuksen kannalta merkittävää uutta tietoa. Arviointi riittävydestä jää tutkimuksen tekijän tehtäväksi.

Haastatteluosioon valittiin viisi talousarvion tekijää, joilla tehtävät talousarvion valmistelussa olivat erilaiset. Tästä johtuen kustakin haastateltavasta kerätty aineisto sisälsi osittain uutta materiaalia. Aineisto näyttää kuitenkin siltä, että lähesimiehen vaikeudet olivat hyvin samantyyppisiä tehtäväalueesta riippumatta.

Hirsjärvi & Hurme (2010, 189) korostavat lähteiden luotettavuutta. Tämän opinäytetyön lähteenä olivat pääosin seurakunnan dokumentteja sekä kirkon intranet. Kaikki lähteet ovat hyvin merkitty, jotta lukijat tarvittaessa voivat tarkistaa heidän muokkauksensa helposti.

Aineisto- eli sisältövaliditeetti (details) tarkoittaa tutkimusaineistoon liittyvää validiteettia ja kuvastaa sitä, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmä vastaa

tutkimusaineistoa. Sisältövaliditeetin arviointi kuuluu varsinkin laadullisen tutkimuksen moniin erilaisiin sisällönanalyysin menetelmiin. Tutkimusprosessin on oltava arvioitavissa ja arvioijan on kyettävä seuraamaan tutkijan päättelyä. Siksi tutkijan tulee mahdollisimman selvästi kuvata aineistonsa, tekemänsä tulkinnat sekä ratkaisu- ja tulkintatavat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Walker 2011, 28.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan aineiston keruun ja käsittelyn laaduntarkkailu. Laadukkuutta tavoiteltiin etukäteen sillä, että tehtiin hyvä haastattelurunko ja pohdittiin vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja sekä kiinnitettiin huomiota haastattelukoulutukseen, koska tutkimuksessa oli useita haastattelijoina. Haastatteluvaiheen aikana laatua parannettiin huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö oli kunnossa sekä varapattereita oli mukana. Haastattelun laatua paransi se, että haastattelu litteroitiin samana päivänä ja litteroituja tekstejä tarkasteltiin haastateltavan kanssa. Tutkimuksessa kerrottiin haastattelu- ja havainnoinnin olosuhteista ja paikoista sekä haastatteluihin käytetystä ajasta.

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi, eli kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. Tutkimuksella voidaan vain raapaista tai koskettaa tutkittavan ilmiön pintaa eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Se tarkoittaa sitä, että tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Validiteetti 2013.)

Käsitevaliditeetti (teoriavaliditeetti) kertoo siitä, onko teoreettinen lähestymistapa valittu oikein. Onko käytetty oikeita käsitteitä? Onko ilmiön luonnetta tulkittu oikein? (Tutkimuksen validiteetti 2013.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkkuus koskee tutkimuksen teoriaosuutta. Aineistoon liittyvä sanasto on hyvin tarkastettu ja siitä mahdollisimman selvästi kerrottu. Tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 233) validiutta tarkennetaan käyttämällä useita menetelmiä. Teoriassa (Metsämuuronen 2006) esitetään triangulaatiota, joka tarkoittaa aineiston katsomista monesta eri suunnasta. (Luoma, Karjalainen & Reinikainen 2006, 454.) Tässä tapauksessa käytettiin aineistotriangulaatiota, jossa saman ongelman ratkaisemiseksi kerättiin useita erilaisia tutkimusaineistoja.

Korrelatiivinen validiteetti (consistency with other knowledge) tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksilla on korkea korrelaatio jossakin toisessa tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa (Tutkimuksen validiteetti 2013; Walker 2011, 28). Tämän tutkimuksen tuloksena muun muassa oli se, että tärkein seurakunnan talouden suunnitteluprosessin toimivuutta edistävät tekijät ovat riittävä koulutus kaikille talouden suunnittelutyöskentelyyn osallistuville, koko henkilöstön ja luottamushenkilöstön yhteinen strategian laadinta ja siitä johdetut yhteisesti määritellyt painopisteet ja tavoitteet. Sama tulos löytyy esimerkiksi Metsämuurosen pro gradu – tutkielmasta Seurakunnan strategiatyö – haaste vai mahdollisuus? sekä Mäenpään pro gradu – tutkielmasta Strategian käytäntöön viemistä (Metsämuuronen 2008, 111; Mäenpää 2009, 2, 84).

Lisäksi haastatteluissa nousi voimakkaasti esiin, että yhteistyön puuttuminen johdon ja lähiesimiesten kesken sekä vuorovaikutus on työyhteisön sisäinen kipupiste. Samaan tulokseen päätyvät esimerkiksi Kauppinen, J., Särkiö, R. & Hiilamo, H. teoksessa Seurakunnan luottamushenkilön käsikirja vuodesta 2010 sekä Kääriäinen, K., Marjanen, J., Myllys, M., Niemelä, K., Nieminen, R.T. & Turunen, R. teoksessa Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 2007.

Tässä tutkimuksessa on pyritty siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman hyvin. Tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon sen keruuvaiheessa. Tutkija on pyrkinyt dokumentoimaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen ymmärtänyt. Haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta eli toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen. Silti sitä ei ole välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai tutkimuksen heikkoutena.

## 5 YHTEENVETO

Hollolan seurakunta on yksi kirkon talouden yksiköistä. Talousarvion laadintaprosessi on lakisääteinen, mutta toimintatavat voivat poiketa eri seurakunnissa. Talousarvion laadinta on prosessi, jonka avulla suunnitellaan taloutta ottaen huomioon toimintaympäristön muutokset. Aiempaa enemmän huomiota olisi kiinnitettävä toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon, niiden merkitys kasvaa jatkuvasti yhteiskunnassa. Nykyään seurakunnat luovat ja kehittävätkin kokonaisvaltaisia talousarviojärjestelmiä.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on muodostaa kokonaiskäsitys talouden suunnittelu-prosessista, kartoittaa talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyviä kehittämiskohteita Hollolan seurakunnassa. Tavoitteena on löytää keinoja kehittämistilanteiden ratkaisemiseksi sekä ehdottaa kehittämiskohteiden ratkaisumalleja.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvattiin seurakuntien toimintaa, hallintoa ja taloutta. Lisäksi käsiteltiin toiminta- ja taloussuunnitelmaa, talousarviota, niiden rakenteita ja sisältöjä. Empiirisessä osuudessa perehdyttiin Hollolan seurakunnan talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman prosessin vaiheisiin. Samalla esiteltiin ja kuvattiin talousarviolaadintaprosessin kulkua seurakunnassa. Opinnäytetyössä selvitettiin seurakunnan erilaiset valmisteluhaasteet ja keskityttiin erityisesti talousarvion laatimiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelujen, havaintojen sekä valmisaineiston avulla ja niiden tulokset täydensivät toisiaan. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä Hollolan seurakunnan työntekijöiden mielipiteitä talouden suunnittelun valmisteluprosessista ja myös saada tietoja, miten työntekijät itse osallistuvat talousarvion valmisteluun. Tutkimuksen tavoite tuli täytetyksi selvittämällä mielipiteet ja kokemukset erilaisista talousarvion valmisteluprosessin vaiheista teemahaastattelun avulla. Vaikka tutkimus osui uuden talousarviovalmistelun aikaan, haastatteluja on saatu riittävä määrä. Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja johtopäätökset vahvistavat kokonaisuutena tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimus osoitti, että vaikka on olemassa monia tekijöitä, jotka vaikuttavat prosessin kulkuun, yksi tärkeimmistä on talouspäällikkö. Talouspäälliköllä on

merkittävä rooli talousarvion suunnittelussa ja valmistelussa. Talousarvion pitää olla jatkuva prosessi myös jokaisella tehtäväalueella. Kun talousarviota sovelletaan koko seurakunnassa, eli kaikilla tasoilla ja kaikilla tehtäväalueilla, seurakunnalla on kaikki mahdollisuudet tunnistaa ja hallinnoida potentiaalisia prosessin haasteita, jotka toteutuessaan vaikuttavat seurakunnan talousarvion valmisteluun.

Tutkimuksen avulla on todettu, että Hollolan seurakunnassa on toimiva talousarviojärjestelmä, mutta on kehitettäviä kohtia, joiden ratkaisemiseksi on annettu kehittämisehdotuksia. Esimerkiksi ulkoista tiedottamista ja avoimuutta voidaan parantaa informoimalla jatkuvasti talouden suunnittelusta Hollolan seurakunnan nettisivuilla ja sanomalehdissä. Sisäistä tiedottamista ja avoimuutta kehitetään luomalla henkilökunnalle talousarvion vuosikello sekä prosessikaavio.

Opinnäytetyöstä nousi esiin jatkotutkimuksen aihe. Hollolan seurakunta liittyy kirkon palvelukeskuksen Kipan asiakkaaksi vuonna 2015. Kipa kuuluu kirkkohallituksen organisaatioon ja ottaa tehtäväkseen seurakunnan kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtäviä. Vaikka talouden johtaminen ja hoito sekä merkittävä osa taloushallintoon liittyvistä tehtävistä jää edelleen seurakuntaan, muutokset vaikuttavat talousarvion valmisteluun. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla uusi talouden suunnittelun valmisteluprosessin kuvaus, joka soveltuu Hollolan seurakunnalle Kipaan liittymisen jälkeen.

## LÄHTEET

## PAINETUT LÄHTEET

Budjettisanasto. 2001. Pylväs, S. (toim.) Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Brady, J. 2005. Poetics for a Planet: Discourse on Some Problems of Being-in-Place. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. The sage handbook of qualitative research. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 979-1026.

Enbuske, H., Halttunen, M., Rantanen, L., Ripatti, J. & Tähkänen, M. 2004. Yhteistyö ja seurakuntarakenteen kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eskola, J & Saarela-Kinnunen, M. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy, 189-200.

Eskola, J & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy, 26-45.

Hauta-aho, H. & Tornivaara, S-M. 2009. Kirkosta kiinni! Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huokuma, P. 2008. Seurakuntien sopimusyhteistyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyvä budjetti - tasa-arvoisen talousarvion käsikirja. 2006. Evans, J. (toim.) Helsinki: Painotalo Auranen Oy.

Johtaminen seurakunnassa. 2001. Turunen, R. (toim.) Helsinki: Edita.

Kangasoja, M., Luoma, M. & Tossavainen, M. 2010. Matkalla uudistavaan seurakuntajohtamiseen. Kokkola: Art-Prin Oy.



Kauppinen, J., Särkiö, R. & Hiilamo, H. 2010. Seurakunnan luottamushenkilön käsikirja. Helsinki: Edita.

Kirkko 2020 - Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. 2010. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010. 2011. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Kääriäinen, K., Marjanen, J., Myllys, M., Niemelä, K., Nieminen, R.T. & Turunen, R. 2006. Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 2007. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

Luoma, P., Karjalainen, T.P. & Reinikainen, K. 2006. Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen – esimerkkinä NVivo 7. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy, 415-470.

Luomala, A & Puumala, T. 2010. Budjetti – julkinen salaisuus vai salainen julkisuus? Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Meklin, P. 1997. Valtiontalouden perusteet. Helsinki: Edita.

Muutoksen tulkkina. 2003. Helander, E. (toim.) Helsinki: Kirjapaja Oy.

Pesonen, H. & Vesala, K.M. 2007. Seurakunnat maaseudun kehittäjinä. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 98. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raitis, H. 2006. Luottamushenkilön selviytymisopas. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Walker, I.R. 2011. Reliability in scientific research. Cambridge: Cambridge University Press.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Hämeenkosken kappeliseurakunnan kappelineuvosto 2011-2014. Hollolan seurakunta [viitattu 22.1.2013]. Saatavissa:

[http://www.hollolanseurakunta.fi/hallinto/hameenkosken\\_kappelineuvosto](http://www.hollolanseurakunta.fi/hallinto/hameenkosken_kappelineuvosto).

Hämeenkosken kappeliseurakunta. 2012. Hollolan seurakunta [viitattu 22.12.2012]. Saatavissa: <http://www.hollolanseurakunta.fi/hameenkoski>.

Hiippakunnat ja piispat. 2012. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 14.12.2012]. Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/0/717BB4753ACFFC7CC2256FEA003A2A73?OpenDocument&lang=FI>.

Kappeliseurakunnan historia. 2012. Hämeenkosken kappeliseurakunta [viitattu 13.12.2012]. Saatavissa:

[http://www.hollolanseurakunta.fi/hameenkoski/yleistietoa\\_ja\\_lomakkeet/kappeliseurakunnan\\_historia](http://www.hollolanseurakunta.fi/hameenkoski/yleistietoa_ja_lomakkeet/kappeliseurakunnan_historia).

Keskusrahasto. 2012. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 12.12.2012]. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content40CB52>.

Kirkko 2020 - Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkko [viitattu 21.1.2013]. Saatavissa:

[http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/3837DC6FD4244BDCC22577A50043E500/\\$file/Tulevaisuusselonteko\\_t%E4ysistunnolle\\_21092010\[1\].pdf](http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/3837DC6FD4244BDCC22577A50043E500/$file/Tulevaisuusselonteko_t%E4ysistunnolle_21092010[1].pdf).

Kirkkohallituksen yleiskirje 23/2006. Suomen evankelis-luterilaisen kirkko [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa: <http://www.evl.fi/kkh/y/kirjeet/2006/2006-23.pdf>.

Kirkkohallituksen yleiskirje 39/2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkko [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B06C954A6CD032D1C22578C4003BF146/\\$FILE/2010-39.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B06C954A6CD032D1C22578C4003BF146/$FILE/2010-39.pdf).

Kirkkohallituksen yleiskirje 6/2007. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 11.1.2013]. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/CCE59C05E6C5CD4AC225770500288AAA/\\$FILE/2007-06.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/CCE59C05E6C5CD4AC225770500288AAA/$FILE/2007-06.pdf).

Kirkkoherra johtaa seurakunnan toimintaa. 2013. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 4.1.2013]. Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/341D38E328F49108C2256FEA003B1588?OpenDocument&lang=FI>.

Kirkkolainsäädäntö ja kirkon hallinto. 2009. Kotila, H. (toim.) Helsingin yliopisto [viitattu 14.12.2012]. Saatavissa:

[http://apumatti.helsinki.fi/admin/filecontrol/file\\_popup.php?download=19119](http://apumatti.helsinki.fi/admin/filecontrol/file_popup.php?download=19119).

Kirkon tiedotuskeskus. 2013. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 21.1.2013]. Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/BD5093745D32B1B6C22579560024F8E?OpenDocument&lang=FI>.

Koko kirkon talous. 2013a. Suomen evankelis-luterilaisen kirkko [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content40CB52>.

Koko kirkon talous. 2013b. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 1.10.2012]. Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content40CB52>.

Kylläntyminen. 2013. KvaliMOTV [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html).

Luettelo kuntien ja seurakuntien tuloveroprosenteista vuonna 2013. Veronmaksajain Keskusliitto ry [viitattu 15.1.2013]. Saatavissa:

[http://www.veronmaksajat.fi/File/6f91316a-098e-4d08-ad5e-b06873d43b27/Kuntien\\_seurakuntien\\_tuloveroprosentit\\_2013.pdf](http://www.veronmaksajat.fi/File/6f91316a-098e-4d08-ad5e-b06873d43b27/Kuntien_seurakuntien_tuloveroprosentit_2013.pdf).

Meidän kirkko, osallisuuden yhteisö. 2009. Kirkon strategia vuoteen 2015. Suomen evankelis-luterilaisen kirkko [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/Meidan\\_kirkko\\_strategia2015.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/Meidan_kirkko_strategia2015.pdf).

Metsämuuronen, H. 2008. Seurakunnan strategiatyö – haaste vai mahdollisuus? Pro gradu –tutkielma. Tietojohtaminen. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 13.12.2012]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42768/nbnfi-fe200811212110.pdf?sequence=1>.

Mäenpää, S. 2009. Strategian käytäntöön vieminen – tapaustutkimus Oulun Konttori. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto [viitattu 13.12.2012]. Saatavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63929/Pro\\_Gradu\\_\\_Seija\\_M%C3%A4enp%C3%A4%C3%A4\\_25\\_1\\_2009\\_1\\_0.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63929/Pro_Gradu__Seija_M%C3%A4enp%C3%A4%C3%A4_25_1_2009_1_0.pdf?sequence=1).

Numero- ja tilastotietoja seurakunnasta. 2013. Hollolan seurakunta [viitattu 21.1.2013]. Saatavissa: [http://www.hollolanseurakunta.fi/yleistietoa\\_ja\\_lomakkeet/tilastotietoa](http://www.hollolanseurakunta.fi/yleistietoa_ja_lomakkeet/tilastotietoa).

Seurakunnan hallinnosta vastaavat kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto. 2013. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://evl.fi/evlfi.nsf/Documents/E38C6BD5BED5814EC22570970045703E?openDocument&lang=FI>.

Seurakunnan hallinto. 2013. Hollolan seurakunta [viitattu 22.1.2013]. Saatavissa: <http://www.hollolanseurakunta.fi/hallinto>.

Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts. 2006. Seurakunnan ja seurakuntayhtymän talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 11.1.2013]. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/44EE7FF1A4457A0FC225770A00468EB7/\\$FILE/Ta%20sek%E4\\_toim-\\_ja\\_taloussuunnitelma%2001012007.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/44EE7FF1A4457A0FC225770A00468EB7/$FILE/Ta%20sek%E4_toim-_ja_taloussuunnitelma%2001012007.pdf).

Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet. 2006. Hollolan seurakunta [viitattu 4.10.2012]. Saatavissa Hollolan seurakunnan intranetissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/CCE59C05E6C5CD4AC225770500288AAA/\\$FILE/2007-05.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/CCE59C05E6C5CD4AC225770500288AAA/$FILE/2007-05.pdf).

Seurakunnan taloussääntömalli. 2010. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 11.1.2013]. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B06C954A6CD032D1C22578C4003BF146/\\$FILE/2010-39-liite.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B06C954A6CD032D1C22578C4003BF146/$FILE/2010-39-liite.pdf).

Seurakunta- rakenteiden kehittämisen päälinjat. 2012. Hollolan seurakunta [viitattu 13.11.2012]. Saatavissa Hollolan seurakunnan intranetissa: [http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/ACE43026FA1905D0C2257AA000357D55/\\$file/T%C3%A4ysistunnon%20esitys%20kirkolliskokoukselle%20231012.pdf](http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/ACE43026FA1905D0C2257AA000357D55/$file/T%C3%A4ysistunnon%20esitys%20kirkolliskokoukselle%20231012.pdf)

Seurakuntaliitokset. 2012. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 12.12.2012]. Saatavissa: <http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/56B3F18677075BDEC225720C003B4B73?OpenDocument&lang=FI>.

Seurakuntatalous. 2012. Hollolan seurakunta [viitattu 3.10.2012]. Saatavissa Hollolan seurakunnan intranetissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?Open&cid=Content40CB52>.

Strategiaopas seurakunnille. 2009. Suomen ev.lut.kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5 [viitattu 4.10.2012]. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BC05BD4975FC8DE3C22576C7004162B5/\\$FILE/Strategiaopas%20PDF.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BC05BD4975FC8DE3C22576C7004162B5/$FILE/Strategiaopas%20PDF.pdf).

Ta ja tts laatiminen. 2006. Talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelun laatiminen. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2C289B>.

Ta ja tts. 2011. Talousarvio vuodelle 2012 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2012-2014. Suomen evankelis-luterilainen kirkko [viitattu 14.12.2012]. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/\\$FILE/KKR%20talousarvio%202012.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/$FILE/KKR%20talousarvio%202012.pdf).

Tilastotietoa. 2012. Hollolan seurakunta [viitattu 13.12.2012]. Saatavissa:

[http://www.hollolanseurakunta.fi/yleistietoa\\_ja\\_lomakkeet/tilastotietoa](http://www.hollolanseurakunta.fi/yleistietoa_ja_lomakkeet/tilastotietoa).

Tutkimuksen validiteetti. 2013. Virtuaali ammattikorkeakoulu [viitattu 8.1.2013].

Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>.

Tutkimusprosessi. 2013. KvantiMOTV [viitattu 25.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>.

Validiteetti. 2013. KvaliMOTV [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html).

Yhdessä Pyhässä ja arjessa. 2009. Hollolan seurakunnan strategia 2015. Hollolan seurakunta [viitattu 11.1.2013]. Saatavissa:

[http://www.hollolanseurakunta.fi/files/385/Yhdessa\\_Pyhassa-\\_ja\\_arjessa.pdf](http://www.hollolanseurakunta.fi/files/385/Yhdessa_Pyhassa-_ja_arjessa.pdf).

Yleiskirje A5/2003. Suomen evankelis-luterilaisen kirkko [viitattu 15.1.2013].

Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/42D292F691963984C225770D004479A7/\\$FILE/Yk52003.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/42D292F691963984C225770D004479A7/$FILE/Yk52003.pdf).

Yleistietoja Hollolasta. 2012. Hollolan kunta [viitattu 13.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.hollola.fi/keskus/yleistie.htm>.

## SUULLISET TIEDOKSIANNOT

1. Haastattelu. 2012. Hollolan seurakunta. 22.10.2012

2. Haastattelu. 2012. Hollolan seurakunta. 26.10.2012

3. Haastattelu. 2012. Hollolan seurakunta. 26.10.2012

4. Haastattelu. 2012. Hollolan seurakunta. 29.10.2012

5. Haastattelu. 2012. Hollolan seurakunta. 9.11.2012

Seppänen, H. 2012. Taluspäällikkö. Hollolan seurakunta. 26.9.2012 a & 15.10.2012 b.

Seppänen, H. 2013. Taluspäällikkö. Hollolan seurakunta. 24.1.2013.

## LAIT

Hautausvoimilaki 457/2003. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030457>.

Kirkkojärjestys 1055/1993. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>.

Kirkkolaki 1054/1993. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>.

## JULKISEMATTOMAT LÄHTEET

Henkilöstöopas. 2012. Hollolan seurakunta.

Hollolan seurakunnan ta ja tts valmisteluohjeet. 2012. Vuoden 2013 talousarvion sekä vuosien 2014 ja 2015 toiminta- ja taloussuunnitelmien valmisteluun liittyviä ohjeita. Hollolan seurakunta.

Hollolan seurakunnan ta ja tts. 2012. Vuoden 2013 toimintasuunnitelman ja talousarvion sekä vuosien 2014 - 2015 toiminta- ja taloussuunnitelman. Hollolan seurakunta.

Tasekirja. 2009. Hollolan seurakunta.

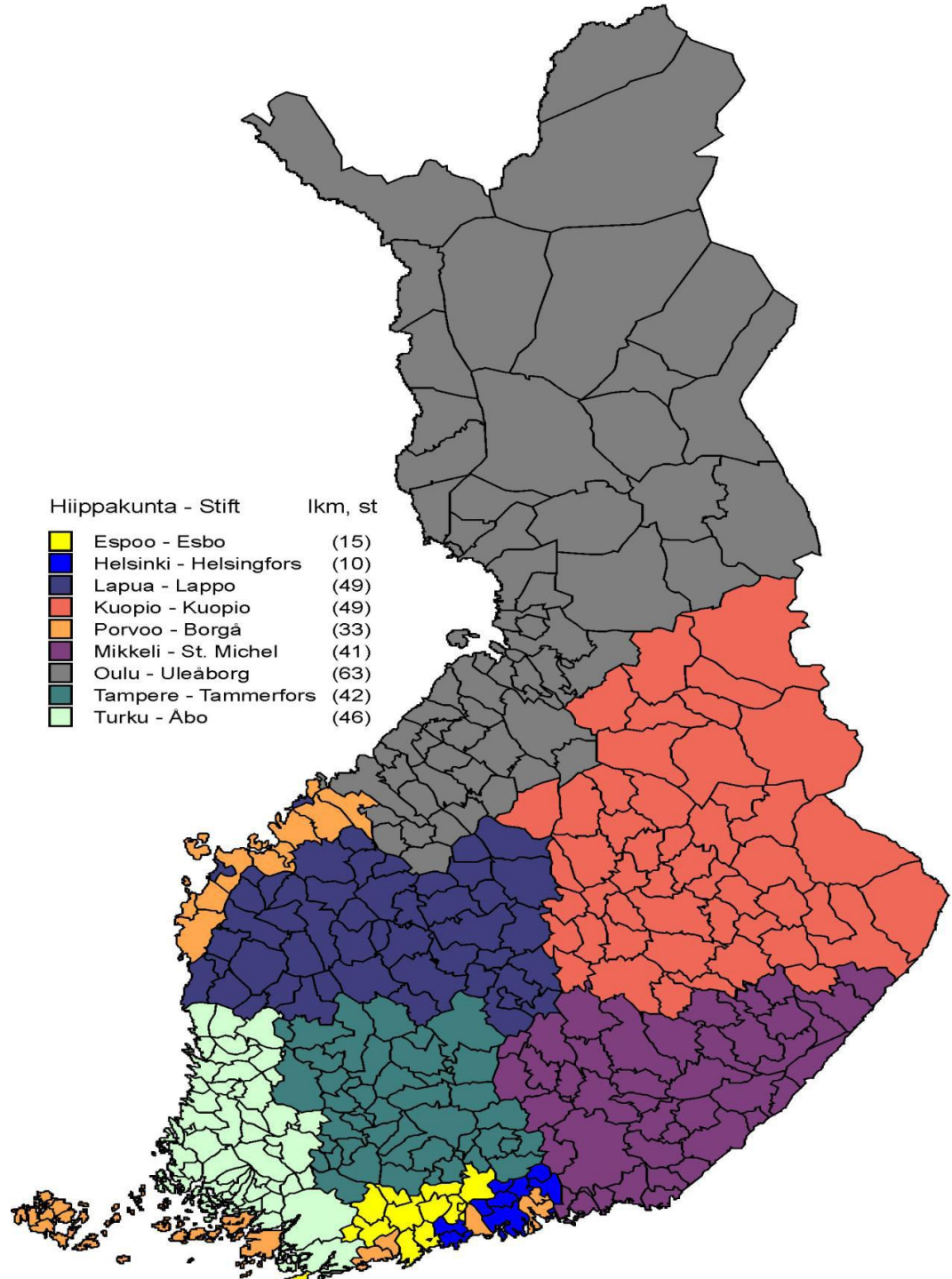
Tasekirja. 2010. Hollolan seurakunta.

Tasekirja. 2011. Hollolan seurakunta.

## LIITTEET

LIITE 1: Hiippakuntakartta (Hiippakunnat ja piispat 2012)

### Suomen hiippakunnat *Stiften i Finland* Kuntarajojen 2009 mukaan *Enligt kommungränserna 2009*





LIITE 2: Seurakunnan talousarvion käyttötalousosa (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 15)

## KÄYTTÖTALOUSOSA

Toimintayksikkö / Tehtäväalue

Toiminta-ajatus / Tehtävä

Keskeiset painopistealueet suunnittelukaudella

Tavoitteet talousarviovuodelle

Perustelut

	Edellinen tilinpäätös	Kuluvan vuoden TA	Talousarvio	TS 2	TS 3

## TUNNUSLUVUT

### TALOUS

Toimintatulot (ulkoiset)

Toimintamenot (ulkoiset)

**Toimintakate 1 (ulkoinen)**

Toimintatulot (sisäiset)

Toimintamenot (sisäiset)

**Toimintakate 2 (ulkoinen ja sisäinen)**

**Poistot ja arvonalentumiset**

**Laskennalliset erät:**

Sisäiset korkomenot

Vyörytystulot/ -menot

**Työalakate (ulkoiset ja sisäiset)**

LIITE 3: Seurakunnan talousarvion käyttötalous- ja tuloslaskelmaosat (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 20)

KÄYTTÖTALOUSOSA

**Toimintayksiköt/Tehtäväalueet**

Toimintatulot

Toimintamenot

**Toimintakate**

Poistot ja arvonalentumiset

**Työalakate**

TULOSLASKELMAOSA

	Edellinen tilinpäätös	Kuluvan vuoden TA	Talousarvio	TS 2	TS 3
Toimintatulot					
Toimintamenot					
<b>Toimintakate</b>					
Verotulot					
Verotusmenot					
Keskusrahastomaksut					
Toiminta-avustukset					
Rahoitustulot ja -menot					
<b>Vuosikate</b>					
Poistot ja arvonalentumiset					
Satunnaiset erät					
<b>Tilikauden tulos</b>					
Poistoeron muutos					
Vapaaeht. varausten muutos					
Rahastojen muutos					
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>					

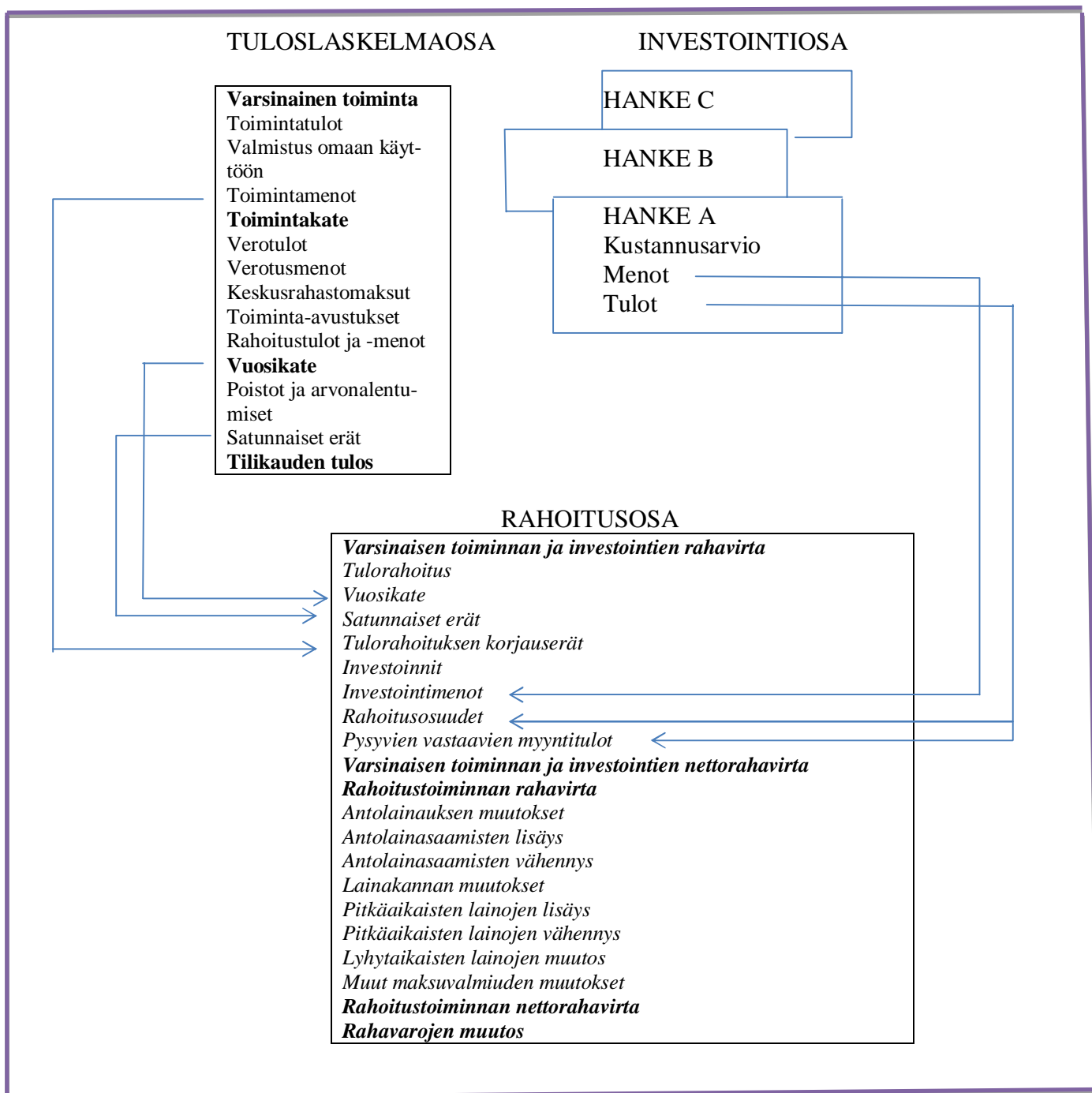
LIITE 4: Seurakunnan talousarvion tuloslaskelmaosan vertailut (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 21)

	Edellinen tilinpäätös	Kuluvan vuoden TA	Talousarvio	TS 2	TS 3
Toimintatulot					
Korvaukset					
Myyntitulot					
Maksutulot					
Vuokratulot					
Metsätalouden tulot					
Kolehdit, keräykset ja lahjoitusvarat					
Tuet ja avustukset					
Muut toimintatulot					
Sisäiset tulot					
Valmisteverastojen muutos					
Valmistus omaan käyttöön					
Toimintamenot					
Henkilöstömenot					
Palvelujen ostot					
Vuokrat					
Sisäiset menot					
Aineet, tarvikkeet ja tavarat					
Annetut avustukset					
Muut toimintamenot					
<b>Toimintakate</b>					
Verotulot					
Kirkollisverotulot					
Osuus yhteisöveron tuotosta					
Verotusmenot					
Keskusrahastomaksut					
Toiminta-avustukset					
Rahoitustulot ja -menot					
Korkotulot					
Muut rahoitustulot					
Sisäiset korkotulot					
Arvon alentumiset sijoituksista					
Korkomenot					
Muut rahoitusmenot					
Sisäiset korkomenot					
<b>Vuosikate</b>					
Poistot ja arvonalentumiset					
Suunnitelman mukaiset poistot					
Arvon alentumiset					
Satunnaiset tulot ja menot					
Satunnaiset tulot					
Satunnaiset menot					
Sisäiset vyörytyserät					
Sisäiset vyörytystulot					
Sisäiset vyörytysmenot					
Erilliskirjanpitoa hoidetut rahastot					
Tulot					
Menot					
Siirto rahastosta/rahastoon					
<b>Tilikauden tulos</b>					
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)					
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)					
Rahastojen lisäys (-) tai vähennys (+)					
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>					

LIITE 5: Seurakunnan talousarvion rahoitusosa (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 25)

RAHOITUSOSA					
	Edellinen tilinpäätös	Kuluvan vuoden TA	Talousarvio	TS 2	TS 3
<b>Varsinaisen toiminnan ja investointien rahavirta</b> Tulorahoitus Vuosikate +/- Satunnaiset erät +/- Tulorahoituksen korjauserät +/- Investoinnit Investointimenot - Rahoitusosuudet investointimenoihin + Pysyvien vastaavien myyntitulot + <b>Varsinaisen toiminnan ja investointien nettorahavirta +/-</b> <b>Rahoitustoiminnan rahavirta</b> Antolainauksen muutokset Antolainasaamisten lisäys - Antolainasaamisten vähennys + Lainakannan muutokset Pitkäaikaisten lainojen lisäys + Pitkäaikaisten lainojen vähennys - Lyhytaikaisten lainojen muutos +/- Muut maksuvalmiuden muutokset +/- <b>Rahoitustoiminnan nettorahavirta +/-</b> <b>Rahavarojen muutos +/-</b> <b>Rahavarojen kokonaismäärä</b>					

LIITE 6: Talousarvion tuloslaskelmaosan ja investointiosan liittyminen rahoitusosaan (Seurakunnan ja seurakuntayhtymän ta ja tts 2006, 26)



LIITE 7: Hollolan seurakunnan taloussuunnitelman laadinnan vuosikello

Tavoiteviikko	Sisältö
Vko 10–13	Strategia/painopistepohdiskelu henkilökunta/luottamushenkilöt
Vko 13–14	Raamit, henkilökunta/neuvosto
Vko 15	Suunnitteluohjeet; TA-suunnittelupohja kirkkoheralalle, kiinteistöpäällikölle
Vko 22	<u>Tehtäväalueiden esitykset</u> Tehtäväalueiden esitysten kirjaaminen WEB:iin Esitykset kirkkoheralta Esitykset kiinteistöpäälliköltä
Vko 23	<u>Henkilöstöliite, palkankorotusarvio, ohjeet päivä- ja perhekerhoille ym.</u> Tavoitteet Kirkonhallituksen ohjeet
Vko 23–24	<u>Tuloennusteet (verotulot, avustukset)</u> Pts, investoinnit ym. Hämeenkosken ja Hollolan toimintasuunnitelmien tarkastelua
Vko 25–34	Taloustoimiston huolehdittavat tehtävät pääluokan 1,6,7,8 luonnos TA ja TTS
Vko 34	<u>Henkilöstöliitteen valmistuminen</u> 1.-5. käyttötalousosa, 1.luonnos TA ja TTS <u>Neuvottelu kirkkoherran kanssa</u> (kirkkoherran vastuualue/raamit)
Vko 35	<u>Neuvottelu kiinteistöpäällikön kanssa</u> (hänen vastuualue) luonnos
Vko 36–39	Viimeiset esitykset
Vko 36	Kokonaisuus ja tasapainotus 1.kierros
Vko 37	Kokonaisuus ja tasapainotus 2.kierros, TTS
Vko 37	Hhr TA ja TS Hollola ja Hämeenkoski
Vko 37–39	TA ja TTS viimeistelyä ja tekstit
Vko 39–42	Kustannusten kohdentaminen TA ja TTS esityksen puhtaaksikirjoitus
Vko 40–43	<u>Käsittely johtoryhmässä</u>
Vko 40	Tasapainotusneuvottelut
Vko 41	Esittely jaoston puheenjohtajalle
Vko 42	TA jaoston esityslistalle
Vko 43	Tehtäväalueiden esittely jaostolle ja käsittely
Vko 44–50	<u>Viimeiset käsittelyt</u>
Vko 44	Käsittely jaoston 2.kokouksessa
Vko 47	Käsittely neuvostossa
Vko 49	Käsittely valtuustossa
Vko 50	Täytäntöönpano-ohjeet ja tiedottaminen

## LIITE 8: Haastattelukysymyksiä johdantasolle

1. Kuka laatii tehtäväalueesi toimintasuunnitelman, talousarvion ja toimintakertomuksen?
2. Miten oman tehtäväalueesi toiminta yhdistyy seurakunnan toiminnan kokonaisuuteen? Miten tehtäväalueen toimintasuunnitelmassa ja talousarviossa näkyy seurakunnalle asetettu strategia ja painopisteet?
3. Voisitko kuvata oman tehtäväalueesi ja omaa työtäsi talousarvion valmistelussa?
4. Miten oma tehtäväalueesi suunnittelee talousarvioesitystä? Mitä tavoitteita olette yhdessä asettaneet?
5. Mikä on talousarvion valmistelun aikataulutus omalla tehtäväalueella?
6. Voisitko kertoa talousarvion valmistelun eri työvaiheesta, niiden takarajat ja kunkin työvaiheen valmistelusta vastuullisesta tahosta?
7. Milloin voit itse parhaiten vaikuttaa toiminnan ja talouden suunnitteluun?
8. Mitä talousarvion valmisteluun liittyviä työtapoja teillä on nyt käytettävissä?
9. Minkälaisia uusia toimintamalleja toivoisit otettavan käyttöön?
10. Onko sinulla kehittämissuhteita talousarvion valmisteluun ja laatuun?
11. Miten lisäät avoimuutta ja tiedottamista talousarvion valmisteluvaiheessa?

## LIITE 9: Haastattelukysymyksiä muille työntekijöille

1. Voisitko kuvata omaa työtäsi talousarvion valmistelussa?
2. Voisitko kertoa talousarvion valmistelun eri työvaiheesta, niiden takarajat?
3. Mitä talousarvion valmisteluun liittyviä työtapoja teillä on nyt käytettävissä?
4. Minkälaisia uusia toimintamalleja toivoisit otettavan käyttöön?
5. Onko sinulla kehittämissuhteita talousarvion valmisteluun ja laatuun?
6. Miten lisäät avoimuutta ja tiedottamista talousarvion valmisteluvaiheessa?