



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MINNA STENROOS

# **Pienten ja keskisuurten seurakun- tien hallinto- ja talouspalveluiden kehittämiskartoitus**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Stenroos, Minna: Pienten ja keskisuurten seurakuntien hallinto- ja talouspalveluiden kehittämiskartoitus

Opinnäytetyö, AMK

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, suuntautuminen: julkishallinto

Lokakuu 2023

Sivumäärä: 43

Evankelis-luterilaisten seurakuntien tilanne Suomessa muuttuu jatkuvasti vähenevän jäsenmäärän myötä. Seurakuntien on tulevaisuutta ajatellen mietittävä hallintorakennettaan tarkkaan, jotta resurssit toimintaan lähellä seurakuntalaisia turvataan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten pienten ja keskisuurten seurakuntien hallinto- ja talouspalvelut toimivat nyt ja miten niitä tulisi kehittää ottaen huomioon valmistautumisen pohdinnan alla olevaan hallinnolliseen rovastikuntatasoiseen rakennemuutokseen.

Opinnäytetyön menetelminä käytettiin Turun arkkihiippakunnan alueelta valittuihin kohdeseurakuntiin lähetettyä sähköpostikyselyä sekä kyselyjen pohjalta pidettyjä teemahaastatteluja. Kyselyllä kerättiin pohjatietoja seurakunnista ja haastattelun teemoina olivat seurakunnan nykyisen hallintorakenteen toimiminen, sen muutostarpeet ja rovastikunnallisen yhteisen hallinnon vaikutusten pohtiminen. Isossa roolissa oli hallinnon työntekijöiden työnjako, mikä vaikuttaa hallinnon henkilöstön resursointiin.

Opinnäytetyö avasi seurakuntien hallintorakenteen nykytilaa, jonka todettiin toimivan perusasioiden osalta pääsääntöisesti melko hyvin, mutta kuormittavan erityisesti talouspäälliköitä laajan työnkuvan myötä. Kehittämiskohteita nähtiin erityisesti kiinteistöhallinnon puolella ja hallinnollisen osaamisen kehittämisessä etenkin kirkkoherroilla. Kirkon palvelukeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluista oltiin kiinnostuneita, mutta niiden käytännössä tuomaa apua ajankäyttöön epäiltiin jonkun verran. Digitalisaation tuomaa apua kaivattiin helpottamaan tätä yhteistyötä. Opinnäytetyössä avattiin kohdeorganisaatioiden sihteerityötä tekevien toimenkuvayhdistelmiä, jotta näitä voidaan käyttää apuna mietittäessä etenkin pienten ja keskisuurten seurakuntien henkilöstöresursointia eläköitymisten yhteydessä ja valmistautuessa mahdolliseen laajempaan yhteiseen hallintomalliin.

Rovastikunnallinen yhteinen hallintorakenne pohditutti paljon. Talouspäälliköt toivovat siitä apua omaan työhönsä, mutta monia työntekijöitä ja seurakuntalaisia pohdituttaa, miten kauemmas siirtyvä hallinto tulee vaikuttamaan seurakunnalliseen toimintaan. Tutkimuksen perusteella kuitenkin kävi ilmi, että suuren yksikön kevyempi hallinto antaa resursseja enemmän toimintaan.

Avainsanat: seurakunta, taloushallinto, henkilöstöhallinto, hallintorakenne, rakennemuutos, rovastikunnallinen yhteistyö, toimistohenkilöstö, työnkuva, hallintopalvelut, kehittäminen, digitalisaatio, ulkoistaminen, Kirkon palvelukeskus

## Abstract

Stenroos, Minna: Development mapping of administrative and financial services of small and medium-sized parishes

Bachelor's thesis

Degree programme in business administration, orientation: public administration

October 2023

Number of pages: 43

The situation of Evangelical Lutheran churches in Finland is constantly changing because of the decreasing number of members. In the future, parishes must think carefully about their administrative structure in order to secure resources for activities close to parishioners.

The aim of the thesis was to investigate how the administrative and financial services of small and medium-sized parishes work now and how they should be developed considering the preparation for the administrative structural change of parishes in the Turku archdiocese.

The methods used in the thesis were an e-mail survey sent to selected target parishes in the area of the Turku archdiocese, as well as thematic interviews held based on the surveys. The survey collected basic information about the parishes, and the themes of the interview were about the functioning of the parish's current administrative structure, its needs for change, and the effects of a common administration. The division of labor of the administrative employees has a major effect on the resourcing of the administration's personnel.

The thesis opened up the current state of the administrative structure of the parishes, which was found to function quite well in terms of basic issues but burdened especially the financial managers due to the extensive job description. Areas for development were seen especially in real estate management and in the development of administrative skills, especially among vicars. There appeared to be interest in the financial and personnel management services of the church service center, but there was some doubt about their practical help with time management. The help brought by digitalization was needed to facilitate this cooperation. The job description combinations of the secretaries were also opened, so that these can be used as a help when thinking about the personnel resourcing of small and medium-sized parishes in connection with retirements and preparing for a possible broader common administration.

The common administrative structure of parishes gave a lot of thought. Finance managers hope it will help them in their own work, but many employees and parishioners are wondering how the administration moving further away will affect activities. Based on the research, however, it turned out that the lighter management of a large unit gives more resources to its operations.

Keywords: parish, financial administration, personnel administration, administrative structure, restructuring, cooperation, office staff, job description, administrative services, development, digitalization, outsourcing

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT .....	7
2.1 Toimeksiantaja .....	7
2.2 Opinnäytetyön tavoite ja teoreettinen viitekehys .....	8
2.3 Laadulliset ja määrälliset tutkimusstrategiat menetelminä .....	10
2.4 Laadullinen tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmät .....	12
2.4.1 Puolistrukturoitu kysely .....	14
2.4.2 Teemahaastattelut .....	15
2.5 Aineiston analysointi .....	16
3 SEURAKUNTIEN HALLINTO- JA TALOUSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN .....	17
3.1 Taloushallinnon digitalisaatio .....	17
3.2 Tukipalvelujen ulkoistaminen .....	18
4 SEURAKUNTIEN NYKYTILANNE JA KEHITTÄMISPROSESSIT .....	19
4.1 Pöytyän seurakunnan hallinnon nykytilanteen tarkastelu .....	19
4.2 Kirkon palvelukeskuksen rooli .....	21
4.3 Rovastikunta 2030 -kehittämishanke .....	23
4.4 Kipa 2 -hanke .....	24
5 SEURAKUNTIEN HALLINNON JA TALOUDEN RESURSSIT .....	24
5.1 Kyselyyn valitut seurakunnat .....	25
5.2 Kohdeseurakuntien hallinnon ja talouden henkilöstöresurssit .....	25
5.3 Hallinnon ja talouden töiden jakautuminen .....	27
5.4 Kirkon palvelukeskuksen laajennettujen palvelujen käyttö .....	29
6 SEURAKUNTIEN HALLINNON JA TALOUDEN TOIMIVUUS JA KEHITYSNÄKYMÄT .....	30
6.1 Hallinnon ja talouden tehtäväjaon toimivuus nykytilanteessa .....	30
6.2 Muutostarpeet hallinnon ja talouden tehtävissä .....	31
6.3 Rovastikunnallisen yhteistyön vaikutus seurakunnan hallintoon .....	32
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
8 POHDINTA .....	35
8.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	35
8.2 Oman osaamisen kehittyminen .....	36
8.3 Eettisten suositusten noudattaminen .....	37
8.4 Jatkotutkimustarpeita .....	37
LÄHTEET .....	39

LIITE 1: PÖYTYÄN SEURAKUNNAN TOIMISTOHENKILÖSTÖN TYÖNJAKO 5/2023 .....	41
LIITE 2: KYSELYN KYSYMYKSET JA HAASTATTELUN TEEMAT .....	43

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö liittyy julkishallintoon ja siinä käsitellään Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien hallinnon ja talouden hoitamista henkilöstöresurssien vähetessä muuttuvassa maailmassa. Tarkastelu on rajattu Turun arkkihiippakunnan alueelle ja tehty pienten ja keskisuurten seurakuntien näkökulmasta. Yksi näistä seurakunnista on keskisuuriin seurakuntiin kuuluva Pöytyän seurakunta, jossa opinnäytetyön kirjoittaja toimii talouspäällikkönä ja jonka hallintorakennetta on tässä opinnäytetyössä avattu tarkemmin. Seurakuntien talous tiukkenee mm. jäsenmäärän vähetessä vuosi vuodelta ja etenkin pienten ja keskisuurten seurakuntien on pystyttävä keventämään kustannuksiaan pysyäkseen elinvoimaisina. Koska seurakuntien pääasiallinen tehtävä on seurakuntaelämään, uskonnon harjoittamiseen ja lähimmäisten auttamiseen liittyvän toiminnan järjestäminen, pitää kustannuksia karsia ensisijaisesti muualta. Tämä käytännössä tarkoittaa hallinto- ja kiinteistöpalveluja. Hallinto-organisaation pitää siis olla toimiva tukipalvelu, joka ei vie tilaa toiminnalta.

Seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut ovat siirtyneet osittain Kirkon palvelukeskuksen hoidettavaksi vaihteittain vuosina 2012–2017. Pöytyän seurakunta liittyi palveluiden käyttäjäksi vuonna 2015. Kirkon Palvelukeskuksen ja seurakunnan välillä on palvelusopimus ja tarkemmalla tasolla oleva työnjako, jolla rajataan työtehtävien vastuut ja rajapinnat. Lähtökohtaisesti seurakunta vastaa lähetetystä aineistosta ja palvelukeskus aineiston käsittelystä ja sen loppuun hoitamisesta. Esimerkiksi palkkahallinnossa seurakunta toimittaa tiedot palvelussuhteesta ja palvelukeskus laskee palkan ja tekee tarvittavat jälkitoimet mm. tulorekisteriin, Kelalle, Kevalle ja muut lakisääteiset työtehtävät. Kirkkohallituksella on tällä hetkellä meneillään Kipa 2 -hanke, jolla se pyrkii saamaan seurakuntien taloushallinnon toimia laajemmin Kirkon palvelukeskukselle, jotta se toimisi yhä enemmän tilitoimistotyypisenä palveluntuottajana seurakunnille. Hankkeessa haetaan toimivia ja yhtenäisiä

ohjelmistoratkaisuja, jotka helpottavat asioiden käsittelyä. Kirkon palvelukeskuksen peruskonseptin lisäksi tarjoamia laajennettuja palveluita on osa seurakunnista jo ottanut käyttöönsä. Myös Pöytyän seurakunnassa on henkilöstöressurssien vähetessä tutkittava laajennettujen palveluiden hyödyntäminen sen lisäksi, että tarkastelun kohteena on työprosessien siirto sisäisesti työntekijältä toiselle.

Opinnäytetyö on tekijänsä myötä ensisijaisesti suunnattu avuksi suoraan Pöytyän seurakunnan hallinnon ja talouden hoitamiseen tulevina vuosina, mutta sen lisäksi sen on tarkoitus toimia apuna muille Suomen evankelis-luterilaisille pienille ja keskisuurille seurakunnille, jotka painivat lähivuosina samojen ongelmien parissa. Opinnäytetyö toimii pohjana myös laajempien rovastikunnallisten yhteistyösuunnitelmien pohdinnalle. Opinnäytetyön aiheesta on sovittu Turun arkkihiippakunnan kanssa ja ohjaajana toimii arkkihiippakunnan taloudesta vastaava hiippakuntasihteeri. Opinnäytetyössä avustavina tahoina ovat olleet myös Kirkon palvelukeskuksen palvelupäällikkö ja asiakkuusvastaava.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

### 2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen vanhimman hiippakunnan Turun arkkihiippakunnan tuomiokapituli. Hiippakunta on piispan johtama kirkon hallinnollinen alue, Turun arkkihiippakunnassa on poikkeuksellisesti kaksi piispaa. Toinen on sekä Turun että Suomen arkkipiispa ja toinen Turun arkkihiippakunnan piispa. Arkkihiippakuntaan kuuluu 46 seurakuntaa, jotka sijoittuvat Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueille, ja näistä muodostuu alueelle viisi rovastikuntaa. Rovastikunnat ovat Ala-Satakunnan, Nousiaisten, Paimion ja Porin rovastikunnat sekä Tuomiorovastikunta. (Turun arkkihiippakunta, 2023.)

Tuomiokapituliksi kutsutaan sekä hiippakunnan virastoa, joka on Suomen vanhin vuonna 1276 perustettu virasto, että siellä päätöksiä tekevää hallintoelintä eli kollegiota. Hiippakunnan hallintoa hoitaa tuomiokapitulin kollegio yhdessä piispojen kanssa, ja he myös edustavat kirkkoa hiippakunnan asioissa. Tuomiokapituli toimii alueensa seurakuntien ja seurakuntayhtymien kumppanina ja tukijana sekä vaikuttaa alueen verkostoissa ja osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tuomiokapitulissa työtä tehdään neljässä tiimissä, jotka ovat piispan kanslia, hallinto, kehittäminen ja viestintä. Tuomiokapituli tulee latinan kielen sanoista Domus, joka merkitsee taloa ja Capituli, joka merkitsee lukua. (Turun arkkihiippakunta, 2023.)

## 2.2 Opinnäytetyön tavoite ja teoreettinen viitekehys

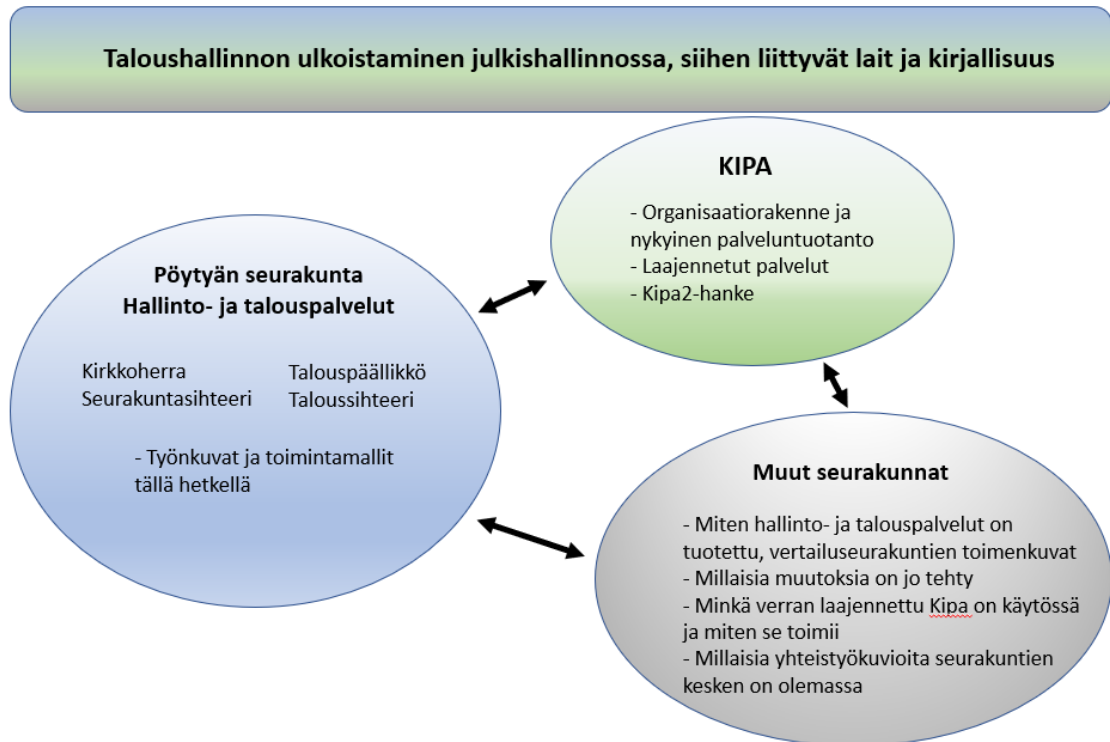
Kirkkohallituksen hallinto-osaston tilastoinnissa ([kirkontilastot.fi](http://kirkontilastot.fi)) käytettävän luokituksen mukaan seurakunnat jaetaan jäsenmääränsä perusteella pieniin, keskisuuriin ja suuriin seurakuntiin. Tässä hallinto-osaston luokittelussa pieniin seurakuntiin kuuluvat alle 5 000 ja keskisuuriin 5 000–15 000 jäsenen seurakunnat. Suuria seurakuntia ovat yli 15 000 jäsenen seurakunnat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten pienten ja keskisuurten seurakuntien hallinto- ja talouspalvelut toimivat nyt ja miten niitä tulisi kehittää ottaen huomioon valmistautumisen pohdinnan alla olevaan hallinnolliseen rovastikuntatasoiseen rakennemuutokseen. Tämän tutkimuskysymyksen taustalla on olemassa oleva ongelma henkilöstöressurssien vähenemisestä, mikä on monessa seurakunnassa akuutti joko jo nyt tai lähitulevaisuudessa ja tämän opinnäytetyön on tarkoitus auttaa seurakuntia miettiessään työtehtävien uudelleen organisointia ja hallinnon kehittämistä niin, että kyseinen seurakunta pysyisi elinkelpoisena jatkossakin ja olisi myös hallinnon osalta valmis mahdolliseen tulevaan rakennemuutokseen. Opinnäytetyön tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää suoraan Paimion rovastikunnassa sijaitsevan Pöytyän seurakunnan hallinto- ja talouspalveluiden kehittämiseen.



Teorian tehtävänä on antaa pohja sille, mitä mitataan, muutenhan ei tiedettäisi, mitä ollaan mittaamassa (Anttila, 1998, luku 2.3.1). Hallinto- ja talouspalveluiden kehittämisen teoriapohjaksi soveltuvat aihealueet liittyen taloushallinnon tehtäviin ja niiden hoitamiseen, mutta etenkin taloushallinnon ulkoistamiseen, joka tämän opinnäytetyön osalta on keskeisessä roolissa liittyen Kirkon palvelukeskuksen mahdollisuuksiin tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluita seurakunnille.

Kuviossa 1 on havainnollistettu teoreettista viitekehystä niin, että kaiken perustana ovat julkishallinnon taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvä kirjallisuus sekä lainsäädäntö, jonka puitteissa ulkoistamista voidaan tehdä. Tämän lisäksi on selvitettävä Kirkon palvelukeskuksen organisaatorakenne, tämänhetkinen palvelutuotanto, laajennettujen palvelujen tarjonta sekä meneillään olevan Kipa 2 -hankkeen tavoitteet ja tarkoitus. Hankkeella pyritään nimenomaan lisäämään mahdollisuuksia auttaa ja tukea seurakuntia helpottamalla rutiinitöitä seurakuntatalouksissa, joissa työvoimaa on vähän. Kirkon viestintäsivuilta Sakastista (<https://sakasti.fi>) löytyy Kipa 2 -hankkeen koko historia, josta saa kattavan teoreettisen pohjatiedon hankkeen vaiheista sekä lähitulevaisuuden jatkosuunnitelmista (Kirkkohallitus, n.d., Kipa 2 -hanke). Seurakunnan sisällä tulee kartoitettavaksi nykyiset työtehtävät ja toimintatavat, joita opinnäytetyössä tarkastellaan. Tälle tarvitaan vertailupohjaa muilta seurakunnilta, jotta saadaan selville, miten muualla on työt jaettu, millaisia resursseja käytetty sekä millä laajuudella Kirkon palvelukeskuksen palveluita on hyödynnetty ja tekevätkö seurakunnat keskenään yhteistyötä. Tietoa kerätään pääosin kyselyjen ja haastattelujen perusteella.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Jo reilu kymmenen vuotta sitten olemme olleet tilanteessa, jossa on ymmärretty, ettei työn tuottavuus enää tyypillisesti kasva tekemällä enemmän työtä vaan tekemällä työtä uudella tavalla. Hallinnon rooli on innovaatioiden mahdollistaja ja tuottaja. Julkisen hallinnon aiempaa vahvempi rooli arvon tuottamisessa syntyy asiakas- ja käyttäjälähtöisyydestä, resurssien tehokkaasta käytöstä ja palveluinnovaatioiden mahdollistamisesta. Nämä saavutetaan sekä ajattelemalla että tekemällä uudella tavalla, mikä vaatii vanhojen toimintamallien ravistelua sekä organisaation sisällä että suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Uudet toimintatavat näkyvät toimintakulttuurin lisäksi tulostulosohjauksessa sekä uusina sisältöinä ja käytänteinä muissa ohjausmekanismeissa. (VM, 2011, s. 15.)

### 2.3 Laadulliset ja määrälliset tutkimusstrategiat menetelminä

On olemassa erilaisia tutkimusstrategioita, joista tutkimukseen aiheen mukaisesti valitaan soveltuvimmat menetelmät. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston keräämiseen käytetään kyselylomakkeita, valmiita rekistereitä ja tilastoja tai systemaattista havainnointia. Tutkimuskohteiksi

soveltuvat ihmiset ja kaikki ihmisen tuottamat kuva- ja tekstiaineistot. Kyselylomakkeet ovat tavallisin aineiston keräämistapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselyt voivat olla standardoituja eli vakioituja, jolloin kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla tai informoituja, jos kysely on jonkinlainen välimuoto kyselylomakkeesta ja henkilökohtaisesta haastattelusta. Kysely voidaan tehdä myös kasvokkain esim. jossakin tapahtumassa. Tuolloin tutkija kirjaa kyselyn vastaukset lomakkeeseen tai tiedostoon ja toimiakseen tutkimuskysymyksen ei pidä olla kovin laaja. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä myös muiden keräämät tutkimusaineistot ovat käyttökelpoisia, jolloin voidaan käyttää mm. erilaisia rekistereitä ja tilastoja. Näiden osalta on muistettava kuitenkin selvittää aineiston luvanvaraisuus. (Vilka, 2021, 4. luku.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan ihmisten välistä, sosiaalista merkitysten maailmaa. Merkitykset muodostavat kokonaisuuksia, jotka ilmenevät esimerkiksi toimintana ja ajatuksina tai päämäärien saavuttamisina. Tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta eikä ole tarkoituskaan löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tutkimusmenetelmänä on usein haastattelu. Jos haastattelu on toteutettu lomakehaastatteluna, siitä voidaan käyttää nimitystä strukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu. Tällöin tutkija on ennalta päättänyt kysymysten muodon ja esittämisjärjestyksen. Haastattelun vastausohjeissa on syytä toivoa kysymyksiin vastattavan asetetussa järjestyksessä, jolloin tutkija saa yksittäisiä kysymyksiä laajemman aineiston tutkittavakseen. Tämä menettely sopii melko suppeaan tutkimusongelman käsittelyyn, jossa asia on purettavissa muutamiin empiirisen tutkimuskysymyksen haastattelulomakkeista.

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmä. Siitä käytetään nimitystä puolistrukturoitu haastattelu ja siinä tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat käsittelyyn eikä käsittelyjärjestyksellä ole merkitystä. Tavoitteena on, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja käsittelyjärjestys on luonteva. Teemahaastatteluun on myös mahdollista yhdistää erilaisia tehtäviä ja se voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna.

Avoimessa haastattelussa taas keskustellaan useita kertoja haastateltavan kanssa ja annetaan aikaa vapaalle keskustelulle aiheesta haastateltavan haalumista näkökulmista. Haastattelu voi olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu ja haastattelijan tehtävänä on rakentaa jatkumo haastattelijan ja haastateltavan välille. (Vilkka, 2021, 5. luku.)

#### 2.4 Laadullinen tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia (kvalitatiivisia) tutkimusmenetelmiä. Teemahaastattelu on yksinkertaisin keino selvittää seurakuntatalouksien hallinnon rakennetta, toimivuutta ja muutostarpeita sekä Kirkon palvelukeskuksen käyttöä ja siihen liittyviä toiveita.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tapaustutkimus eroaa muista tutkimuksellisista lähestymistavoista sillä, että siinä keskeisenä asiana on tutkittava tapaus eli tutkijan on pystyttävä vastaamaan kysymykseen mikä tutkimuksessaan on ”tapaus” (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 1). Tässä opinnäytetyössä tapauksena on tutkimusongelmana oleva hallinnon ja talouden palveluiden järjestäminen ja siihen liittyvä resursointi muuttuvassa ympäristössä.

Tapaustutkimusta on monipuolistettu aktiivisesti viime vuosisadalla. Sen keskeisiä tutkimusmenetelmiä olivat havainnointi, avoimet haastattelut sekä dokumenttien keräys ja analysointi. Edustavuuden ja tarkkuuden puutteita on kuitenkin pidetty tutkimuksen rajoitteina empiirisen aineiston keruussa ja analysoinnissa. Myöhemmin tästä tutkimusmenetelmästä on kuitenkin kiinnostuttu uudelleen ja huomattu sen vahvuus muuttuvien ja monimutkaisten kokonaisuuksien tutkimisessa. Tapaustutkimusta luonnehditaan sen monimuotoisuuden vuoksi tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi ja sitä voidaan tehdä eri tieteenaloilla, erilaisista lähtökohdista ja tavoitteista eikä sille siksi ole helppoa antaa yleispätevää määritelmää. Siinä tarkastellaan nimensä mukaisesti yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat keskeisimpänä tavoitteena tutkimuksessa. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 3-4.)

Tapaustudkimus liittyy usein johonkin kontekstiin, mikä tarkoittaa tutkittavan tapauksen ymmärtämistä osana tiettyä ympäristöä. Ympäristöä voidaan määrittellä eri tavoin vaikkapa suppeampana tai laajempaan tai se voi muodostua kulttuuriympäristöstä, toimialasta tai jostakin tilanteesta käsin. Konteksti on usein myös ajateltavissa monitasoisena, mikä vaatii tutkijalta ymmärtämistä helpottavaa rajaamista. Mikäli tutkimuksen kohteena on jokin prosessi yrityksessä, on tuon prosessin aikana yleensä käynnissä muitakin prosesseja, joilla on oma vaikutuksensa tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin. Tästä syystä tapauksen kuvauksella on tärkeä rooli tutkimuksen ja siihen liittyvän kontekstin ymmärtämiseksi. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 7-8.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jo aineistonkeruuvaiheessa usein vaaditaan analyysia ja alustavaa tulkintaa, sillä siinä suunnataan pitkin matkaa aineistonkeruun jatkotarpeita ja rajataan mahdollisesti kohdejoukkoa tai tehtävänasetteluakin. Johtuen tästä jatkuvasta elämisestä kvalitatiivista tutkimusta pidetään usein vaikeana ja epämääräisenä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan kriteerinä ole kootun datan määrä vaan analyysin kelvollisuus eli se, mitä aineistosta saat irti ja millaisiin johtopäätöksiin päädyt tulkinnoillasi. (Valli, 2018, s. 16.)

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää huomioida aineiston luotettavuutta. Sisäinen luotettavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin kootut tiedot kuvaavat niitä asioita, joihin tutkimuksessa oli tarkoitus perehtyä. Ulkoinen luotettavuus taas tulee siitä, että käytetyillä menetelmillä on mahdollista tehdä yleisiä päätelmiä. Näistä sisäinen luotettavuus on tärkeämpää huomioida, koska ilman sitä ei ulkoisella luotettavuudella ole enää juurikaan merkitystä. (Valli, 2018, s. 20.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen alkukartoitus tapahtuu pääosin informaation keräämisellä tietoverkkoa hyväksi käyttäen tutkimalla erilaisia organisaattiorakenteita erikokoisissa seurakunnissa käymällä läpi seurakuntien internet-sivuilta löytyviä tietoja organisaatioista. Vaikka tutkimusmenetelmänä käytettävä tapaustudkimus on kvalitatiivinen, käytetään kuitenkin alkukartoituksessa myös kvantitatiivisiin menetelmiin kuuluvaa kyselyä. Kysely on osittain jäsen-telemätön eli puolistrukturoitu kysely, joten menetelmää ei voi kuitenkaan sen

osittain avointen kysymysten sekä vähäisen otantamäärän vuoksi käyttää kvantitatiivisena menetelmänä vaan sen tuloksia analysoidaan enemmänkin laadullisen menetelmän tavoin. Lisäksi sillä pohjustetaan opinnäytetyön varsinaisena kvalitatiivisena menetelmänä käytettäviä teemahaastatteluja keräämällä tiettyjä perustietoja organisaatioista.

Teemahaastatteluilla kartoitetaan eri tehtävien hoitamista erilaisissa seurakuntatalouksissa sekä Kirkon palvelukeskuksen nykyistä käyttöä eri tehtävien osalta. Kyselyssä kartoitetaan myös kiinnostusta laajennettujen Kirkon palvelukeskuksen palveluiden käyttöönottoon.

Teemahaastatteluissa keskitytään tarkentamaan saatujen tulosten perusteella tarkempia tehtävänkuvia käytännössä sekä niiden toimivuutta ja joustavuutta mahdollisten tulevien muokkaamistarpeiden näkökulmasta. Teemahaastattelussa käsitellään haastateltavien kanssa ennalta suunnitellut teemat, jolloin haastattelut ovat keskenään vertailukelpoisia, vaikka teemoista olisi keskusteltu eri järjestyksessä haastateltavan päättäessä, mistä teemasta lähdetään liikkeelle (Vilkkä, 2021, s. 51).

Opinnäytetyö on kokonaisuutena erilaisista analyysivaiheista muodostuva prosessi, joka lohkoutuu neljään toiminnalliseen analyysinä etenevään kokonaisuuteen, jotka ovat tehtävänasettelu, aineiston kokoaminen, analyysi ja teksti (Vilkkä, 2021, s. 91). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on päästä sellaiseen lopputulokseen, jota voidaan seurakunnissa käyttää perustana talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien järjestelemiseen ja suunnitteluun tulevaisuudessa.

#### 2.4.1 Puolistrukturoitu kysely

Puolistrukturoitu eli jäsentämätön kysely mm. nykytilanteen mukaisista tehtävänkuvista ja henkilöstöresursseista sekä Kirkon palvelukeskuksen käytön laajuudesta oli pohjatietojen keruuta varten tärkeää. Kyselyn vastaukset myös autoivat orientoitumaan varsinaiseen teemahaastatteluun jokaisen organisaation osalta.

Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä osalle Turun arkkihiippakuntaan kuuluvista seurakunnista Paimion, Nousiaisten ja Ala-Satakunnan rovastikunnissa johtuen siitä, että näissä rovastikunnallisen yhteistyön lisääminen ja mahdollinen hallintorakenteen muutos on nostettu esille muuta maata ennen. Opinnäytetyön tavoite kohdistuu pieniin ja keskisuuriin seurakuntiin, mutta vertailun vuoksi mukana on myös jokunen suuri seurakunta. Kysely lähetettiin yhdeksälle pienelle tai keskisuurelle seurakunnalle (alle 15 000 jäsentä) ja neljälle suurelle seurakunnalle (yli 15 000 jäsentä). Kyselyyn jätti vastaamatta yksi suurista seurakunnista. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 2.

#### 2.4.2 Teemahaastattelut

Sähköpostikyselyn jälkeen toteutettiin teemahaastattelut kyselyn ympärillä pyörivistä teemoista, jotka löytyvät myös liitteestä 2. Teemoissa pureuduttiin tarkemmin tämänhetkisen hallinnon tehtäväjaon toimivuuteen, niiden muuttamisen tarpeisiin tai jo tehtyihin muutoksiin sekä niiden toimivuuteen kuten myös ajatukseen rovastikunnallisesta talouden ja hallinnon yhteistyöstä ja miten haastateltavat kokevat sen vaikuttavan omaan organisaatioonsa.

Kaksi kyselyyn vastanneista pienistä tai keskisuurista seurakunnista jätti osallistumatta haastatteluun. Teemahaastattelut toteutettiin pääosin Teams-sovelluksen avulla ja ne tallennettiin käyttäen Teams-sovelluksen transkriptio-vaihtoehtoa, joka teki sekä videotallenteen että automaattisen litteroinnin keskustelusta vuoropuhelutyypisesti. Tallenteet ja litterointitiedostot olivat haastattelijan käytössä ainoastaan opinnäytetyön tutkimustulosten kokoamisen ajan, jolloin haastattelijan oli mahdollista tarkistaa näistä jokin yksittäinen asia, mikäli haastattelun yhteydessä ylös kirjatut muistiinpanot vaativat tarkennusta. Yksi haastatteluista jouduttiin olosuhteiden pakosta tekemään puhelinkeskustelulla ilman tallennusta. Taulukossa 1 on eritelty haastateltavien osalta haastattelukanava, haastattelun päivämäärä ja kesto sekä tehtiinkö haastattelusta tallenne.

Taulukko 1. Teemahaastattelujen toteutus

Haastateltava	Kanava	Pvm	Kesto	Tallenne	Teemat
Haastateltava a	Teams	7.9.2023	44 min 25 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava b	Teams	8.9.2023	21 min 31 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava c	Teams	8.9.2023	36 min 11 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava d	Teams	8.9.2023	42 min 43 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava e	Teams	8.9.2023	17 min 54 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava f	Teams	8.9.2023	15 min 33 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava g	Teams	11.9.2023	22 min 45 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava h	Teams	11.9.2023	24 min 14 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava i	Teams	12.9.2023	37 min 43 s	Kyllä	Liite 2
Haastateltava j	Puhelu	14.9.2023	20 min 47 s	Ei	Liite 2

Haastattelut aloitettiin kyselyn vastauksiin liittyvillä mahdollisilla tarkentavilla kysymyksillä riippuen kirjallisten vastausten tarkkuudesta. Tarkennusta vaativat lähinnä nykyinen työnjako, mahdolliset tehdyt tai tulossa olevat muutokset organisaation talouden ja hallinnon resursseissa sekä Kirkon palvelukeskuksen palveluiden käyttö. Tämän jälkeen käytiin läpi teemahaastattelun kolme teemakysymystä, jotka on lueteltu liitteessä 2.

## 2.5 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysointia niin, että tein seurakuntien perustiedoista taulukon, jossa seurakunnat oli järjestetty suuruusjärjestykseen jäsenmäärän mukaan kolmeen ryhmään jaoteltuina. Seurakunnan kokoon liittyen myös kirkkojen määrä on yhtenä sarakkeena. Henkilöstön osalta taulukosta löytyvät vertailua varten koko vakituisen henkilöstön määrä sekä tästä erikseen talouden ja hallinnon resursseihin varattu henkilöstömäärä, joka näin voidaan suhteuttaa koko henkilöstöön.

Tekstiosiossa avataan avointen kysymysten ja haastattelun teemojen vastauksia ja analysoidaan niitä vertaamalla seurakuntia kokoonsa suhteutettuina keskenään.



## 3 SEURAKUNTIEN HALLINTO- JA TALOUSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

### 3.1 Taloushallinnon digitalisaatio

Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon kaikenlaista käsittelyä. Myös tiedon siirtäminen, varastointi ja esittäminen kuuluvat digitaalisuuden käsitteeseen. Käsittely ja siirto tapahtuvat sovelluksilla tai ohjelmistoilla, jotka myös itsessään ovat sähköisessä muodossa ohjelmistokielillä tuotettuina. Tietoverkoissa tieto kulkee langattomasti tai langallisesti ja digitaalista tietoa on tehokkaampaa ja nopeampaa käsitellä, siirtää, varastoida ja esittää kuin perinteistä fyysisessä muodossa olevaa tietoa. (Lahti & Salmi, 2014, s. 19.)

Joissakin määritelmissä digitaalinen taloushallinto nähdään suppeasti esimerkiksi vain sähköisinä myynti- ja ostolaskuina sekä konekielisinä tiliotapahtumina tai toisaalta teknologioina, joissa korostetaan verkkolaskustandardeja tai tiedon kuvauskieliä. Digitalisaation nopean kehityksen myötä voidaan kuitenkin pitää jo vakiintuneena määritelmää: ”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.” Tällaisessa taloushallinnossa tiedon käsittely tapahtuu mahdollisimman automaattisesti ja suoraviivaisesti. Mahdollisimman täydelliseen digitaalisuuteen pyrittäessä pitää taloushallinnon tietovirrat pystyä hoitamaan sähköisesti organisaation kaikkien sidosryhmien kanssa. Tällä tavalla vältetään tiedon käsittelyä manuaalisesti useaan kertaan ja poistetaan päällekkäiset käsittelyvaiheet. Näin voidaan puhua myös integroidusta taloushallinnosta. Taloushallinnon sähköistäminen on esiaste pyrittäessä digitaaliseen vaiheeseen. Sähköistämisen vaiheessa taloushallintoa tehostetaan hyödyntämällä tietotekniikkaa ja erilaisia sovelluksia. (Lahti & Salmi, 2014, s. 23–26.)

Digitaalisuuden suurimpia hyötyjä ovat tehokkuus ja nopeus. Digitaalinen taloushallinto parantaa myös toiminnan läpinäkyvyyttä ja laatua sekä vähentää virheitä. Arkistotilan tarve vähenee, kun tietoja ei tarvitse käsitellä paperisina.

Integroidussa taloushallinnossa tieto on vain yhdessä paikassa, josta se saadaan poimittua käyttöön tarpeen mukaan. Digitaalisessa maailmassa tieto liikkuu ajasta ja paikasta riippumatta, mikä mahdollistaa työskentelyn mistä päin maailmaa tahansa. Tämä mahdollistaa suurien organisaatioiden toimimisen nykyisten kontrolli- ja vastuuvaatimusten mukaisesti ja läpinäkyvästi. Digitalisuuden vaikutus taloushallinnon vaatimiin resursseihin vaihtelee 30 %:sta 50 %:iin ja yksittäisten prosessien osalta tehokkuus voi parantua jopa 90 %. Digitalisuuteen siirtyminen vastaa myös ekologisuuden kasvaviin vaatimuksiin vaikuttaen mm. liikkumiseen, kuljetukseen, paperinkulutukseen sekä tulostimien ja arkistotilan vähenemisen myötä myös sähkön ja lämmön kulutukseen. (Lahti & Salminen, 2014, s. 32–33.)

### 3.2 Tukipalvelujen ulkoistaminen

Talous- ja henkilöstöhallinto ovat organisaation tukipalveluita, jotka on helppo ulkoistaa. Ulkoistamisen tärkein peruste on usein kustannussäästöt. Säästöjä ei tule, mikäli toiminto vain siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi ja tuo yritys lisää vielä toimintojen kustannusten päälle oman katteensa. Palvelua tarjoava yritys voi kuitenkin tuottaa palvelun edullisemmin, mikäli sen tuottavuus on korkeampi kuin ulkoistavalla yrityksellä samaa palvelua tuottaessa tai sen tuotannon tekijöiden kustannukset ovat alemmat. Tällainen tilanne on silloin, kun palvelua tuottava yritys pystyy keskittymään nimenomaan tarjottavaan palveluun, joka ulkoistavalla yrityksellä on vain yksi osa monista tukitoiminnoista. Esimerkkinä palkanlaskijoita työllistävä yritys, joka voi investoida palkanlaskennan prosesseihin ja tietojärjestelmiin enemmän kuin yritys, joka työllistää vain muutaman palkanlaskijan. Siivous- ja kiinteistöpalveluita tuottavalla yrityksellä taas on korkeampi tuottavuus paremman työnjohdon, työvuorosunnittelun ja työtehtävien yhdistämisen vuoksi. Myös käyttöastetta pystytään parantamaan, kun yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi eri asiakkaiden palvelutuotantoa ja saadaan mitoitettua resurssit työtehtäviä vastaaviksi eikä tyhjäkäyntiä ole liian pienen työmäärän vuoksi kuten taas on tilanne ulkoistavalla yrityksellä. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 21-22.)

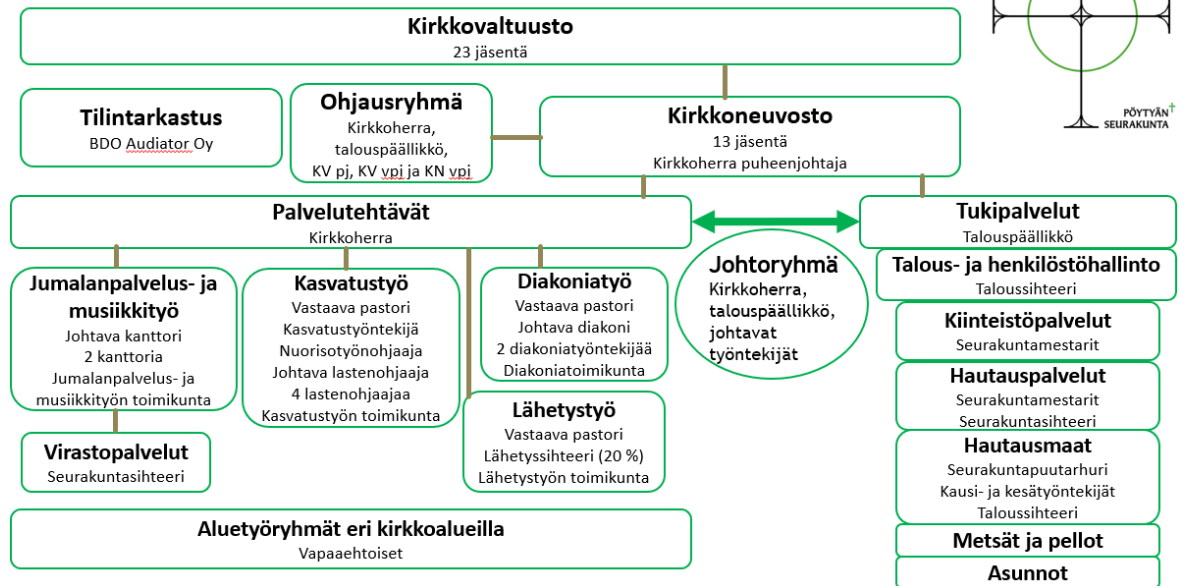
Kustannussäästöjen lisäksi ulkoistamiseen voi olla muitakin syitä. Näistä yleisin on ydintoimintoihin keskittyminen, jolloin oman ajan ja rahojen nähdään tuottavan vieläkin paremmin muissa toiminnoissa. Perusteluina voivat olla myös mm. taseen keventäminen, jolloin yrityksen suhteellinen kannattavuus paranee; laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen, kun ulkoistuksen kohteena olevien palveluiden laatua mitataan ja tavoitteita asetetaan eri tavalla kuin sisäiselle toiminnalle; kiinteiden kustannusten välttäminen, kun hinnoittelumekanismien avulla kustannukset saadaan vaihtelevaan volyymin mukana; työvoiman saatavuus, jos työtehtävät ovat epäkiinnostavia tai palkkataso pieni ja näistä syistä vaihtuvuus suurta. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 24-25.)

## 4 SEURAKUNTIEN NYKYTILANNE JA KEHITTÄMISPROSESSIT

### 4.1 Pöytyän seurakunnan hallinnon nykytilanteen tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin Pöytyän seurakunnan näkökulmasta nykytilannetta keskisuurissa seurakunnissa, joihin Pöytyän seurakuntakin kuuluu sen jäsenmäärän ollessa noin 7200. Seurakunnalla on kuntaliitosten ja vapaaehtoisen seurakuntaliitoksen seurauksena neljä kirkkoaluetta, jotka sijaitsevat maantieteellisesti melko hajalla toisistaan Pöytyän ja Oripään kuntien alueella. Seurakunnan organisaatioon kuuluu muiden julkishallintojen tavoin luottamustoimielimet ylimpinä päätöksentekueliminä (kuvio 2).

## Pöytyän seurakunnan organisaatiokaavio



Kuvio 2. Pöytyän seurakunnan organisaatiokaavio

Pöytyän seurakunnan hallintoa ja taloutta seurakuntatoimistossa hoidetaan kirkkoherran, taluspäällikön, taloussihteerin ja seurakuntasihteerin voimin. Minä itse toimin seurakunnan taluspäällikkönä. Taloussihteeri on eläköitymässä lähiaikoina ja juuri valittu kirkkoherra on aloittanut työnsä syyskuun 2023 alussa.

Kirkkoherra ja taluspäällikkö ovat johtavina viranhaltijoina vastuussa koko seurakunnasta. Kirkkoherra johtaa hengellistä seurakuntaelämää ja taluspäällikkö seurakuntaelämän mahdollistamiseksi tuotettavia tukipalveluita eli talouden, henkilöstöhallinnon, kiinteistötoimen ja hautatoimen palveluita. Seurakuntasihteeri toimii kirkkoherran sihteerinä hoitaen virastoasioita, toimitusvarauksia, arkistotoimeja sekä viestintää. Taloussihteeri toimii taluspäällikön alaisuudessa tehden kirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyviä tehtäviä sekä haudanhoitorahastoon kuuluvat tehtävät. Hän myös sijaistaa seurakuntasihteerinä virastoasioissa ja asiakaspalvelussa. Taloussihteerinä sijaistaa kirjanpitoon ja palkanlaskennan asioissa taluspäällikkö ja haudanhoitoasioissa seurakuntasihteeri.

Taluspäällikkö ja kirkkoherra toimivat toistensa osalta hyväksyjinä laskuissa ja muissa hyväksyntää vaativissa toimissa ja voivat sijaistaa toisiaan talous- ja

henkilöstöhallinnon asioissa. Hengellisen seurakuntaelämän osalta kirkkoherralle määrätään sijaiseksi joku seurakunnan pastoreista, joita Pöytyän seurakunnassa on tällä hetkellä kolme. Talouspäällikköä on todellisuudessa kenenkään vaikea sijaistaa lukuun ottamatta selviä toistuvia työtehtäviä, joita pyrkivät tekemään kirkkoherra tai taloussihteeri tehtävästä riippuen. Tarkemmin hallinnon tehtävien jakautumisesta on kerrottu liitteessä 1.

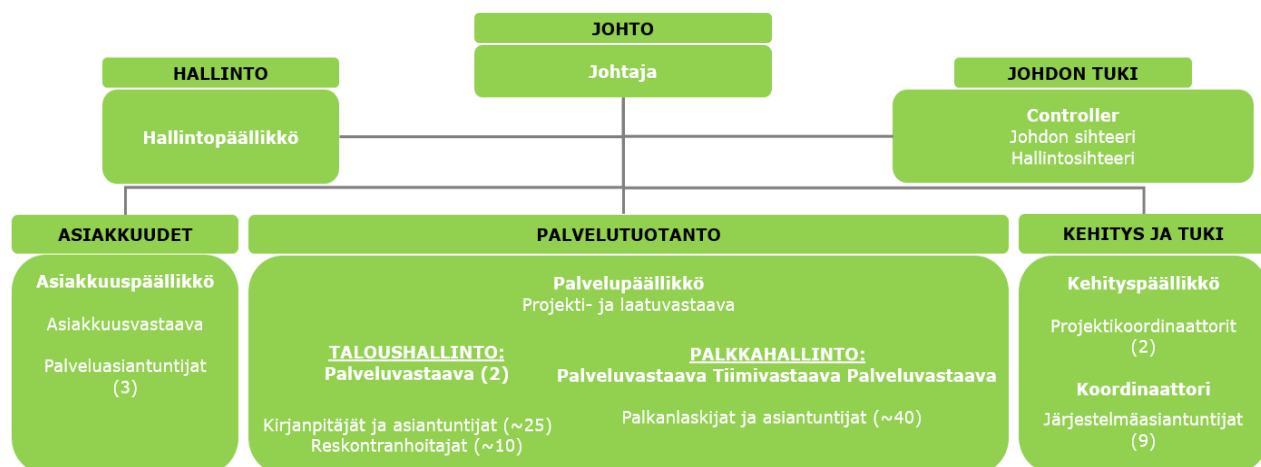
#### 4.2 Kirkon palvelukeskuksen rooli

Kirkon palvelukeskuksen (Kipa) toimintaa ohjaa kirkkolaki ja -järjestys, jossa lukee seuraavasti: ”Kirkkohallituksen yhteydessä toimii kirkon kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelukeskus, joka hoitaa seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien, kirkon keskusrahaston ja kirkon eläkerahaston kirjanpidon, ostolaskut, ostoreskontran, myyntilaskut, myyntireskontran, käyttöomaisuuskirjanpidon, palkanlaskennan, matka- ja kululaskut sekä niihin liittyvän maksuliikenteen. Tehtävien hoitamisesta sovitaan tarkemmin palvelusopimuksessa.” (Kirkkojärjestys, 5. luku 21 §.)

Kirkon palvelukeskus sijaitsee Oulussa ja se tuottaa valtakunnallisesti kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja seurakunnille, hiippakunnille ja kirkon keskusrahastolle (Suomen ev.-lut. kirkko, n.d.). Kirkon palvelukeskus on Kirkon keskusrahaston erillisyksikkö, jonka Kirkon palvelukeskuksen palvelupäällikön mukaan ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, vaan vuoden aikana kerätyt palvelukeskusmaksut palautetaan seurakunnille kuluvan vuoden joulukuussa, mikäli palvelukeskusmaksut ylittävät toimintakulut. Pöytyän seurakunta on ottanut Kirkon palvelukeskuksen palvelut käyttöön vuoden 2015 alusta. Kirkon palvelukeskuksen toimintaa voi kuvailla tilitoimistotyypiseksi eli seurakunnat sopivat itse, minkä verran palveluita käyttävät. Peruskirjanpito ja varsinainen palkanlaskenta kuuluvat ilman poikkeusta kaikkien seurakuntien osalta Kirkon palvelukeskukselle, joka laskuttaa seurakuntia suoriteperusteisella palvelukeskuslaskulla kerran kuussa voimassa olevan hinnaston mukaisesti. Lasku perustuu mm. seurakunnan jäsenmäärään, ostolaskujen ja myyntilaskujen lukumäärään, kirjanpidon eri tositemääriin ja palkkalaskelmien

kappalemäärään. Pyydetty lisätyöt laskutetaan tehdyn työn mukaisesti erikseen. (Kirkkohallitus, n.d., Kipan palvelut.)

Kirkon palvelukeskuksen asiakkuusvastaavan mukaan palvelukeskus on joutunut vastaamaan seurakuntien kriisitilanteisiin ensiavun tyyppisesti paljon nopeammalla aikataululla kuin alkuperäinen ajatus palvelukeskuksen tarjoamien laajempien palvelujen tarpeesta oli. Tästä syystä on ollut haasteita saada palvelukeskuksen oma henkilöstö vastaamaan seurakuntien nopeasti kasvanutta tarvetta. Kirkon palvelukeskuksella on kuitenkin koko ajan kehittämisprosesseja käynnissä ja pyrkimys on asiakkaiden kanssa yhdessä saada parannusta aikaan. Kuviossa 3 on esitetty Kirkon palvelukeskuksen organisaatiokaavio.



Kuvio 3. Kirkon palvelukeskuksen organisaatiokaavio

Kirkon palvelukeskuksen laajennetut palvelut laskutetaan toteutuneen työn mukaan. Kirjanpidossa voidaan kaikki työ siirtää palvelukeskukselle ja palkkahallinnossa kaikki ne työt, jotka ohjelmassa tallentajan roolilla on seurakunnissakin mahdollisuus tehdä. Kirkon palvelukeskuksella on tiimejä, jotka vastaavat asiakkaista. Tällöin asiat hoituvat, vaikka joku tiimin jäsen olisikin poissa. Tiimin kanssa on mahdollista viestiä Teams-kanavan kauttakkin, mutta Efecte-palvelupyynnöistä jää tieto arkistoon ja pystytään seuraamaan myös sitä, onko asia hoidettu loppuun. Arkaluontoiset asiat on toimitettava palvelupyynnöllä, jolloin viesti kulkee suojatussa ympäristössä. Erilaisiin palvelupyntöihin on olemassa valmiita lomakepohjia, joilla oikeat tiedot saadaan välitettyä palvelukeskukselle. (Kirkkohallitus, n.d., Kipan palvelut.)

Laajennetuista palveluista suosituin on asiakkuusvastaavan mukaan ollut ostolaskujen tiliöinti. Ostolaskuissa on käytössä puolirobotiikka, jolle annetaan tiliöintisäännöt. Se ei kuitenkaan ymmärrä kovin monen rivin tiliöintejä. Laajennettuihin palveluihin kuuluvat myös mm. matkalaskujen asiatarkastus, kolehtien tilitys eteenpäin sekä perintä. Nykyään on aloitettu asiakkuusvastaavan mukaan tekemään myös veroilmoituksia ja tilinpäätösten valmistelua.

Kirkon palvelukeskuksen palvelupäällikön mukaan Kirkon palvelukeskus voi toimia vain kirkkojärjestyksen määrittelemissä tehtävissä eikä esimerkiksi voi tarjota seurakunnille heidän toivomaansa talouspäällikköpalvelua. Kirkon Palvelukeskus on käynnistänyt keskustelut kirkkolain muuttamisesta sellaiseen suuntaan, että se palvelisi seurakuntia hallinnon resurssien vähentyessä.

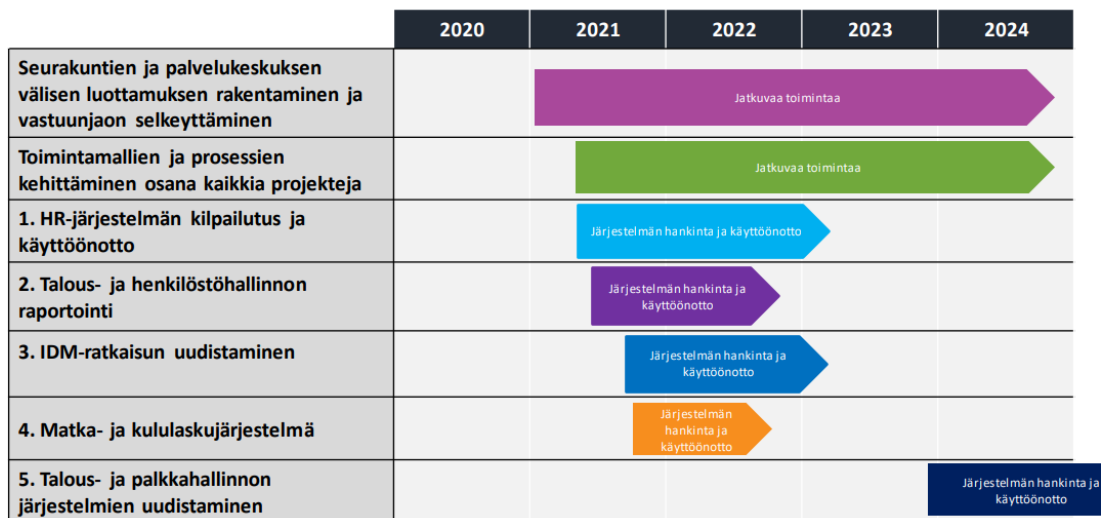
#### 4.3 Rovastikunta 2030 -kehittämishanke

Turun arkkihiippakunnan alueella on parhaillaan suunnitelmissa suurempi alueellinen hallintorakenteen muutoksen tarkastelu. Prosessia kutsutaan nimellä Rovastikunta 2030 (Rova2030) ja tämä liittyy seurakuntien toimintaympäristön muutokseen mm. jäsenmäärän vähetessä. Prosessin tarkoituksena on auttaa seurakuntia siinä, ettei jokaisen tarvitsisi kohdata tulevaisuuden haasteita yksinään vaan kestäviä ratkaisuja olisi mahdollista löytää yhdessä ja keskustelua käydä laajemmin. Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulilta on toivottu tukea tällaiselle yhteiselle pohdinnalle, jota Rovastikunta 2030 -prosessi pyrkii tarjoamaan. (Turun arkkihiippakunta, 2023.)

Prosessi koostuu yhteisestä rakennepohdinnasta ja työryhmien toiminnasta. Työryhmiä on perustettu kolme kappaletta vuonna 2021. Nämä mieltivät kirkon murrosta omasta näkökulmastaan aiheina hautaus, kiinteistöt ja talous ja ne toimivat asiantuntijafoorumeina ajatusten ja ideoiden vaihtamiseen. Näiden rinnalle perustettiin vuonna 2022 rovastikunnalliset neuvottelutyöryhmät ajatuksena pohtia rovastikunnan kokoisen talousyksikön näkökulmasta huomioon otettavia asioita. (Turun arkkihiippakunta, 2023.)

#### 4.4 Kipa 2 -hanke

Kirkon palvelukeskus, joka tuottaa seurakunnille talouden ja henkilöstöhallinnon palveluita, pyrkii kehittämään toimintamallejaan edelleen enemmän seurakuntien tarpeita vastaaviksi. Kirkkohallituksen Kipa 2 -hankkeella pyritään parantamaan käyttäjäkokemusta, kasvattamaan laatua, lisäämään tehokkuutta, mahdollistamaan tiedolla johtamista sekä kehittämään yhteistyötä. Kipa 2 -hankkeen tavoitteena on kehittää henkilöstö- ja taloushallinnon kokonaisprosessia. Kehittämisestä iso osa on järjestelmäuudistuksia tavoitteena järjestelmien parempi käytettävyys sekä digitalisaation hyödyntäminen prosesseissa (kuvio 4). (Suomen ev.-lut. seurakunta, 2021, 3.dia.)



Kuvio 4. Kipa 2-hankkeen projektit ja niiden aikataulu

## 5 SEURAKUNTIEN HALLINNON JA TALouden RESURSSIT

Aloitin varsinaisen tutkimukseni puolistrukturoidulla kyselyllä, jossa lähetin sähköpostitse kyselyn valitsemilleni seurakunnille. Kyselyn jälkeen tein teema-haastattelun niille, jotka kyselyyn olivat vastanneet ja jotka suostuivat haastatteluun. Kyselyn kysymykset ja teema-haastattelun teemat löytyvät liitteestä 2.

Opinnäytetyö on rajattu käsittämään Turun arkkihiippakunnan aluetta, koska tässä hiippakunnassa on rovastikunnallisen yhteistyön selvitystyö



(Rovastikunta 2030) jo meneillään ja halusin ottaa tutkimukseni haastatteluosion yhdeksi teemaksi mukaan myös keskustelun siitä ajatuksesta, mitä tällainen yhteistyö vaikuttaisi haastateltavan oman seurakunnan hallinnon ja talouden resursseihin ja miten asia seurakunnassa otetaan vastaan.

### 5.1 Kyselyyn valitut seurakunnat

Turun arkkihiippakunnan alueella on viisi rovastikuntaa, joista Paimion rovastikunta on pisimmällä rovastikunnallisen yhteistyön pohdinnassa. Tutkimuksessa on mukana seurakuntia Paimion, Nousiaisten ja Ala-Satakunnan rovastikunnista. Kohdeseurakuntien valinnassa painottuivat pienet ja keskisuuret seurakunnat, joiden hallinto- ja talouspalveluiden kehittämiseen tämä opinnäytetyö kohdistuu. Vertailun vuoksi kohdeseurakuntina on myös suuria seurakuntia.

Lähetin kyselyn sähköpostitse kohdeseurakuntien taloushallinnosta vastaavalle henkilölle. Useimmissa seurakunnissa kyselyn vastaanottanut henkilö oli titteliltään talouspäällikkö tai talousjohtaja. Kyselyyn vastasivat kaikki yhdeksän pientä tai keskisuurta seurakuntaa, joista yksi on seurakuntayhtymä, ja suurista seurakunnista kolme neljästä lähetetystä. Kyselyn tuloksiin on liitetty myös Pöytyän seurakunnan tiedot.

### 5.2 Kohdeseurakuntien hallinnon ja talouden henkilöstöresurssit

Taulukossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden seurakuntien perustietoja järjestettynä pienemmästä suurempaan vakituisen henkilöstömäärän mukaisesti. Anonymiteetin säilyttämiseksi seurakunnat on numeroitu. Pienet ja keskisuuret seurakunnat on järjestetty jäsenmäärän mukaisesti normaalista kahtiajasta poikkeavasti kolmeen ryhmään eli alle 6 000 jäsenen, 6 000–10 000 ja 10 000–15 000 jäsenen seurakuntiin, jotta tarkastelun kohteena olevia seurakuntia pystytään paremmin analysoimaan kuitenkin pyrkien säilyttämään anonymiteetin. Yli 15 000 jäsenen seurakunnat kuuluvat suuriin seurakuntiin ja ne ovat taulukossa omana ryhmänään. Niiden tarkoitus on toimia verrokkeina

pienempiin seurakuntiin nähden. Myös seurakuntayhtymän hallintorakenne poikkeaa muista seurakunnista niin, että sekin kallistuu osittain vertailukoh- teeksi.

Hallinto- ja talouspalveluiden henkilöstömäärässä on suurta vaihtelua verrat- tuna seurakunnan jäsenmääräiseen kokoon. Yksi 6 000–10 000 jäsenen seu- rakunnista tekee tässä selvän poikkeuksen pienemmällä hallintohenkilöstö- määrällä jäsenmäärältään samankokoisiin toisiin seurakuntiin nähden. Hallin- non osuus henkilöstömäärään suhteutettuna on suurimmassa osassa kyse- lyyn vastanneista seurakunnista 14–18 prosentin luokkaa, kolmella seurakun- nalla prosenttiosuus on yli 20 % ja kooltaan selvästi toisia seurakuntia suurem- malla seurakunnalla vain 10 %. Seurakuntayhtymällä hallinto on selvästi toisia raskaampi, mutta näin on myös hyvin pienessä seurakunnassa suhteessa koko henkilöstöön, jota on määrällisesti vähän.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden seurakuntien hallintohenkilöstön vertailu

Seurakunta	Jäsenmäärä	Kirkot	Henkilöstö	Hallinto- henkilöstö	Hallinnon osuus henkilöstöstä
Seurakunta 1	alle 6 000	1	10	2,2	22,0 %
Seurakunta 2	alle 6 000	3	18	3	16,7 %
Seurakunta 3	alle 6 000	3	19	4	21,1 %
Seurakunta 4	6–10 000	2	20	3	15,0 %
Seurakunta 5	6–10 000	3	21	2,8	13,3 %
Seurakunta 6	6–10 000	3	24	4,4	18,3 %
Seurakunta 7	6–10 000	4	26	4	15,4 %
Seurakunta 8	10–15 000	4	26	4	15,4 %
Seurakunta 9	10–15 000	6	30	5	16,7 %
Seurakunta 10, yhtymä	10–15 000	4	42	10	23,8 %
Seurakunta, suuri 1	yli 15 000	4	43	6	14,0 %
Seurakunta, suuri 2	yli 15 000	1	52	10	19,2 %
Seurakunta, suuri 3	yli 15 000	16	128	13	10,2 %

Kyselyssä selvitettiin myös hallinto- ja talouspalveluiden henkilöstön eläköity- mistä meneillään olevan valtuustokauden aikana. Vastanneista seurakunnista neljällä on odotettavissa jonkun hallintoa ja taloutta hoitavan henkilön eläköi- tyminen tulevan kolmivuotiskauden aikana.

### 5.3 Hallinnon ja talouden töiden jakautuminen

Seurakuntien hallinnon töitä ei käytännössä tehdä työaloilla seurakuntatoiminnan puolella. Ainoa poikkeus tähän oli seurakunnista suurin, jossa on olemassa erikseen hallintopappi ja lisäksi siellä diakoniatyön sihteeri hoitaa diakonian laskut, joita on vuosittain määrällisesti paljon, n. 140–150 000 kpl.

Seurakuntien kesken hallinnollista yhteistyötä henkilöstön osalta tehdään vain kahdessa kyselyyn vastanneista seurakunnista, joissa on keskenään yhteinen asiakaspalvelusta huolehtivan sihteerin toimi. Seurakunnista pienemmällä sihteerin panos läsnä olevana on 20 % työajasta eli yhden työpäivän viikossa. Sihteeri kuitenkin vastaa molempien seurakuntien puheluihin myös ollessaan fyysisesti isommassa seurakunnassa. Vastaamisaikoja on pyritty rajaamaan ilmoittamalla puhelinvaihteen aukioloajoista seurakuntien internetsivuilla ja nuo ajat ovat seurakuntien kesken osittain erit.

Suurissa seurakunnissa hallinnon ja talouden palveluissa on useita päällikötason henkilöitä, joita suurimmassa on kirkkoherran lisäksi neljä. Suurimmissa seurakunnissa on erikseen hallinto- ja henkilöstösihteereitä tai -asiantuntijoita. Niissä on myös tiedottaja tai jopa useita tiedotusta ja viestintää tekevää henkilöä erikseen. Suurimmissa seurakunnissa ja seurakuntayhtymässä on oma kirjanpitäjä, kun useimmissa muissa seurakunnissa kirjanpitoon liittyvät tehtävät sekä osto- ja myyntireskontrat ovat jollakin toimistosihteerillä seurakunnan koon mukaan joko erikseen toisella tai yhdistettynä ainoalle sihteerille. Joissain pienimmistä seurakunnista nämä työt kuuluvat joko osittain tai kokonaan talouspäällikön tehtäviin kaiken muun työn ohella. Tällaisissa seurakunnissa on kuitenkin työn helpottamiseksi yleensä hyödynnetty Kirkon palvelukeskuksen laajempia tukipalveluita.

Taulukkoon 3 on koottu hallinnon sihteerien määrät sekä työnkuvat yhdeksän kyselyyn vastanneen pienen ja keskisuuren seurakunnan osalta. Vertailusta on jätetty pois keskisuuriin seurakuntiin kuuluva seurakuntayhtymä, koska se hallintorakenteeltaan poikkeaa muista. Alle 10 000 jäsenen seurakunnista kolmessa seitsemästä toimistosihteereitä on enemmän kuin yksi. Toisella

sihteereistä työnkuva on tällöin yleensä enemmän talousasioihin painottuva ja toisella toimiston hoitoon, asiakaspalveluun ja hallintoon painottuva. Yhdellä seurakunnalla on kahden kokoaikaisen sihteerin lisäksi osa-aikainen sihteeri, joka hoitaa asiakaspalvelun sivupalvelupisteellä ja tekee lisäksi mm. musiikkityöhön liittyvää työtä.

Taulukosta 3 voidaan nähdä myös, että hallinnollisen tai seurakunnan ainoan toimistosihteerin työnkuvaan kuuluvat kirkkoherran/toimiston sihteerin tehtävien sekä asiakaspalvelussa toimimisen ja toimitusvarausten tekemisen lisäksi seuraavanlaisia yhdistelmiä:

- hautatoimen tehtävät, ostoreskontra ja palkat
- hautatoimen ja kirjanpidon tehtävät, osto- ja myyntireskontra ja palkat
- viestintä, kirkkoneuvoston ja -valtuuston pöytäkirjojen julkaisu
- hallinnolliset tehtävät, kirkkoneuvoston ja -valtuuston sihteerin tehtävät

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden pienten ja keskisuurten seurakuntien sihteerien määrät ja tehtävät (p.l. seurakuntayhtymä)

Seurakunta	Jäsenmäärä	Srk-siht./tstosiht.	Tehtävät	Taloussihteeri	Tehtävät
Srk 1	alle 6 000	0,2	Asiakaspalveluteht. naapurisrk:n kanssa		
Srk 2	alle 6 000	1	Kirkkoherran sihteeri, taloussihteerin tehtävät		
Srk 3	alle 6 000	1	Kirkkoherran sihteeri, kokoussihteeri, hallinnon tehtävät	1	Taloushallinto, HR, hautatoimi
Srk 4	6-10 000	1	Asiakaspalvelu, toimitusvaraukset, taloushallinto ja HR		
Srk 5	6-10 000	0,8	Asiakaspalveluteht. naapurisrk:n kanssa		
Srk 6	6-10 000	1,4	As.palvelu, viestintä, pöytäkirjat nettiin yms/osa-aik: sivupisteen as.palv+musiikkityötä	1	Taloushallinto, HR, hautatoimi
Srk 7	6-10 000	1	Asiakaspalvelu, toimitusvaraukset, toimistosihteerin tehtävät	1	Taloushallinto, HR, hautatoimi
Srk 8	10-15 000	2	As.palvelu, hautatoimi, OR, palkat / tiedottaminen, IT-tuki, tuuraus		
Srk 9	10-15 000	3	Hautatoimi, osto- ja myyntireskontra / kirkkoherran sihteeri, palkat / kirkkoherran sihteeri, kirjanpito, viestintä		

Suurissa seurakunnissa talouspäälliköt voivat keskittyä enemmän johtotason tehtäviin ja rutiinitöitä on siirretty sihteeereille tai asiantuntijoille. Myös joissakin pieniin ja keskisuuriin kuuluvissa seurakunnissa esimerkiksi kokoussihteerinä toimiminen on sihteerillä, jolloin talouspäällikkö voi keskittyä esittelijän

tehtävänsä. Kirkkoherrat hoitavat kaikissa seurakunnissa hengellisen työn tehtävänsä ilman talouspäällikön tai toimistosihteerin apua, mutta hallinnollisten tehtävien hoitamisessa on vaihtelua kirkkoherran osaamistasosta ja mielenkiinnosta riippuen.

#### 5.4 Kirkon palvelukeskuksen laajennettujen palvelujen käyttö

Kirkon palvelukeskuksen peruspalveluita käyttävät kaikki Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat. Tätä laajempia Kirkon palvelukeskuksen tarjoamia palveluita ovat hankkineet osittain käyttöönsä viisi kyselyyn vastanneista seurakunnista. Yleisimmät lisäpalvelut ovat valtakirjat matkalaskujen ja ostolaskujen maksatukseen, vuokrien laskutukset ja tiliotteiden automaattitiliöinnit. Jollakin on käytössä myös luottamustoimipalkkioiden kirjauspalvelu. Viidellä kyselyyn vastanneista seurakunnista on käytössään melko lailla kaikki Kirkon palvelukeskuksen tällä hetkellä tarjoamat palvelut. Näistä kaksi kuuluu suurimpiin seurakuntiin. Taulukossa 4 on tarkemmin eritelty laajojen palvelujen käyttöä seurakunnissa.

Taulukko 4. Kirkon palvelukeskuksen laajojen palvelujen käyttö

Seurakunta	Jäsenmäärä	Kipan laajat palv.käytössä	Mitkä	Kiinnostus Kipan laajempaan käyttöön
Seurakunta 1	alle 6 000	Ei		Ehkä
Seurakunta 2	alle 6 000	Osittain	Luott.toimipalkkiot	Kyllä
Seurakunta 3	alle 6 000	Ei		Ehkä
Seurakunta 4	6-10 000	Osittain	Vuokrat, tiliotekirjaukset	Kyllä
Seurakunta 5	6-10 000	Kyllä		Kyllä
Seurakunta 6	6-10 000	Ei		Kyllä
Seurakunta 7	6-10 000	Osittain	Vuokrat, tiliotekirjaukset	Kyllä
Seurakunta 8	10-15 000	Kyllä		Kyllä
Seurakunta 9	10-15 000	Kyllä		Kyllä
Seurakunta 10, yhtymä	10-15 000	Osittain	Valtakirjat matka- ja OR-maksuihin	Ei
Seurakunta, suuri 1	yli 15 000	Osittain	Autom.tiliöinti	Kyllä
Seurakunta, suuri 2	yli 15 000	Kyllä		
Seurakunta, suuri 3	yli 15 000	Kyllä		Kyllä

Kirkon palvelukeskuksen laajennetuista palveluista ollaan seurakunnissa kiinnostuneita. Vain yksi seurakunta ei ollut yhtään kiinnostunut laajennetuista palveluista. Tällä seurakunnalla on hallinnossaan resursseja hoitaa asiat itse.

Vastapainoksi pieni osa seurakunnista halusi Kirkon palvelukeskuksen hoitavan täyden palvelun tilitoimisto -tyyppisesti koko oman seurakuntansa talous- ja henkilöstöhallinnon. Osittain tai varauksella kiinnostuneita seurakuntia oli suurin osa. Nämä seurakunnat kokivat tarpeelliseksi todellisen hyödyn punnitsemisen ja olivat sitä mieltä, että pienen työajan vievää työtä ei ole tarpeen ulkoistaa Kirkon palvelukeskukselle. Varauksellisuutta lisäsi tietoisuus siitä, että jonkun on seurakunnasta kuitenkin annettava perustiedot Kirkon palvelukeskukselle, jotta siellä osattaisiin työ tehdä ja tällaisessa tapauksessa monesti työn tekee samalla jo itse. Eniten kiinnostusta näiden seurakuntien taloushallinnon ihmisissä herättivät kolehtien tilityspalvelu ja ostolaskujen automaattitiliöinti.

## 6 SEURAKUNTIEN HALLINNON JA TALOUDEN TOIMIVUUS JA KEHITYSNÄKYMÄT

Kyselyjen perusteella toteutettiin teemahaastattelut, joissa oli kolme keskustelulle pohjaa antavaa aihetta (liite 2). Haastatteluihin osallistui seitsemän pientä tai keskisuurta seurakuntaa ja suurista seurakunnista kaikki kolme kyselyyn vastannutta seurakuntaa.

Haastatteluissa käytiin jokaisen kanssa ensin läpi kyselyn vastaukset, joita vastaajat saivat tarkentaa. Lähinnä keskustelua käytiin hallinnon ja talouden henkilöstön toimenkuviin liittyvistä asioista ja työnjaosta organisaatiossa sekä Kirkon palvelukeskuksen palvelujen käytöstä ja laajentamishalukkuudesta. Tämän jälkeen jokaisen kanssa keskusteltiin läpi haastatteluun valitut teemat.

### 6.1 Hallinnon ja talouden tehtäväjaon toimivuus nykytilanteessa

Haastatteluissa kävi ilmi, että yleensä perusosiltaan nykyinen hallinto toimii seurakunnissa hyvin tai kyseiseen toimintaan on ainakin totuttu sellaisenaan. Parhaiten hallinnon nähtiin toimivan kaikkein suurimmissa seurakunnissa,

joissa myös sijaistamiset työntekijöiden kesken toimivat. Useimmiten suurin epäkohta oli talouspäällikön liiallinen työkuorma, mitä lisäksi häiritsee erilais-ten pikkuasioiden hoitaminen pitkin työviikkoa, jolloin keskittyminen oleellisem- piin asioihin keskeytyy jatkuvasti.

Hallinnon toimivuuden perusedellytyksenä pidettiin selvästi talouspäällikön ja kirkkoherran välisen yhteistyön toimivuutta. Melkein kaikissa seurakunnissa talouspäällikkö tarkistaa ja viimeistelee myös kirkkoherran kokousasiat, mutta joissakin seurakunnissa talouspäällikön vastuulle kaatuu kirkkoherran asioi- den valmistelu jopa kokonaisuudessaan. Hengellisen toiminnallisen työn osuuden kirkkoherrat hoitivat itsenäisesti kaikissa seurakunnissa, mutta jois- sakin myös kirkkoherran alaisten henkilöstöasioita on vyörynyt talouspäällikön hoidettavaksi.

## 6.2 Muutostarpeet hallinnon ja talouden tehtävissä

Tarpeellisena muutoksena nykyiseen tilanteeseen nähtiin useissa seurakun- nissa kirkkoherran hallinnollisen osaamisen lisääminen ja vastuun jakaminen isommissa asioissa talouspäällikön kanssa. Myös toimistosihteerien osalta nähtiin joissakin seurakunnissa haasteita halukkuudessa ottaa vastaan joita- kin työtehtäviä. Lukuun ottamatta kaikkein suurimpia seurakuntia, joissa on oma kiinteistöpäällikkö, on talouspäälliköillä vastuullaan myös kiinteistötoimen asiat. Tätä pidettiin ongelmallisena, koska toimenkuva on jo valmiiksi laaja ja kiinteistöalan koulutuksen puutteen vuoksi asioihin perehtyminen vaatii ajan- käytöllisesti normaalia enemmän. Teknisten isännöitsijöiden tarve kiinteistöjen pienimuotoisiin korjauksiin ja maalauksiin nähtiin tarpeellisena joissakin seu- rakunnissa.

Suurimmat seurakunnat eivät pitäneet niinkään tarpeellisena mitään muutok- sia hallinto-organisaatiossaan, koska heillä on resursseja myös taloudellisesti ylläpitää nykyisenkaltaista rakennetta. Sihteerien määrän vähentäminen elä- köitymisten myötä oli ainoa muutosasia, jonka nähtiin mahdollisena tulevan kyseeseen tulevaisuudessa. Suurimmista seurakunnista löytyy usein erikseen

nimettyjä sihteereitä niin talouteen, henkilöstöön kuin muihinkin palveluihin sekä myös tiedottaja-nimikkeellä olevaa henkilöstöä, mitä pienissä seurakunnissa ei ole. Tätä ei kuitenkaan nostettu pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa edes tiedotuksen osalta varta vasten erikseen esille keskeisimpien muutostarpeiden joukossa. Tiedotusta hoidetaan pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa monesti kaikkien toiminnassa mukana olevien työntekijöiden toimesta ja kirkolliset lehti-ilmoitukset ovat asiakaspalvelua hoitavalla sihteerillä. Pienissä organisaatioissa työtehtävien määrä on suhteessa kuitenkin huomattavasti pienempi kuin suurissa seurakunnissa, jolloin tämä tapa yleensä riittää.

### 6.3 Rovastikunnallisen yhteistyön vaikutus seurakunnan hallintoon

Suunnitelmissa oleva rovastikunnallinen yhteistyö herätti monenlaista ajatusta haastateltavien keskuudessa. Yhdessä suurimmista organisaatioista ei oltu ajateltu tämän vaikuttavan juuri millään lailla omaan organisaatioon. Monet haastateltavat kertoivat, että työntekijät tai luottamushenkilöt olivat kovin epäluuloisia tällaisen toimivuuteen. Seurakuntalaiset mieltävät hallinnon pysymisen lähellä parempana kuin sen siirtymistä kauas toiminnasta ja pelkäävät myös toiminnan loppumista ja liiallista kiinteistöistä luopumista. Osassa seurakuntia talous on hyvällä tolalla, jolloin minkäänlaiseen muutokseen ei nähdä tarvetta, kun taas niissä seurakunnissa, joissa tiukan talouden vuoksi jo nyt joudutaan miettimään säästökeinoja ja kiinteistöistä luopumista, asia on hie-man helpompi ymmärtää. Joskin silti asia pohdituttaa.

Useimmat talouspäälliköistä pitävät yhteistä hallintoa varsinkin kiinteistöhallinnon osalta jopa välttämättömänä. Järkevänä pidetään sitä, että asiantuntijuus kasvaa, kun henkilöstöresursseja voidaan kohdistaa paremmin tiettyihin asioihin. Tämä vaikuttaa myös ajankäytön hallintaan. Samoin sijaistusmahdollisuus nähdään tärkeänä asiana oman työn kannalta. Yhteisen hallinnon kautta asiat myös tehtäisiin vain kerran sen sijaan, että nykyisin jokaisen seurakunnan talouspäällikkö tekee samat asiat itsenäisesti erikseen. Etua tulisi myös siitä, että asioista maksetaan vain yhdet perusmaksut ja volyymin kautta säästöä saadaan vaikkapa vakuutusmaksuihin.



Joku seurakunta näki rovastikunnallisen yhteistyösuunnitelman polkuna jostakin parempaa kohti, mutta esteitä tiellä melko paljon. Toiminnan laatu ja resurssit olisi tärkeä huomioida samalla, kun yhteistä hallintoa mietitään, jotta lähtökohtana kaikelle olisi kuitenkin toimiva seurakunta. Joku haastateltava oli sitä mieltä, että hallinnolla tulee olla yksi yhteinen paikka ja toinen sitä mieltä, että työnteon paikat voisivat säilyä nykyseurakunnassa edelleen etätömahdollisuuksien salliessa tämän.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia, miten pienten ja keskisuurten seurakuntien hallinto- ja talouspalvelut toimivat nyt ja miten niitä tulisi kehittää ottaen huomioon valmistautumisen pohdinnan alla olevaan hallinnolliseen rovastikuntatasoiseen rakennemuutokseen. Opinnäytetyön tutkimusten perusteella voidaan todeta, että hallinto- ja talouspalvelut toimivat hyvin suurissa seurakunnissa, joissa henkilöstöresurssit ovat riittävät ja taloustilanne hyvä. Pienissä ja keskisuurissa seurakunnissa tilanne on vaihteleva. Nykyiseen hallintorakenteeseen ollaan monelta osin tyytymättömiä johtuen yleensä työn epätasaisesta jakautumisesta työntekijöille ja lähinnä talouspäälliköiden laajan tehtäväkuvan myötä tulleesta liiallisesta työtaakasta. Osaavan henkilöstön tarve on ilmeisin kiinteistöpuolen hallinnon sekä kiinteistöjen ylläpitotyötä tekevien henkilöiden osalta, koska nyt talouspäälliköiden aikaa kuluu liiallisesti selvittelyyn sellaisissa asioissa, joihin heillä ei ole koulutusta.

Kirkon palvelukeskuksen laajennettujen palveluiden toivotaan monessa seurakunnassa helpottavan arkea ja auttavan henkilöstöresurssien vähentämisessä tiukassa taloustilanteessa. Palveluita mietitään kuitenkin tarkkaan, koska seurakuntien on joka tapauksessa monessa asiassa toimitettava paljon yksityiskohtaista tietoa palvelukeskukselle, vaikka palvelukeskus varsinaisen työn tekisikin. Tätä pidetään joissain tapauksissa niin suurena asiana, että työ

kannattaa ennemmin jo samalla tehdä itse, mikä taas ei tuota toivottua lopputulosta työtaakan vähenemiseen liittyen. Digitalisaatio mahdollistaa automatisointia monissa taloushallinnon töissä ja näitä olisi myös Kirkon palvelukeskuksen tarpeen ottaa käyttöön mahdollisimman monissa kohdin. Kipa 2 -hankkeeseen liittyvä ohjelmistojen yhtenäistäminen on jo alku tähän suuntaan. Kirkon palvelukeskuksella on mahdollisuudet tuottaa monenlaista digitaalista apua keskitetysti seurakunnille ja onnistuessaan näillä voidaan tehostaa jopa teoriaosuudessa kerrottujen kymmenien prosenttien verran eri prosesseja. Samoin Kirkon palvelukeskus ulkoisena keskitettynä toimijana pystyy tuottamaan sille keskitettyjä talouden ja henkilöstöhallinnon palveluita huomattavasti yksittäisiä seurakuntia kustannustehokkaammin ja tarjoamaan asiantuntijuuttaan näissä asioissa asiakasseurakunnille.

Tutkimuksen perusteella saatiin esimerkkejä erilaisista seurakuntien hallintoorganisaatorakenteista ja mm. sihteerien erilaisista toimenkuvista. Näitä yhdistelemällä voivat seurakunnat miettiä omakohtaisesti, millainen työnkuvayhdistelmä juuri oman seurakunnan hallintohenkilöstölle sopisi. Tätä mietittäessä on otettava huomioon Kirkon palvelukeskukselle ulkoistettujen toimintojen lisäksi oman henkilöstön koulutustausta ja osaaminen, jotta toimenkuvamuutokset onnistuisivat. Myös lisäkouluttautuminen voi olla tarpeen.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että seurakunnan koon selvästi kasvaessa voidaan hallintohenkilöstön määrä pitää suhteessa hyvin pienenä koko seurakunnan henkilöstömäärään nähden, jopa 10 prosentissa. Tällöin suurin osa henkilöstöstä on seurakuntatoiminnassa, joka palvelee suoraan seurakuntalaisia ja heidän hyväksi tehtävää toimintaa. Tällä perusteella Rovastikunta 2030 -hankkeen mukainen tavoite hallinnon yhdistämisestä antaisi selkeästi paremmat resursointimahdollisuudet toimintaan. Tätä kohti mentäessä pitää seurakuntatalouksissa miettiä jo ennakkoon omaa hallintorakennetta, työntekijöiden toimenkuvia ja mahdollista kouluttautumista tulevien tarpeiden näkökulmasta unohtamatta kuitenkin seurakuntatalouden hallinnon toimivaa hoitamista nykyisessä organisaatorakenteessa. Rovastikuntatasoista yhtymärakennevaihtoehtoa mietittäessä on huomattava kyselyn tuloksista ilmi käyvä asia siitä, että hallinto ei tuossa mallissa kevene.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tuloksena saatiin näkyväksi pienten ja keskisuurien seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon työnkuvia ja rakenteita sekä niihin liittyviä muutostarpeita ja Kirkon palvelukeskuksen roolia tässä kokonaisuudessa. Tehty tutkimus antoi hyvän kuvan tutkittavista asioista sekä avasi joitakin kipupisteitä ja kehittämiskohteita talous- ja henkilöstöhallinnossa nykyisellään ja myös yhteistyössä Kirkon palvelukeskuksen kanssa. Opinnäytetyön tulokset ovat tärkeitä Kirkon palvelukeskuksen kehitykselle ja tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Kirkon palvelukeskuksen palveluiden kehittämisessä, jotta seurakunnilla olisi helpompi ottaa laajemmat palvelut käyttöön.

Tutkimuksesta saatiin myös hyvää pohjatietoa mm. organisaation suuruuden vaikutuksesta hallinnon kokoon ja toimenkuviin, mitä voidaan käyttää hyväksi rovastikunnallisen yhteisen hallintorakenteen pohdinnoissa. Opinnäytetyö on tehty ajallisesti niin sopivaan aikaan, että opinnäytetyöstä saatu materiaali otetaan mukaan näitä rakenteita työstävien työryhmien käyttöön ja sitä tullaan esittämään eri rovastikuntien työryhmissä niin Turun arkkihiippakunnan kuin Tampereen arkkihiippakunnankin alueilla.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on onnistunut, koska tutkimuksen kohteena on kattava otanta kohdeseurakuntia ja ne sijaitsivat etukäteen rajatulla Turun arkkihiippakunnan alueella, jossa kehittämistyö yhteisen hallinnon eteen on jo aloitettu. Tutkimuksen kyselyt ja haastattelut tehtiin taloudesta vastaaville työntekijöille, joilla on hyvä käsitys omasta organisaatiostaan johto- ja esihenkilöasemansa vuoksi. Tutkimuksen kyselyssä olivat mukana relevantit kysymykset kohdeorganisaation hallintorakenteen sekä työntekijöiden toimenkuvien selvittämiseksi.

Rovastikunnallisen yhteistyön vaikutuksista kohdeseurakuntaan kattavimmat vastaukset saatiin Paimion rovastikunnan seurakunnista, koska tämän alueen

seurakunnat ovat pisimmällä rovastikuntayhteistyöhön liittyvissä neuvotte- luissa. Nousiaisten ja Ala-Satakunnan rovastikunnat ovat kuitenkin myös aloit- taneet yhteistyöhön liittyvää pohdintaa.

Toimin itse talouspäällikkönä seurakunnassa, joka kuuluu tutkimuksen kohde- ryhmään. Tämän voidaan ajatella olevan riskitekijä. Olen kuitenkin käynyt läpi tutkimusmenetelmät sellaisinaan ja keskittynyt parhaani mukaan nimenomaan näi- hin kysymyksiin vaikkakin laadullisen tutkimuksen kyseessä ollen ovat nämä olleet muodoltaan vapaampia tutkimusmenetelmiä, joissa vertailutiedot ja seura- kuntien taloudesta vastaavien henkilöiden kokemukset perustuvat suurelta osin avoimiin vastauksiin.

## 8.2 Oman osaamisen kehittyminen

Oma talouspäällikön työni pohjautuu pitkälti kirjoittamiseen ja raportointiin. Kirkkoneuvoston ja -valtuuston esityslistoja tehdessäni kirjoitan perusteltua esittelytekstiä monenlaisista asioista. Nämä vaativat usein kattavaakin pohja- työtä ja selvittelyä. Sekä talousarvion että tilinpäätöksen laadinta ovat suuria prosesseja, joissa kootaan yhteen niin tekstimuotoista kuin numeraalista tietoa joko tulevan suunnittelusta tai menneen toteutumisesta. Tilinpäätöksessä ja talousraportoinnissa on tehtävä analyysejä taulukoista ja myös toteutuneesta toiminnasta.

Opinnäytetyössä olikin melko helppoa kirjoittaa itse tekstiä ja rakentaa koko- naisuutta. Se, mitä itse prosessista opin, oli kuitenkin tutkimuksellinen ote asi- oihin sekä lähteiden haku ja lähdeviittaukset. Näin tarkasti en työssäni ole juu- rikaan tekstiä tuottanut. Opinnäytetyön rajaaminen oli hankalaa samoin kuin näin suuressa mittakaavassa keskittyminen juuri siihen tutkimuskysymykseen, jota oli alun perin suunnitellut. Työtä kirjoittaessa myös rajaaminen kuitenkin selkeytyi ja pystyin erottamaan enemmän erillisiä kokonaisuuksia, joista osa oli mahdollista jättää pois. Vaikka minun oli vaikea löytää aikaa opinnäytetyön tekemiseen, oli prosessi mielenkiintoinen ja avartava kokemus. Lisäksi

toimeksiantajalta sekä Kirkon palvelukeskuksen palvelupäälliköltä saamani palautteet työn tarpeellisuudesta tekivät tästä työstä merkityksellistä.

### 8.3 Eettisten suositusten noudattaminen

Opinnäytetyö on tehty noudattaen kaikin puolin eettisiä suosituksia. Opinnäytetyöstä on tehty opinnäytetyösuunnitelma sekä sopimus toimeksiantajan kanssa, lähteinä on käytetty luotettavia lähteitä. Lähteinä on käytetty yleisen teorian osuudessa lähinnä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä erityisen teorian osuudessa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tuottamia materiaaleja ja internet-sivustoja. Tutkimukseen osallistuneille haastateltaville on kerrottu kyselyä lähetettäessä opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta sekä annettu heille mahdollisuus vastata pelkästään kyselyyn tai osallistua myös teemahaastatteluun. Kyselyyn oli myös mahdollisuus halutessaan jättää vastaamatta.

Teemahaastattelujen osalta on pyydetty lupa haastattelun nauhoittamiseen opinnäytetyön tulosten koostamista varten. Nauhoitteen on kerrottu tulevan vain opinnäytetyön tekijän käyttöön opinnäytetyön tekemisen ajaksi. Henkilöitä ei ole mainittu työssä nimeltä ja myös seurakunnat on työssä pyritty anonymisoimaan numeroimalla ja jakamalla ne jäsenmääräryhmiin. Myös aineistohallinnasta on suunnitelma tehty.

### 8.4 Jatkotutkimustarpeita

Kun aikaa on vähän kulunut, voisi jatkotutkimusta seurakuntien hallinnon ja talouden osalta tehdä käyttökokemuksista liittyen Kirkon palvelukeskuksen laajennettujen palvelujen käyttöönottoon ja sen toimivuudesta seurakunnissa henkilöstöresursseja vähentävänä tekijänä. Ovatko vaikkapa talouspäällikön työtehtävät helpottuneet tämän vuoksi? Entä miten on kehitetty kirkkoherrojen koulutusta hallinto- ja talousasioiden suhteen ja onko tässä onnistuttu saamaan työkuormaa pois talouspäälliköltä?

Hyvä tutkimisen aihe olisi jo nyt, miten seurakunnat pystyisivät edistämään omaa kilpailukykyään työnantajana työmarkkinoilla ja olemaan houkutteleva työnantaja jäsenmäärän jatkuvasti laskiessa ja työntekijöiden työtaakan nousussa tai miten jäsenmäärän laskemiseen ylipäätään voitaisiin vaikuttaa ja olisiko sen pysäyttämiseen keinoja. Tällä voitaisiin vaikuttaa siihen, miten paljon hallinnon resurssien vähentämispaineita jatkossa tulee olemaan.

Mikäli rovastikunnallinen yhteistyö etenee, kannattaa tutkia yhdistymiseen liittyviä asioita kuten toimintatapojen yhtenäistämistä, millä perustein henkilöstölle annetaan tietyt osaamisalueet tulevassa organisaatiossa ja miten turvataan seurakunnallinen toiminta tasapuolisesti lähellä seurakuntalaisia? Myöhemmin jo toteutuneen yhteisen rovastikunnallisen hallinnon osalta olisi tärkeää tutkia, miten koko prosessi on onnistunut.

## LÄHTEET

Anttila P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Haettu 30.10.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedonhankinta/#1.1%20Mit%C3%A4%20on%20tutkimus?>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014.) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Haettu 25.5.2023 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>

Kirkkohallitus. (n.d.) Sakasti-viestintäsivut. Kipa 2 -hanke. Haettu 24.5.2023 osoitteesta <https://sakasti.fi/hankkeet/kipa-2/>

Kirkkohallitus. (n.d.) Sakasti-viestintäsivut. Kipan palvelut. Haettu 1.10.2023 osoitteesta <https://sakasti.fi/hallinto-ja-talous/kirkon-palvelukeskus/kipan-palvelut/>

Kirkkojärjestys 657/2023 muutoksineen. Haettu 30.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230657#L5P21>

Lahti, S., Salminen, T. (2014.) Digitaalinen organisaatio. Alma Talent Oy. Haettu 3.9.2023 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAEBDXCTDG#/kohta:1/piste:b807>

Lehikoinen, R., Töyrylä, I. (2013.) Ulkoistamisen käsikirja. Alma Talent Oy. Haettu 18.5.2023 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FACBEXDTEB#kohta:ULKOISTAMISEN\(\(a0\)K\(\(c4\)SI-KIRJA\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/FACBEXDTEB#kohta:ULKOISTAMISEN((a0)K((c4)SI-KIRJA((20)/piste:b4)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (2021.). Kipa 2 -hankkeen hankesuunnitelma 2021 – 2023. Haettu 25.5.2023 osoitteesta <https://sakasti.fi/hankkeet/kipa-2/>

Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (n.d.). Kirkon palvelukeskus (Kipa). Haettu 25.5.2023 osoitteesta <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/kirkon-keskusrahaston-talous/kirkon-palvelukeskus>

Turun arkkihiippakunta. (2023). Rovastikunta 2030. Haettu 25.5.2023 osoitteesta <https://www.arkkihiippakunta.fi/tukea-tyohon/rovastikunta-2030/>

Turun arkkihiippakunta. (2023). Tietoa hiippakunnasta. Haettu 18.5.2023 osoitteesta <https://www.arkkihiippakunta.fi/tietoa-hiippakunnasta/>

Valli, R. (toim.). (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus.

Valli, R. (toim.). (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus.

Valtiovarainministeriö. (2011). Entä jos... - Näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakentamiseen. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2011. Hattu 20.5.2023 osoitteesta [https://vm.fi/documents/10623/1170760/Ent%C3%A4+jos\\_N%C3%A4k%C3%B6kulmia+ja+ideoita+innovatiivisen+hallinnon+rakentamiseen\\_julkaisu+41b\\_2011.pdf/a1f3931e-86e7-4ffb-8ec9-5d03e57ec815](https://vm.fi/documents/10623/1170760/Ent%C3%A4+jos_N%C3%A4k%C3%B6kulmia+ja+ideoita+innovatiivisen+hallinnon+rakentamiseen_julkaisu+41b_2011.pdf/a1f3931e-86e7-4ffb-8ec9-5d03e57ec815)

Vilka, H. (2021.) Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.

Vilka, H. (2021.) Tutki ja kehitä. (5. painos). PS-Kustannus.



LIITE 1: PÖYTYÄN SEURAKUNNAN TOIMISTOHENKILÖSTÖN  
TYÖNJAKO 5/2023

<b>Kirkkoherra:</b>
Johtaa kirkkojärjestyksen 3 luvun mukaista seurakunnan toimintaa
On vastuussa jumalanpalveluselämästä sekä yksityisen sielunhoidon harjoittamisesta
Valvoo, että seurakunnan muuta toimintaa harjoitetaan kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti
Vastaa kirkkoherranviraston toiminnasta, Porin aluekeskusrekisterin yhteistyöstä ja seurakunnan arkistosta
Vastaa viestinnästä ja ylläpitää yhteistyötä eri tahoihin
On hengellisessä työssä toimivien ylin esimies sekä seurakuntasihteerin ja talouspäällikön esimies (10 suoraa alaista + 8, joilla lähiesimies)
Kirkkoneuvoston puheenjohtajana valvoo päätösten noudattamista ja laillisuutta seurakunnan hallinnossa ja taloudenhoidossa, valmistelee ja esittelee omat asiat kokouksissa
<b>Taluspäällikkö:</b>
Taloushallinnon johtaminen ja kehittäminen
Vastaa kirjanpidosta, talousarviosta, tilinpäätöksestä ja raportoinnista
Vastaa sijoituksista, rahoituksesta, tileistä ja korteista
Kiinteistöhallinto kokonaisuudessaan (mm. ylläpito, investoinnit, avustukset)
Vastaa maa- ja metsäomaisuudesta
Vastaa hautausmaahallinnosta, hautakirjanpidosta ja haudanhoitorahastosta (HHR)
Vastaa henkilöstöhallinnosta ja mm. työterveyshuollosta
Palkka-asiamies
Työsuojelupäällikkö
ATK-yhteyshenkilö
Vastaa omien vastualueidensa arkistoinneista
Hallinnon sihteeri

Taloussihteerin ja kiinteistö- ja hautaustoimen henkilöstön esimies (10 alaista + n. 10 kesätyöntekijää)
<b>Taloussihteeri:</b>
Palkat
Kirjanpito ja reskontrat
Hautainhoitorahaston laskutus ja kirjanpito sekä hautainhoitosopimukset
Diakoniarahaston ja musiikkirahaston kirjanpito
Kolehtien kirjaaminen ja tilittäminen
Kirkon palvelukeskuksen yhteyshenkilö
Seurakuntasihteerin sijainen
<b>Seurakuntasihteeri:</b>
Sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu
Yleislaskutus
Arkistonhoitaja
Viestintä (mm. nettisivut)
Kirkolliset ilmoitukset
Katrina-vastaava
Status-hautaohjelman ylläpito
Tietosuojan yhteyshenkilö
Kirjuri-vastaava
Väestö- ja toimintatilastot
Kirkkoherran sihteeri
Muut avustavat tehtävät

## LIITE 2: KYSELYN KYSYMYKSET JA HAASTATTELUN TEEMAT

Kysymykset alkukartoitukseen (puolistrukturoitu kysely):

1. Koostuuko organisaatiosi liitosseurakunnista? Kuinka monta kirkkoa seurakuntaanne kuuluu?
2. Mikä on toimenkuvasi omassa organisaatiossasi?
3. Montako vakituista ympärivuotista työtä tekevää työntekijää organisaatiossanne on?
4. Montako työntekijää organisaatiossanne on talouden ja hallinnon tehtävissä, kun mukaan luetaan kirkkoherra ja talouspäällikkö?
5. Millainen on organisaationne hallinnossa eri henkilöiden tehtäväjako?
6. Onko organisaatiossanne jaettu jotakin talouden ja hallinnon tehtävää/tehtäviä työaloilla työskenteleville? Jos on, mitä?
7. Teettekö talouden ja hallinnon osalta yhteistyötä naapuriseurakunnan kanssa? Jos kyllä, minkälaista?
8. Onko organisaatiossanne odotettavissa talouden ja hallinnon henkilöstön vähenemistä esim. eläköitymisen kautta meneillään olevan valtuustokauden eli tulevan 3 vuoden aikana? Jos kyllä, kuinka paljon ja missä tehtävissä?
9. Kuinka laajasti käytätte Kirkon palvelukeskuksen (Kipa) palveluita?
10. Oletteko kiinnostuneita ottamaan käyttöön enemmän Kirkon palvelukeskuksen palveluita lähivuosina? Minkälaisia?

Teemahaastattelun teemat (pohjatietona kyselyn vastaukset):

1. Miten näet tällä hetkellä organisaatiosi talouden ja hallinnon tehtäväjajaon toimivuuden?
2. Mitkä asiat ehkä vaatisivat muuttamista ja miten se näkyisi tehtävänjaossa ja henkilöresursseissa? Tai onko teillä viimevuosina jo tehty tällaisia muutoksia ja millaiset ovat olleet vaikutukset?
3. Miten koet suunnitteilla olevan tulevan rovastikunnallisen yhteistyön vaikuttavan omassa organisaatiossasi hallinnon resursseihin ja työntekijöiden tehtäväkuviin?