



YHTEISKUNTATIETEIDEN TIEDEKUNTA

Matti Selin

**KIRKON PALVELUKESKUKSEN
AIHEUTTAMAT MUUTOKSET LAPIN ROVASTIKUNNAN
SEURAKUNTIEN TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNOSSA**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede, erityisesti talousjohtaminen / Talousjohtamisen maisteriohjelma

Syksy 2012

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kirkon palvelukeskuksen aiheuttamat muutokset lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnossa.

Tekijä: Matti Selin

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti talousjohtaminen / Talousjohtamisen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu –työ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 110

Vuosi: 2012

Tiivistelmä:

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden sopeutumista institutionaalisessa kontekstissa. Sen tarkoituksena on ymmärtää organisaatiomuutokseen liittyviä institutionaalisia ja taloudellisia paineita sekä niiden merkitystä organisoitumisessa. Tutkimuksen empiirisessä osassa on selvitetty, millaisia vaihtoehtoja Pohjois-Suomen seurakunnilla on organisoida talous- ja henkilöstöhallintonsa palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen ja miten taloudelliset sekä institutionaaliset yhdenmukaistumispaineeet vaikuttavat organisoitumiseen. Tutkimuskohteeksi on valittu Lapin rovastikunnan seurakunnat.

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluissa selvitettiin tutkimusseurakuntien kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden näkemyksiä seurakuntien toimintaympäristöistä, heidän kuvaamiaan omia sekä eri sidosryhmien odotuksia talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumista kohtaan, seurakunnalle sopivaa tapaa organisoida sekä perusteluita valitulle toimintamallille. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Institutionaalisten paineiden tulkinnassa ja luokittelussa on hyödynnetty DiMaggion ja Powellin (1983) erittelemiä institutionaalisten yhdenmukaistumispainneiden ilmenemismuotoja, joita on jaoteltu myös Granlundin ja Lukan (1998: 157) taulukkoa mukailien yhdenmukaistumispaineita vastustaviin ja edistäviin tekijöihin. Organisoitumisvaihtoehtojen analyysissä on puolestaan hyödynnetty Oliverin (1991) strategisia vasteita ennustavia tekijöitä.

Tutkimustulokset noudattelevat laskentatoimen muutoksen tutkimusperinteelle tyypillisiä havaintoja, joiden mukaan organisaatioiden toimintaan vaikuttavat taloudellisten paineiden lisäksi niiden institutionaalinen toimintaympäristö. Tutkimus antoi viitteitä, että Lapin rovastikunnan seurakunnilla on mahdollista järjestää talous- ja henkilöstöhallinto joko itsenäisesti tai yhteistyössä naapuriseurakuntien kanssa. Seurakunnat voidaan niiden ottamien roolien perusteella jakaa kolmeen ryhmään: luopujat, toimijat ja empijät.

Avainsanat: Laskentatoimen muutos, palvelukeskukset, institutionaalinen teoria, institutionaaliset paineet.

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot ja Taulukot

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Institutionaalinen näkökulma laskentatoimen muutokseen	6
1.2 Suomen evankelis-luterilainen kirkon muutoksen taustaa	8
1.3 Aiemmat tutkimukset	10
1.3.1 Laskentatoimen muutos	10
1.3.2 Palvelukeskukset organisoitumismuotona.....	13
1.3.3 Kirkon rakennemuutos	15
1.4 Tutkimuksen tarkoitus	18
2 INSTITUUTIOT ORGANISAATIOIDEN TOIMINNAN SELITTÄJINÄ ..	21
2.1 Instituution määritelmä.....	21
2.2 Instituutioiden kolme ulottuvuutta	22
2.3 Instituutioiden välittäjät	25
3 SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAISEN KIRKON SEURAKUNTIEN	
RAKENNEMUUTOS	40
3.1 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon rakennemuutos	40
3.2 Kuntarakenteen muutospainheet	41
3.3 Rakennemuutos seurakunnissa.....	44
3.4 Hallintorakenteiden uudet vaihtoehdot.....	48
3.5 Taloushallinto ja kirkon palvelukeskus	50
4 MENETELMÄT JA AINEISTO	53
4.1 Tutkimusmenetelmät ja haastatteluaineisto	53
4.2 Katsaus tutkimusseurakuntien toimintaan ja talouteen	56
5 TUTKIMUSTULOKSET	63
5.1 Taloudelliset ja institutionaaliset muutospainheet	63
5.1.1 Taloudelliset muutospainheet	63
5.1.2 Institutionaaliset muutospainheet.....	67
5.2 Muutospainneiden vaikutus organisoitumiseen	78

5.2.1	Kirkon palvelukeskuksen aiheuttamat muutokset henkilöstö- ja taloushallinnossa	79
5.2.2	Organisointivaihtoehdot	84
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	93
6.1	Taloudelliset ja institutionaaliset paineet organisoitumisen taustalla	93
6.2	Kirkon palvelukeskuksen tuomat muutokset	95
6.2.1	Toiveita ja epäilyksiä.....	95
6.2.2	Organisointimallit	97
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja mahdollisuudet jatkotutkimukselle.....	99
	LÄHTEET.....	101
 LIITTEET		
	Liite 1 Haastattelurunko	107
	Liite 2 Luettelo haastatteluista.....	108

KUVIOT

Kuvio 1. Institutionalisaatio	28
Kuvio 2. Institutionalisaatioprosessi	34
Kuvio 3. Organisoitumisroolit	97

TAULUKOT

Taulukko 1. Instituutioiden kolme ulottuvuutta	23
Taulukko 2. Instituutioiden välittäjä	26
Taulukko 3. Strategiset vasteet institutionaalisiin paineisiin	37
Taulukko 4. Lapin rovastikunnan seurakuntien talous 2011	56
Taulukko 5. Keskeisiä tunnuslukuja Lapin rovastikunnan seurakuntien talouden muutoksesta vuosina 2006-2011.....	57
Taulukko 6. Vuoteen 2010 kiinnitetty arvio Lapin rovastikunnan taloudesta vuonna 2020.	61
Taulukko 7. Talous- ja henkilöstöhallinnon isomorfismin lähteet	78

1 JOHDANTO

1.1 Institutionaalinen näkökulma laskentatoimen muutokseen

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana muuttuneet merkittävästi yleisten kansainvälisten ilmiöiden kuten globalisaation sekä teknologian nopean kehittymisen myötä. Muutos on avannut uusia mahdollisuuksia ja tarpeen uudistaa toimintatapoja. Talous- ja henkilöstöhallinnossa kehitys on näkynyt muun muassa uusina tapoina organisoida tehtävät (esimerkiksi verkostoituminen, ulkoistaminen ja palvelukeskukset), johtamisjärjestelminä (esimerkiksi strateginen johtaminen, laatujohtaminen, prosessijohtaminen), laskentainnovaatioina ja -järjestelminä (esimerkiksi toimintolaskenta, tavoitekustannuslaskenta, integroidut toiminnanohjausjärjestelmät) sekä henkilöstön toimenkuvien muutoksena (esimerkiksi controller-toiminnot). Laskentatoimen näkökulmasta tätä ilmiömaailmaa on mahdollista käsitellä laskentatoimen muutoksena.

Laskentatoimen muutosta voidaan ymmärtää muun muassa institutionaalisen teorian avulla. Dacin et al. (2002: 45.) mukaan institutionaalisen teorian merkitys ja suosio sekä yksilöiden, että organisaatioiden toiminnan selittäjänä onkin vähitellen kasvanut. Sitä on pidetty elinvoimaisena teoriana, jota on mahdollista soveltaa useisiin erilaisiin tieteellisiin kysymyksen asetteluihin ja sen avulla voidaan selittää sekä ilmiöiden pysyvyyttä, että niiden muutosta. Tämä tutkimus tarkastelee institutionaalisen teorian avulla Suomen evankelis-luterilaisen kirkon palvelukeskusuudistuksen tuomia muutoksia Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallintoon. Näin ollen tutkimus on mahdollista nähdä osana institutionaaliseen tutkimusperinteeseen nojaavaa laskentatoimen muutoksen tutkimusta.

Laskentatoimen institutionaalisesta tutkimusperinteestä voidaan erotella kolme eri koulukuntaa, jotka ovat uusi institutionaalinen sosiologia (NIS), vanha institutionaalinen taloustiede (OIE) sekä uusi institutionaalinen taloustiede (NIE). Moll et al. (2006: 184-186) mukaan NIE-koulukunta poikkeaa oleellisesti kahdesta edellä mainitusta, koska se pohjautuu pääosin neoklassiseen taloustieteeseen ja rakentuu rationaalisen päätöksenteon ajatukselle. NIE-koulukunta lähestyykin laskentatointa kus-

tannusten minimoimisen sekä tehokkuuden kautta. Modellin (2007: 344) mukaan laskentatoimen muutoksen tutkimuksessa NIS- ja OIE-koulukunnat ovatkin olleet keskeisemmällä sijalla.

NIS-koulukunta nojaa vahvasti organisaatiososiologiseen tutkimusperinteeseen (esimerkiksi Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Scott 1983). Scottin (2008: 42-44) mukaan sen juuret ovat muun muassa fenomenologiassa. Modellin (2007: 351) näkee NIS-lähestymistavan laskentatoimen muutoksen tutkimukseen makroteorianana, joka on kiinnostunut erityisesti organisaatioiden välisestä tasosta ja siitä miten laskentatoimen innovaatiot diffusoituvat ja läpäisevät jatkuvasti kasvavan joukon yhä homogeenisempia organisaatioita. Modellin (2007: 344-345) mukaan NIS-koulukunta perustuukin siihen, ettei johdon laskentatoimen uusia toimintatapoja tai laskentatekniikoita omaksuta rationaaliselle päätöksenteolle tyypillisissä prosesseissa. Pikemminkin kyse on organisaatioiden tarpeesta kiinnittyä institutionaalisiin sääntöihin, jotka rajaavat sosiaalisesti hyväksytyjä toimintatapoja. Tämä organisaatioiden tarve ulkoiselle legitimaatiolle on kuitenkin usein ristiriidassa niiden sisäisten, erityisesti operatiivisen tason vaatimusten kanssa. Näin ollen organisaatioiden implementoimat laskentatoimen käytännöt ovat usein erillisiä johtamisen apuna toimivista järjestelmistä.

NIE-koulukunta puolestaan pyrkii selittämään joidenkin instituutioiden esiintymistä ja ilmestymistä sekä toisten poissaoloa ja häviämistä. Instituutiot säilyvät ja kukoistavat siellä, missä niistä saatavat hyödyt ylittävät niiden rakentamisesta ja ylläpitämisestä aiheutuneet kustannukset (Moll et al. 2006: 186). Perusteluinaan tähän instituutioiden diversiteettiin NIE-koulukunnan edustajat (esimerkiksi North 1990) käyttävät Scapensin (2006: 12) mukaan usein taloudellisia tekijöitä ja heidän mukaansa taloudelliset syyt muokkaavat organisaatioiden rakennetta sekä johdon laskentatoimen käytäntöjä. NIE-koulukunnan yhtä keskeistä teoreettista suuntausta edustaa transaktiokustannusteoria, joka on oleellisesti vaikuttanut myös johdon laskentatoimen tutkimukseen (Moll et al. 2006: 186).

Scapensin (2006: 13) mukaan NIE- ja NIS-koulukunnat pyrkivät kuvaamaan erilaisia ulkoisia taloudellisia ja institutionaalisia paineita, jotka vaikuttavat siihen miten organisaatiot rakentuvat ja kuinka niitä hallinnoidaan. Ne olettavat instituutioiden olevan ulkoa käsin annettuja. OIE-koulukunta puolestaan painottaa instituutioiden muodostumista organisaatioissa ajan kuluessa ja niiden prosessimaista luonnetta (Modell 2007: 345). Scapensin (2006: 12-13) mielestä OIE-koulukunta toimiikin ikään kuin mikroteorianana, joka pureutuu organisaatioiden sisälle kuvaamaan organisaatioiden sisäisiä instituutioita, niiden aiheuttamia muutospaineita sekä sitä miten ne rajoittavat ja muokkaavat laskentatoimen käytäntöjä (esimerkiksi Burns & Scapens 2000; van der Steen 2010; Quinn 2011). Modell (2007: 351) kuitenkin huomauttaa, että organisaatioiden ulkoiset ja sisäiset ilmiöt eivät ole toisistaan irrallaan ja siten eri tutkimusperinteiden välille tarvitaan yhteistyötä. Joissain johdon laskentatoimen muutoksen tutkimuksissa onkin pyritty kokonaisvaltaisempaan näkemykseen yhdistelemällä eri näkökulmia (esimerkiksi Järvenpää 2009; Järvinen 2005).

Tässä tutkimuksessa pyritään hyödyntämään holistista näkemystä instituutioihin ja niitä lähestytään Scottin (2008) kokonaisvaltaisen viitekehyksen avulla. NIS-koulukunnan perinteeseen nojaten tarkastellaan institutionaalisia paineita DiMaggion ja Powellin (1983) sekä organisaatioiden strategisia vasteita Oliverin (1991) esittämien käsitteiden avulla. Granlundia ja Lukkaa (1998) mukaillen NIS-lähestymistapaan on lainattu NIE-koulukunnalta myös talouteen liittyvä näkökulma ja tarkasteltu näiden avulla taloudellisten tekijöiden vaikutusta Lapin rovastikunnan organisoitumiseen.

1.2 Suomen evankelis-luterilainen kirkon muutoksen taustaa

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on jo itsessään instituutio, jonka juuret ovat syvällä historiassa ja ihmisyyden perusolemuksessa. Sen arvot ja toiminta-ajatus muodostavat koko organisaation toiminnan ytimen, joka on suhteellisen pysyvä. Kirkon, kuten kaikkien organisaatioiden toimintaympäristö sen sijaan muuttuu jatkuvasti. Monet paikalliset sekä kansainväliset ilmiöt ja tekijät aiheuttavat muutospaineita kirkon ja seurakuntien toimintatapoihin sekä käytäntöihin. (Kirkkohallitus 2007a)

Pystyäkseen toteuttamaan perustehtävänsä myös tulevaisuudessa kirkon täytyy ottaa huomioon toiminnassaan sen organisaatioon kohdistuvat muospaineet. Suomen evankelis-luterilainen kirkko onkin rakenteellisten muutosten edessä.

Seurakuntien henkilöstö- ja taloushallinnon muutokset voidaan nähdä osana koko kirkkoa koskettavaa rakennemuutosta, jonka taustalta on löydettävissä useita tekijöitä. Toisaalta kyse on laajoista, yleisistä ja jopa globaaleista ilmiöistä, toisaalta monet tekijät saavat alkunsa seurakuntien omasta toimintaympäristöstä sekä kirkon sisäisistä muospaineista. (Kirkkohallitus 2007a, 5-34.) Seurakuntien talouden kannalta keskeisessä asemassa ovat ennen kaikkea tarjotuista palveluista aiheutuvat kustannukset sekä seurakuntalaisilta ja yhteisöiltä kerätyt verotuotot. Taloudelliset resurssit yhdessä kehittyvän teknologian kanssa määrittävät sen miten eri talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät on mahdollista hoitaa.

Toimintaympäristön muutoksella on suora yhteys seurakuntien toimintaan sekä rakenteisiin. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on organisaationa tiedostanut toimintaympäristön muutoksen ja reagoi keräämällä tietoa ympäröivistä ilmiöistä sekä kartoittamalla keinoja toimintaedellytysten säilyttämiseksi. Kirkon sisällä onkin käynnissä erilaisia hankkeita, jotka kartoittavat muun muassa uusia hallinnollisia rakenteita. Yhtenä rakenteellisena muutoksena voidaan pitää seurakuntien sisällä tapahtuvaa talous- ja henkilöstöhallinnon uudelleen organisoitumista, jonka tavoitteena on säilyttää seurakuntien kyky huolehtia taloudestaan ja henkilöstöstään.

Pienemmissä seurakunnissa kyse on ennen kaikkea henkilöstön ikääntymisestä sekä taloudellisten resurssien vähenemisestä, mikä pakottaa seurakunnat kartoittamaan uusia tapoja hoitaa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät (HE 2011, 2-3). Yhtenä tärkeänä tekijänä talous- ja henkilöstöhallinnon muutoksessa voidaan pitää myös Kirkon palvelukeskusta, jonka palveluiden käyttäjiksi kaikkien seurakuntien on siirryttävä vuoteen 2017 mennessä (Kirkkohallitus 2012b).

Kirkon palvelukeskukseen siirtymisen myötä osa ennen paikallisesti hoidetuista talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä siirtyy pois paikallisseurakunnilta. Palvelukes-

kuksen ei kuitenkaan ole tarkoitus hoitaa kaikkia seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, joten useat etenkin talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä tehtävistä jäävät edelleen paikallisseurakuntien hoidettaviksi. Muutokseen liittyy monia haasteita ja mahdollisuuksia. Parhaimmillaan palvelukeskus vapauttaa seurakuntien hallintohenkilöstön resursseja, antaa talouspäälliköille mahdollisuuden keskittyä haastavampiin työtehtäviin ja tuo seurakunnille säästöjä. Toisaalta muutokseen sisältyy monia haasteita ja epävarmuustekijöitä, jotka saattavat tehdä palvelukeskukseen siirtymisen pienille seurakunnille raskaaksi sekä kalliiksi ja vaikuttaa suoraan myös henkilöstöön.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ymmärtää institutionaalisen viitekehyksen avulla Kirkon palvelukeskuksen tuomia muutoksia, mahdollisuuksia ja haasteita Lapin rovastikunnan seurakunnissa. Tavoitteena on löytää toimintamalli, joka parhaalla mahdollisella tavalla palvelee tutkimusseurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumista. Esille nousseita vaihtoehtoja, muutosta ja valintoja pyritään ymmärtämään institutionaalisen teorian näkökulmasta.

1.3 Aiemmat tutkimukset

1.3.1 Laskentatoimen muutos

Lapin rovastikunnan seurakuntien siirtyminen kirkon palvelukeskuksen asiakkaiksi on mahdollista liittää osaksi laajempaa eri ilmiöistä koostuvaa kokonaisuutta, jota kutsutaan laskentatoimen muutokseksi. Palvelukeskus muuttaa olennaisesti seurakuntien tapaa organisoida talous- ja henkilöstöhallintonsa. Osa tehtävistä siirtyy palvelukeskukseen, osa jää seurakuntien omalle vastuulle, uusia tietojärjestelmiä joudutaan ottamaan käyttöön ja henkilökuntaa uudelleen kouluttamaan. Käytännön tehtävien lisäksi kyse on myös toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutoksesta. Tähän liittyvää muutosta ja pysyvyyttä on mahdollista ymmärtää institutionaalisen teorian avulla.

Tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat institutionaalisen isomorfismin käsitteessä, joka pohjautuu organisaatioiden pyrkimykseen legitimoida asemansa. Legitimiteetin ja

isomorfismin käsitteiden soveltamisessa edellä kävijöitä ovat olleet muun muassa Meyer ja Rowan (1977). Heidän mukaansa organisaatioiden rakenteet ovat rationalisoitujen institutionaalisten sääntöjen heijastumia. Institutionaaliset säännöt toimivat myytteinä, joita organisaatiot sisällyttävät rakenteisiinsa saavuttaakseen legitimitetin, resursseja, vakautta ja parantaakseen selviytymismahdollisuuksiaan. DiMaggio ja Powell (1983) puolestaan liittivät isomorfismiin organisaatiokentän käsitteen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi saman toimialan sisällä toimivia organisaatioita. He myös erittelivät institutionaalisten yhdenmukaistumispaheen eri muodot. Laskentatoimen muutoksen tutkimuksissa käsitteitä on käytetty muun muassa selittämään johdon laskentatoimen toimintamallien, järjestelmien ja ideoiden yhdenmukaistumista organisaatioissa.

Granlund ja Lukka (1998) pyrkivät identifioimaan ja analysoimaan makrotason tekijöitä, jotka aiheuttavat konvergenssiä johdon laskentatoimen toimintavoissa. Heidän mukaansa yhdenmukaistumista voidaan selittää institutionaalisen isomorfismin sekä taloudellisten paineiden avulla. Konvergenssiä edistävät kansainvälisen kilpailun lisääntyminen, informaatiojärjestelmien ja ohjelmistojen kehittyminen, monikansallisten instituutioiden merkityksen kasvu, globaali konsultointiteollisuus ja globaalisti hyväksytyjen oppikirjojen käyttö koulutuksessa. Kehitystä jarruttavat kansalliset ja yritysten sisäiset kulttuurit sekä kansalliset instituutiot, joiden vaikutus oli vähentyneessä.

Järvenpää (2009) tarkasteli kahden pitkittäisen tapaustutkimuksen avulla yritysten laskentafunktion muutosta ja pysyvyyttä kokonaisuutena. Tutkimuksissa on hyödynnetty Scottin (2001) instituutioiden kolmea ulottuvuutta selittämään muutoksen institutionaalisia perusteita. Sen tarkoituksena oli selvittää, miten ja miksi muutokset tulivat tai eivät tulleet potentiaalisiksi organisaatioiden jaetuissa uskomuksissa. Tutkimuksen perusteella kaikki instituutioiden ulottuvuudet ovat tärkeitä. Jokaisella ulottuvuudella on oma mekanisminsa sekä prosessinsa ja ne voivat toimia erilaisina kombinaatioina. Ne muodostavat yhdessä perustan sääntöjen noudattamiselle, järjestykselle ja laskentafunktion legitimitetille, jonka avulla muutosta on mahdollista ymmärtää.

Mikrotasolla institutionaalisten paineiden vaikutusta on tarkastellut esimerkiksi Järvinen (2005), joka on hyödyntänyt institutionaalista teoriaa selittämään toimintolaskennan leviämistä terveydenhuollon palvelutuotantoon Suomessa. Tutkimuksen mukaan yhdenmukaistumisaineet liittyvät etenkin laskentajärjestelmien käyttöönottomotivaatioon. Sen sijaan yhdenmukaistumisaineista huolimatta järjestelmien toiminta käytännön tasolla jäi eri sairaaloissa erityyppiseksi.

Toinen keskeinen käsitteellinen lähtökohta tässä tutkimuksessa on Oliverin (1991) esittämät strategiset vasteet institutionaalisiin paineisiin. Hänen mukaansa organisaatiot ovat aktiivisia toimijoita, jotka voivat joko mukautua tai vastustaa institutionaalisia paineita. Oliver jakoi nämä vaihtoehdot erilaisiksi strategioiksi ja luokitteli erilaisia rooleja, joita organisaatiot voivat ottaa suhteessa paineisiin. Hän myös esitti hypoteeseja siitä, millaiset tekijät ja olosuhteet ennakoivat organisaatioiden valitsemaa strategiaa. Laskentatoimen muutoksen tutkimuksissa Oliverin hypoteeseja on testattu useissa tutkimuksissa (esimerkiksi Abernethy & Chua 1996, Ang ja Cummings 1997).

Abernethy ja Chua (1996) ovat tutkineet organisaatioiden laskentatoimen ohjaus- ja valvontajärjestelmiä osana järjestelmien kokonaisratkaisua ja toimintaa toistensa korvaajina ja täydentäjinä. Tutkimuskohteena oli australialainen opetussairaala ja aihetta lähestyttiin pitkittäisellä kenttätutkimuksella. Tutkimuksen mukaan järjestelmien kokonaisratkaisu on institutionaalisen ympäristön ja organisaation dominoivan liittouman tulos. Tätä tiettyjen toimijoiden muodostaman yhteenliittymän aktiivista toimintaa selitettiin Oliverin (1991) kuvailemilla strategisilla vasteilla. Etenkin alistumisstrategiaan kuuluvan jäljittelytaktiikan käyttöä oli havaittavissa. Tutkimuksessa toisaalta myös kyseenalaistettiin Oliverin tapa luokitella jäljittely tyyppiltään alistumiseksi, koska jäljittely vaatii aktiivisten valintojen tekemistä sen suhteen keneltä ja mitä käytäntöjä jäljitellään.

Ang ja Cummings (1997) ovat puolestaan tutkineet IT-toimintojen ulkoistamisia pankkitoimialalla. Tutkimuksessa käytettiin aineistoa 226 pankista ja menetelmänä

sovellettua regressioanalyysia. Tutkimuksen mukaan pankkien taipumus myötäillä tai vastustaa institutionaalisia paineita riippuu paineiden luonteesta, ulkoistamisen tuomista eduista, taloudellisista kapasiteetista vastustaa paineista ja transaktiokustannusvertailuista. Mukautuminen institutionaalsiin paineisiin on oletettavampaa, jos ne pitivät sisällään potentiaalisia sääntelysanktioita. Tällöin taloudellisilla tekijöillä ei ole yhtä suurta vaikutusta. Jos taas institutionaalisissa paineissa oli kysymys toisten saman alan toimijoiden luomasta jäljittelypaineesta reagoivat pankit päinvastoin. Isommat pankit myös toimivat äkkipikaisesti strategisissa vasteissaan kuin pienemmät pankit.

1.3.2 Palvelukeskukset organisoitumismuotona

Organisaatiot voivat ulkoistaa toimintojaan useilla eri tavoilla, joista yksi on palvelukeskusmalli. Bergeronin (2003: 3) mukaan palvelukeskus on yhteistyöhön perustuva strategia, jossa tiettyjä liiketoimintafunktioita keskitetään uuteen puoliautonomiseen yksikköön, johon on suunniteltu tehokkuutta, arvon luontia, kustannussäästöjä ja palvelun laatua edistävä johtamisjärjestelmä palvelemaan yrityksen sisäisiä asiakkaita markkinatalouden periaatteilla. Schulz ja Brenner (2010: 217-218) ovat löytäneet tutkimuksessaan eri lähteistä kootuista palvelukeskuksen määritelmistä samoja piirteitä. Heidän mukaansa palvelukeskus on liiketoimintaperiaatteella operoiva toisiin vastaavanlaisiin markkinoilla toimiviin kilpailijoihin verrattavissa oleva yksikkö, jonka selkeänä kohderyhmänä ovat organisaation sisäiset asiakkaat. Yksityisen ja julkisen sektorin hyödyntämässä palvelukeskusmallissa on kuitenkin eroja, jotka liittyvät organisoitumiseen ja hallintoratkaisuihin. Näin ollen samaa määritelmää ei voi suoraan käyttää toistensa vastineina.

Palvelukeskuksiin siirtymisen motiiveja on käsitelty useissa tutkimuksissa. Schulzin ja Brennerin (2010) mukaan palvelukeskuksiin usein liitettiin tavoitteet vähentää päällekkäisyyksiä, tuottaa tukiprosesseja ja erityisesti vähentää kustannuksia. Kustannussäästöt nousivat tärkeimmäksi palvelukeskusmallin perusteeksi myös Niehavesin ja Krausen (2010) paikallishallinnon uudistuksia käsittelevässä tutkimuksessa. Samankaltaisiin johtopäätöksiin motiiveista ovat päätyneet myös Janssen ja Joha

(2006). Heidän tutkimuksessaan palvelukeskuksia perusteltiin kustannussäästöillä sekä palvelujen laadun parantamisella, jotka kuitenkin jäivät saavuttamatta. Sen sijaan edut löytyivät muilta osa-alueilta, kuten monimutkaisten ohjausjärjestelmien vähentymisenä ja mahdollisuutena keskittyä paremmin varsinaiseen toimintaan.

Palvelukeskusmallin implementointi on pitkälinen ja monitahoinen prosessi. Ulbrich (2010) on tarkastellut palvelukeskusmallin omaksumista ruotsalaisissa julkisen sektorin organisaatioissa. Muutosprosessin ytimessä oli ideologinen muutos perinteisestä keskittämiskäytännöistä kohti verkostolähtöisempää lähestymistapaa. Tutkimuksen kohteina olleissa organisaatioissa johto hyväksyi siirtymän paremmin kuin työntekijät, jotka eivät olleet valmiita tekemään uhrauksia organisaation edun nimissä. Tutkimuksen mukaan uudet johtamismallit ja niihin liittyvät hankkeet, kuten palvelukeskusmallin menestyksellinen käyttöönotto julkishallinnon organisaatioihin, vaativat ylimmän tahon selkeää muutosta tukevaa johtamista ja politiikkaa.

Lisäksi Kee (2010) on tarkastellut kansainvälisen malesialaisen yrityksen taloushallinto-organisaation muutosta perinteisestä taloushallintoyksiköstä palvelukeskukseksi. Muutoksesta huolimatta monet taloushallinnon käytännöt pysyivät ennallaan. Tutkimuksessa osoitettiin, miten edellisen organisaatiomuodon aikaisten instituutioiden arvot ja käyttäytymismallit säilyivät, eikä organisaatiomuutos tuonut merkittävää muutosta institutionaalisella tasolla. Tästä johtuen organisaation sisällä ei myöskään havaittu vastustusta uutta liiketoimintamallia kohtaan.

Vastaavasti Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen (2005) ovat tutkimuksessaan selvittäneet taloushallinnon palvelukeskusten syntyä Suomessa kolmen pioneeritapauksen avulla. Heidän mukaansa taloushallinnon palvelukeskusten taustalla voidaan nähdä kehitys, joka on johtanut liike-elämän ja kuntien laskentakäytäntöjen yhdenmukaistumiseen. Tutkimuksen kuntien palvelukeskuksiin siirtymisen motiivit liittyivät kustannussäästöihin sekä toiminnan laatuun ja riskiherkkyyteen. Perusteluista heijastuu kunnissa vallalla ollut uuden julkisjohtamisen (new public management) keskeinen rooli kunnan johdossa. Talousjohto piti selkeinä etuina raporttien hyvää saatavuutta sekä laskujen kierron, hyväksymisen ja arkistoinnin helppoutta. Ongel-

mallisiksi asioiksi koottiin muun muassa sähköisen laskutuksen puuttuminen sekä kilpailuttamiseen liittyvät käytännöt. Palvelukeskusten tulevaisuuden näkyymiin vaikuttavat sähköisen taloushallinnon tuomat mahdollisuudet sekä kilpailulainsäädännön ongelmat, jotka saattavat nostaa kuntien palvelukeskuksissa toimimisen kustannuksia.

1.3.3 Kirkon rakennemuutos

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintaympäristön muutoksia ja siitä johtuvia rakennemuutoksia on käsitelty useamman vuoden ajan kirkon sisäisessä diskurssissa. Kirkkohallitus (2002) ennusti jo julkaisussaan *Kirkon missio, visio ja strategia 2010* muun muassa muuttoliikkeen sekä kulttuurissa tapahtuvien muutosten asettamat haasteet kirkon toiminnalle ja taloudelle sekä tarpeen kehittää rakenteita. Kirkon keskushallintoa kehittämään perustettiin 25.10.2005 työryhmä, joka loppumietinnössään (Kirkkohallitus 2007d) teki useita keskushallintoa koskevia kehittämis ehdotuksia. Lisäksi kirkkohallitus asetti vuonna 2005 työryhmän seuraamaan kuntarakenteiden muutoksia ja niiden vaikutuksia kirkossa ja seurakunnissa sekä tekemään ehdotuksia seurakunnan yhteistoiminnan edistämiseksi. Työryhmän väliraporttiin (Kirkkohallitus 2007b) ja mietintöön (Kirkkohallitus 2007c) sekä vuonna 2008 kirkkohallituksen asettaman seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmän väli- ja loppuraporttiin (Kirkkohallitus 2010, 2011) on koottu kattavasti kirkon rakenteisiin kohdistuvat muospaineet sekä ehdotuksia uusiksi rakenteiksi.

Kirkon rakennemuutosta on käsitelty muun muassa *Uudistuvat seurakunnat* -tutkimushankkeessa (Palmu 2010a), joka etsii vastauksia kysymyksiin miten rakenteet palvelevat seurakunnan tehtävän toteutumista ja miten ne vastaavat seurakuntalaisten tarpeisiin. Hankkeen tavoitteena on löytää seurakunnan jäsenyyteen, identiteettiin ja hengellisen elämän vahvistamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä rakennemuutokseen ja vaikuttavat seurakuntien rakennemuutoksissa. Samoin tutkimus tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa seurakuntien rakennemuutosten vaikutuksista seurakunnan toimintaan, hallintoon, henkilöstöön, johtamiseen ja talouteen. Hankkeen toteuttamiseen on osallistunut useita tutkijoita eri yliopistojen, diakonia-

ammattikorkeakouluverkoston ja Suomen Kuntaliiton kanssa. Tutkimushankkeesta vastaa Kirkon tutkimuskeskus.

Palmu (2010a) on tarkastellut johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemuksia seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tutkimuksen mukaan seurakuntien johtavat luottamusmiehet kokevat muutosprosessin huomattavasti myönteisemmin kuin samojen seurakuntien henkilöstö ja arviot muutosprosessista vaihtelevat myös seurakunnittain huomattavasti. Rakennemuutosten tavoitteet olivat selkeät ja tarkoituksenmukaiset runsaalle puolelle johtavista luottamushenkilöistä ja vain noin neljännekselle työntekijöistä. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että muutosprosessin toteuttamiseen ja onnistuneeseen muutokseen tarvitaan seurakunnissa paljon aikaa ja erilaisia toimenpiteitä. Onnistunut rakennemuutos edellyttää aitoa vuoropuhelua henkilöstön ja johdon välillä.

Palmu (2010b) on tutkinut myös työoloja rakennemuutosseurakunnissa. Tutkimuksen perusteella työolot seurakunnissa ovat likimain samanlaiset kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin. Rakennemuutosseurakuntien henkilöstö kokee työtahtinsa kiristyneen ja palkkausta piti hyvänä vain noin neljännes työntekijöistä. Ongelmia nähtiin etenkin tiedon kulussa ja sen avoimuudessa sekä töiden organisoinnissa. Ristiriitoja näytti syntyvän rakennemuutosseurakunnissa keskimääräistä useammin ja niitä käsiteltiin tukahduttamalla ja välttelemällä ongelmallisia asioita. Sen sijaan työn palkitsevuus, palvelussuhteen pysyvyys, työn arvostus, vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä henkilöstön motivaatio ja tasa-arvokysymykset olivat tulosten mukaan hyvällä mallilla.

Palmun (2011: 42-43) mukaan seurakuntien jäsenistön enemmistölle seurakunnan rakenteet eivät ole vahvasti sidoksissa kokemukseen jäsenyydestä. Hallinnollisella rakenteella näytti olevan merkitystä lähinnä iäkkäämmille seurakuntalaisille sekä kaikkein aktiivisimmille osallistujille, joiden osalta vaikutukset olivat pääasiallisesti positiivisia. Seurakuntalaisten näkökulmasta tärkeintä on, että seurakunnan elämä ja palvelut tapahtuvat lähellä seurakuntalaista. Näin ollen Palmun mukaan hallintora-

kenteen muutokset tulisikin perustella tulevaisuudessa hallinnollisin ja taloudellisin perustein.

Työntekijöiden näkemyksiä rakennemuutosseurakuntien uudistuksen vaikutuksista ja työoloista on käsitellyt puolestaan Salomäki (2012). Tutkimuksen mukaan rakenneuudistuksen tavoitteiden toteutuminen jäi varsin heikoksi. Seurakuntien työntekijöiden kokemukset rakennemuutoksesta olivat keskenään ristiriitaisia. Toisaalta seurakunnan palvelujen koettiin vähentyneen ja toisaalta taas monipuolistuneen. Liitosseurakunnissa kokemukset muutoksesta olivat positiivisemmat kuin yhtymäseurakunnissa. Hengellisen elämän tukeminen uudistuksessa näytti toteutuneen heikosti ja kaikissa seurakunnan talouteen liittyvissä kysymyksissä työntekijöiden käsitykset olivat tutkimuksen mukaan muuttuneet negatiivisemmiksi. Rakenneuudistuksen ei myöskään nähty tuovan muutoksia työorganisaation toimivuuteen ja vain noin yksi kolmannes piti töitä hyvin organisoituina, vaikkakin vaikutusmahdollisuudet työssä koettiin positiivisempina. Uudistusten myötä työilmapiirin koettiin muuttuneen hieman kielteisemmäksi. Tutkimuksessa kuitenkin painotetaan, että rakennemuutosprosessi on vielä kesken ja muutosten lopullinen onnistuminen riippuu siitä, miten muutosprosessia ohjataan ja johdetaan.

Keso ja Vakkuri (2011) ovat tutkineet seurakuntien yhdistämisten yhteyttä seurakuntien talouskehitykseen tilastollisen analyysin avulla. Tutkimuksen perusteella liitoksilla näyttäisi olevan positiivinen vaikutus seurakuntien talouteen. Yhdistymisavustuksen rooli tuloksessa on kuitenkin merkittävä ja niiden vaikutukset eliminoitaessa vain yhden seurakunnan talouskehitys on ollut selkeästi parempaa kuin vertailuseurakunnassa, jossa liitosta ei toteutettu. Kun mittarina käytettiin tuloslaskelman ylijäämäisyyttä, oli kaikkien vertailuseurakuntien kehitys suotuisampaa. Rakennemuutosten ja seurakuntaliitosten taustalla vaikuttaa ajatus mittakaavaetujen hyödyntämisestä seurakuntien palvelutoiminnassa, mikä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä. Näin ollen seurakuntaliitosten tulosten arvioinnin tulisikin olla monipuolista ja laaja-alaista. On löydettävissä toiminnan alueita ja prosesseja, joissa yksikkökoon kasvataminen sekä toimintojen keskittäminen voi auttaa seurakuntia keskittymään toimintansa ydinalueeseen ja toisaalta vastaavasti prosesseja, joissa pienuus ja läheisyys voi

olla seurakuntalaisten etu. Seurakuntaliitosten ja yhteisöllisyyden välinen suhde on huomattavasti monitulkintaisempi kuin arkiajattelussa yleisesti oletetaan.

Institutionaalista näkökulmaa kirkon rakennemuutokseen on hyödyntänyt Jämsen (2009), joka on tarkastellut uuden palkkausjärjestelmän perusteluja ja kritiikkiä evankelis-luterilaisessa kirkossa. Tutkimuksessa haastateltujen eri henkilöstöryhmien (avainhenkilöt, esimiehet, henkilöstö) sekä hengellisen työn tekijöiden ja muissa tehtävissä toimijoiden suhtautumisissa palkkauudistukseen löydettiin eroja, jotka heijastelivat erilaisia institutionaalisia logiikkoja. Uuden palkkausjärjestelmän logiikka erosi kirkon logiikasta ainakin palkan merkityksessä, oikeudenmukaisuuden käsityksessä, esimiesten asemassa ja organisaatioiden tavoitteissa. Tutkimuksen perusteella hengellisen työn tekijät olivat sitoutuneempia kirkon perinteiseen logiikkaan, kuin muissa tehtävissä työskentelevät. Haastattelujen perusteella uudistuksen katsottiin pyrkivän legitimoimaan kirkon asemaa kirkko-organisaation jäsenten lisäksi ulkopuoliselle yhteiskunnalle. Uusi palkkausjärjestelmä näyttäytyikin haastatteluissa ulkoapäin tulevana rakenteena, joka omaksuttiin kirkkoon lähinnä muiden sektoreiden esimerkkiä noudattaen ja sen sopivuus kirkko-organisaatioon kyseenalaistettiin. Jämsenin mukaan palkkausjärjestelmä uudistuksia suunniteltaessa myös organisaation arvomaailman pohtiminen on oleellista, jotta koko henkilöstö hyväksyisi uuden palkkausjärjestelmän.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden sopeutumista institutionaalisessa kontekstissa. Sen tarkoituksena on ymmärtää organisaatiomuutokseen liittyviä institutionaalisia ja taloudellisia paineita sekä niiden merkitystä organisoitumisessa. Empiirinen osa pyrkii selvittämään, millaisia vaihtoehtoja Pohjois-Suomen seurakunnilla on organisoida talous- ja henkilöstöhallintonsa palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen ja miten taloudelliset sekä institutionaaliset yhdenmukaistumis paineet vaikuttavat organisoitumiseen. Tutkimuskohteeksi on valittu Lapin rovastikunta, joka pitää sisällään Enontekiön, Inarin, Kittilän, Kolarin, Muonion, Sodankylän ja Utsjoen seurakunnat.

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan institutionaalista teoriaa hyödyntävän viitekehysten avulla. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon uudelleen organisoitumiseen liittyvät taloudelliset ja institutionaaliset muutospaineet, jotka vaikuttavat seurakuntien toimintatapoihin. Tutkimuksen avulla voidaan havainnollistaa, i) miten palvelukeskuksen käyttöönotto näkyy tutkimusseurakuntien kirkkoherrojen sekä talouspäälliköiden puheissa ja miten se vaikuttaa heidän mukaansa seurakuntien henkilöstö- ja taloushallintoon, ii) millaisia muutospaineita prosessin taustalta voidaan havaita, iii) miten eri muutospaineet vaikuttavat seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien organisoimiseen ja iv) mitä mahdollisuuksia seurakunnilla on tulevaisuudessa järjestää jäljelle jäävät tehtävät?

Institutionaaliseen teoriaan pohjaavan tulkinnan myötä tuloksille pyritään luomaan selitysmalleja, joiden avulla ne voidaan liittää aikaisempaan keskusteluun institutionaalisesta isomorfismista, instituutioiden vaikutuksesta päätöksentekoon ja palvelukeskuksista talouden tehostamisen keinona. Näkökulma voidaan tiivistää kysymykseen, mitä tutkimustulokset kertovat valittujen seurakuntien laskentatoimen muutoksesta ja miten tulokset sopivat yhteen aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyihin näkemyksiin instituutioiden merkityksestä organisaatioiden toiminnalle.

Tutkimus etenee seuraavasti. Toisessa luvussa esitellään institutionaaliseen teoriaan pohjautuva viitekehys, jonka avulla pyritään ymmärtämään Lapin rovastikunnan seurakuntien organisoitumiseen liittyviä institutionaalisia tekijöitä. Ensin käydään läpi institutionaalisen teorian keskeiset käsitteet, jonka jälkeen kuvaa tarkennetaan moniulotteisemmaksi Scottin (2008) kolmen ulottuvuuden sekä instituutioiden välittäjien avulla. Tämän jälkeen hahmotellaan institutionalisoitumisprosessi. Kahdessa viimeisessä alaluvussa esitellään institutionaalisen isomorfismin käsite sekä organisaatioiden strategiset vasteet yhdenmukaistumispaineesiin. Ne toimivat myös analyysivaiheessa tulkintoja ohjaavina kehikkoina.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuskonteksti sekä siihen liittyviä tekijöitä. Luvun tavoitteena on kuvata tutkimuksen taustalla vaikuttavia oleellisia ilmiöitä ja niiden suhdetta tutkimusseurakuntien organisoitumiseen. Kontekstin määrittely aloi-

tetaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon rakennemuutoksesta, jonka sisältä esitellään seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumisen kannalta keskeisimmät ilmiöt. Luvun lopussa esitellään seurakuntien taloushallinnon peruseräpäätökset sekä kehitteillä oleva Kirkon palvelukeskus. Kontekstin määrittelyn tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Neljäs luku sisältää tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineiston. Luvussa viisi analysoidaan aineiston perusteella Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallintoon vaikuttavia taloudellisia ja institutionaalisia yhdenmukaistumispaineita. Lisäksi tarkastellaan erityisesti Kirkon palvelukeskuksen tuomaa muutosta sekä organisoitumiseen vaikuttavia muutospaineita. Lopuksi esitellään organisoitumisvaihtoehtoja. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimustulokset tiivistetysti ja liitetään ne osaksi laskentatoimen muutosta sekä palvelukeskuksia käsittelevää keskustelua. Keskeisessä asemassa ovat seurakuntien organisoitumiseen vaikuttavat institutionaaliset paineet sekä strategiset vasteet. Osiossa käsitellään myös tutkimuksen rajoitukset sekä esitellään mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

2 INSTITUUTIOT ORGANISAATIOIDEN TOIMINNAN SELITTÄJINÄ

2.1 Instituution määritelmä

Scottin (2008: 48-50) mukaan instituutiot koostuvat regulatiivisista, normatiivisista ja kulttuuris-kognitiivisista elementeistä, jotka yhdessä niihin liittyvien toimintojen ja resurssien kanssa antavat vakautta ja merkityksiä sosiaaliselle elämälle. Instituutioilla on kyky kontrolloida ja rajoittaa käytöstä asettamalla laillisia, moraalisia ja kulttuurisia esteitä, jotka legitimoivat käyttäytymistä. Toisaalta instituutiot myös tukevat ja valtuuttavat toimintoja sekä toimijoita. Voidaankin sanoa, että instituutiot tarjoavat ohjeita ja resursseja toisaalta toiminnan käynnistämiseksi sekä toisaalta toiminnan ehkäisemiseksi. Vaikka instituutiot tarjoavatkin pysyvyyttä ja järjestystä, voivat ne ajan myötä myös muuttua sekä inkrementaalisesti että revolutionäärisesti. Näin ollen instituutiot tulisi nähdä myös prosessina, joka pitää sisällään instituutioiden syntyminen, pysyvyyden ja purkautumisen lisäksi niiden muutoksen. Instituutiot ilmenevät monissa eri yhteyksissä, eri tasoilla ja monilla eri tavoilla.

Barley ja Tolbert (1997) tarkastelevat institutionalisaatiota sosiaalisen toiminnan ja instituutioiden välisenä prosessina. Heidän mukaan instituutiot ovat jaettuja sääntöjä sekä luokitteluja, jotka auttavat identifioimaan sosiaalisten toimijoiden eri kategorioita sekä heille soveliaita toimintoja tai suhteita. Instituutioita voidaan siten pitää abstraktina suhteiden algebrana sosiaalisten toimijoiden välillä. Ne toimivat samaan tapaan kuin sanat kielessä. Sanat mahdollistavat useita ilmaisuja, joiden ymmärrettävyys perustuu mukautumiseen tiedostamattomasti ymmärrettyihin kielen sääntöihin. Samalla tavalla vaihteleva sosiaalinen toiminta vaatii tulkinnan avuksi varmoina pidettyjä oletuksia soveliaasta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Barley ja Tolbert näkevätkin instituutiot ennen kaikkea yleisinä, jatkuvina ja historiallisesti juurtuneina prosesseina.

Burnsin ja Scapensin (2000, 6-7) lähtökohtana instituution määrittelyssä on Barleyn ja Tolbertin (1997) esittämä käsitys instituutiosta. Heidän keskeisenä ajatuksena on näkemys ihmisestä tavoitteellisena toimijana. Vaikka yksilö ei aina toimisikaan täysin rationaalisesti, voidaan toimintaa perustella erilaisilla syillä, kuten vakiintuneilla

ja yleisesti hyväksytyillä säännöillä, jotka määrittävät käyttäytymistä. Jos sääntöjä noudatetaan toistuvasti, saattaa toiminta muuttua rutiineiksi, jotka pohjautuvat hiljaiseen tietoon. Siinä missä säännöt ovat formalisoituja menettelytapoja, ovat rutiinit käytössä olevia menettelytapoja, jotka voivat ohjata kokonaisten ryhmien toimintaa.

Meyerin ja Rowanin (1977: 341) määrittelevät institutionalisoituminen tapahtumasarjaksi, jossa sosiaaliset prosessit, velvoitteet tai realiteetit muodostuvat säännöiksi, jotka ottavat määrävän statuksen sosiaalisessa ajattelussa. Koska instituutiot eivät ole syntyneet tarkoitushakuisen tietoisien sosiaalisen toiminnan tuloksena, niitä ei voida siten myöskään tarkastella eriytettyinä institutionaalisesta kontekstistaan (Powell & DiMaggio 1991: 8.)

Instituutiot voidaankin nähdä myös sosiaalisina rakennelmina, jotka representoivat tietyn aseman tai ominaisuuden saavuttanutta sosiaalista järjestystä tai rakennetta. Instituutiot (Jepperson 1991: 145-147) ovat sellaisia jatkuvasti jäljiteltäviä sosiaalisia rakenteita, joiden olemassaolo ja säilyminen perustuvat itsenäisesti käynnistyviin sosiaalisiin prosesseihin. Instituutiot ovat suhteellisen vastustuskykyisiä muutoksille, mutta niiden säilyminen ei perustu toistuvaan toimintaan vaikkakin rutiinien kopiomisprosessi tukee ja ylläpitää sosiaalisia rakenteita. Jeppersonille instituutio on ennen kaikkea kontekstisidonnainen ja suhteellinen käsite. Esimerkiksi äänestäminen voidaan katsoa institutionalisoituneeksi sosiaaliseksi toiminnaksi Yhdysvalloissa mutta ei välttämättä Haitilla, tai Yalen yliopisto on instituutio enemmän New Havenille kuin muille kaupungeille.

2.2 Instituutioiden kolme ulottuvuutta

Yksittäisten näkökulmien ohella instituution käsitettä voidaan lähestyä kokoavasti Scottin (2008: 51) esittämän kolmen ulottuvuuden avulla. Taulukossa 1 esitetään kolme erilaista näkökulmaa instituutioihin: regulatiivinen, normatiivinen ja kulttuuris-kognitiivinen. Scottin pyrkimyksenä ei ole rakentaa mallin avulla yhtä yhtenäistä viitekehystä vaan pikemminkin vertailla kolmea toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa niiden erojen havainnoimiseksi. Vertailun avulla hän tuo esille eri näkökulmien

taustalla vaikuttavat oletukset, mekanismit ja indikaattorit. Tällaisella analyttisellä lähestymistavalla voidaan Scottin mielestä valottaa niitä teoreettisia linjavetoja, jotka jakavat institutionaalista teoriaa.

Taulukko 1. Instituutioiden kolme ulottuvuutta (Scott 2008: 51).

	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
Noudattamisen perusta	Tarkoituksenmukaisuus	Sosiaalinen velvollisuus	Itsestäänselvyys
Järjestyksen perusta	Regulatiiviset säännöt	Sitovat odotukset	Olellainen malli
Mekanismit	Pakottava	Normatiivinen	Jäljittelevä
Logiikka	Instrumentaalinen	Tarkoituksenmukainen	Puhdasoppinen
Indikaattorit	Säännöt, Lait ja Seuraamukset	Varmentaminen ja Valtuutukset	Yleiset uskomukset, Jaettu toiminnan logiikka ja Isomorfismi
Affekti	Pelko ja Syyllisyys / Viattomuus	Häpeä / Kunnia	Varmuus / Hämmennys
Oikeutuksen perusta	Laillisesti sanktioitu	Moraalisesti säädelty	Helppotajuinen, Tunnistettava

Scottin (2008) mukaan useimmat tutkijat ovat samaa mieltä instituutioiden regulatiivisesta ulottuvuudesta. Instituutioiden rajoittavat ja sääntelevät käyttäytymistä. Tutkijat, jotka painottavat instituutioiden regulatiivista ulottuvuutta, voidaan erotella sen mukaan, millaisen aseman he antavat eri sääntelyprosesseille, kuten sääntöjen luomiselle, valvonnalle ja seuraamuksille. Sääntelyprosesseilla on kapasiteetti luoda sääntöjä, tutkia toisten mukautumista niihin sekä säädellä sanktioita, kuten rangaistuksia ja palkintoja. Nämä prosessit voivat toimia diffuusion, epämuodollisten mekanismien, kuten häpäisyn ja karttamisen, tai muodollisten toimijoiden, kuten poliisin, välityksellä. Toiminnan rajoittamisen ja tukahduttamisen ohella regulatiiviset järjestelmät luovat myös mahdollisuuksia sosiaaliselle toiminnalle. Regulatiivisesta näkökulmasta tulkittuna instituutioiden ovat suhteellisen vakaa sääntöjen muodostama muodollinen tai epämuodollinen systeemi, joka pitää sisällään kyvyn valvontaan sekä sanktioihin, ja sitä siivittävät tunteet, kuten pelko ja syyllisyys tai viattomuus ja korruptoitamattomuus. (Scott 2008: 52–54.)

Instituutioiden regulatiivinen ja normatiivinen ulottuvuus voivat myös tukea ja vahvistaa toisiaan. Esimerkiksi regulatiiviselle ulottuvuudelle tyypillinen pakottavan voimankäytön legitimointi tapahtuu yleisesti normatiivisen viitekehyksen avulla, joka tukee ja rajoittaa voiman käyttöä. Laki- ja yhteiskuntateoreetikot puolestaan korostavat lakien pakottavan ulottuvuuden lisäksi niiden normatiivista ja kognitiivista ulottuvuutta. Näin ollen tietyn ulottuvuuden tukemat instituutiot voivat ajan kuluessa ja tilanteiden myötä säilyä myös toisten ulottuvuuksien vaikutuksesta. Instituutioiden regulatiivisen ulottuvuuden ymmärtäminen vaatii myös toisten ulottuvuuksien huomioonottamista. (Scott 2008: 53–54.)

Instituutioiden normatiivista näkökulmaa painottavat tutkijat korostavat normatiivisia sääntöjä, jotka määrittelevät, arvioivat ja asettavat velvollisuuksia sosiaalisessa elämässä. Normatiiviset systeemit pitävät sisällään sekä arvoja, jotka kertovat sen, mikä on haluttavaa tai suositeltavaa, että normeja, jotka määrittelevät sen, miten asiat tulisi tehdä. Toisia arvoja ja normeja voidaan soveltaa kaikkiin kollektiivin jäseniin, kun taas toiset soveltuvat vain tiettyihin sosiaalisiin toimijoihin ja asemiin. Tämä erottelu antaa mahdollisuuden tarkastella rooleja eli tiettyjen yksilöiden tiettyssä asemassa noudattamia hyväksyttäviä arvoja ja normeja. Roolit voivat olla ulkoisesti määriteltäviä esimerkiksi tietyn organisatorisen aseman myötä tai sisäsyntyisiä esimerkiksi ulkopuolisten odotusten myötä. (Scott 2008: 54–55.)

Regulatiivisten järjestelmien ohella myös normatiiviset järjestelmät samanaikaisesti sekä rajoittavat että mahdollistavat sosiaalista käyttäytymistä ja antavat toimijoille tavoitteet sekä suotavat keinot saavuttaa ne. Ne varmentavat vapaudet ja vastuut, etuoikeudet ja velvollisuudet sekä lisenssit ja mandaatit. Normien huomiotta jättäminen herättää häpeää ja kunniantomuutta sekä toisaalta niiden esimerkillinen noudattaminen ylpeyttä ja kunniaa. Normatiivinen näkökulma painottaa sosiaalisten uskosten ja normien, jotka ihmiset ovat sisäistäneet ja joita tyrkytetään myös toisille vakauttavaa vaikutusta. (Scott 2008: 55–56.)

Kulttuuris-kognitiivinen lähestymistapa puolestaan painottaa kulttuuris-kognitiivisia käsitteitä, kuten jaettuja käsityksiä. Ne muodostavat sosiaalisen todellisuuden ja kehikon, jonka avulla merkitykset luodaan. Symbolit, kuten sanat, merkit ja eleet, muokkaavat niitä merkityksiä, jotka liitämme tiettyihin objekteihin ja toimintoihin. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ja ne säilyvät tai muokkautuvat yrittäessämme järkeistää tapahtumia ympärillämme. Toisin sanoen minkä tahansa toiminnan selvittäminen vaatii sekä ulkoisten tekijöiden että sisäisten tulkintakehikkojen huomioinnista. Näiden sisäisten tulkintakehikkojen muodostumisessa ulkoisilla kulttuurisilla tekijöillä on merkittävä rooli. (Scott 2008: 56–57.)

Käsitys kulttuurista saattaa vaihdella eri ryhmien ja tilanteiden mukaan. Samassa tilanteessa olevat ihmiset saattavat tulkita tilanteen täysin eri tavoin. Kulttuuriset uskomukset vaihtelevat ja niitä haastetaan tasaisin väliajoin etenkin epävarmoina aikoina. Kulttuuris-kognitiivisesta näkökulmasta käsin lakien noudattaminen johtuu usein syystä, että muunlaista käyttäytymistä ei edes osata ajatella. Rutiineita seurataan, koska niin on aina tehty. Roolit puolestaan nousevat yhteisestä ymmärryksestä siitä, mitä toimintoja kullekin toimijalle kuuluu. Toisaalta myös laajat institutionaaliset kehitot tarjoavat malleja organisoitumiselle. Tunnetasolla kognitiivis-kulttuurisessa ulottuvuudessa on kyse varmuudesta ja luottamuksesta sekä toisaalta sekavuudesta ja hämmennyksestä. Kulttuuris-kognitiivinen näkökulma instituutioihin nostaa sosiaalisesti välittyneet rakennelmat ja merkityskehikot keskeiseen asemaan. (Scott 2008: 58–59.)

2.3 Instituutioiden välittäjät

Instituutiot ilmenevät ja välittyvät useissa eri muodoissa. Instituutioiden välittäjillä on keskeinen rooli muun muassa instituutioiden muutoksessa. Niiden avulla voidaan myös havainnollistaa, miten ideat siirtyvät paikan ja ajan suhteen sekä sitä, mikä niitä kuljettaa. Välittäjät eivät ole neutraaleja vaan ne vaikuttavat viestien luonteeseen ja niiden tulkintaan. Siirtyessään tila-aikajatkumossa ideat ja artefaktit muuttuvat ja yhdistyvät toisiin ideoihin ja objekteihin. Instituutioiden välittäjät voidaan luokitella neljään eri ryhmään: symbolisiin ja suhteellisiin järjestelmiin sekä rutiineihin ja arte-

fakteihin. Taulukossa 2 esitetään näihin eri ryhmiin liittyviä piirteitä regulatiivisesta, normatiivisesta ja kulttuuris-kognitiivisesta näkökulmasta. (Scott 2008: 79–80.)

Taulukko 2. Instituutioiden välittäjät (Scott 2008: 79).

	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
Symboliset järjestelmät	Säännöt, lait	Arvot Odotukset	Kategoriat Tyypittelyt Skeemat
Suhteelliset järjestelmät	Governance-systeemit Valtasysteemit	Hallintojärjestelmä Auktoriteettisysteemit	Strukturaalinen Isomorfismi Identiteetit
Rutiinit	Protokollat Standardit toiminnat proseduurit	Työtehtävät Roolit Velvollisuuksien noudattaminen	Käsikirjoitukset
Artefaktit	Mandaatein määritellyt objektit	Tottumuksia ja standardeja noudattavat objektit	Symbolista arvoa omaavat objektit

Symboliset järjestelmät pitävät sisällään kaikenlaiset säännöt, arvot, normit, luokitte-
lut, representaatiot, kehikot, skeemat, prototyypit sekä skriptit, jotka ohjaavat käyt-
tämistä. Eri valinnat ja painotukset symbolisissa järjestelmissä riippuvat valitusta
lähestymistavasta instituutioihin. Kognitiivinen näkökulma nostaa keskeiseen ase-
maan yleiset kategoriat, eroavaisuudet ja tyypittelyt, jotka muokkaavat havaintoa ja
tulkintaa. Normatiivinen lähestymistapa painottaa käyttäytymistä ohjaavia jaettu-
ja arvoja ja normatiivisia odotuksia. Sääntelyä korostavat teoretikot puolestaan pitävät
tottumuksia, sääntöjä ja lakeja tärkeimpinä. Symboliset järjestelmät kuljettavat sisäl-
lään erilaisia symboleja, jotka ovat helposti liikuteltavissa, monimuotoisia ja helposti
muokattavissa. (Scott 2008: 80–81.)

Instituutiot voivat välittyä symbolisten järjestelmien lisäksi erilaisten suhteellisten
järjestelmien kautta. Ne ovat eräänlaisia roolisysteemejä, jotka pohjautuvat sään-
nönmukaiseen vuorovaikutukseen erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. Usein suh-
teelliset järjestelmät ovat laajoja, kuten ammattijärjestöt sekä ammattiin liittyvät yh-
teydet, ja ne ylittävät eri organisaatioiden rajat. Säännöt ja uskomukset on koodattu
tiettyihin aseisiin ja rooleihin, jotka ilmentävät ja pitävät sisällään erilaisia institutio-

naalisia elementtejä. Kognitiivisen näkemyksen mukaan erilaiset luokittelut ja tyypittelyt on koodattu organisaatioiden rakenteisiin ja ne ilmenevät erilaisina osastoina sekä rooleina. Normatiivisen ja regulatiivisen näkemyksen mukaan suhteelliset järjestelmät ovat eräänlaisia governance-systeemejä, joissa näkökulmasta riippuen korostuu joko auktoriteetin arvovalta tai pakottava voima. (Scott 2008: 81–82.)

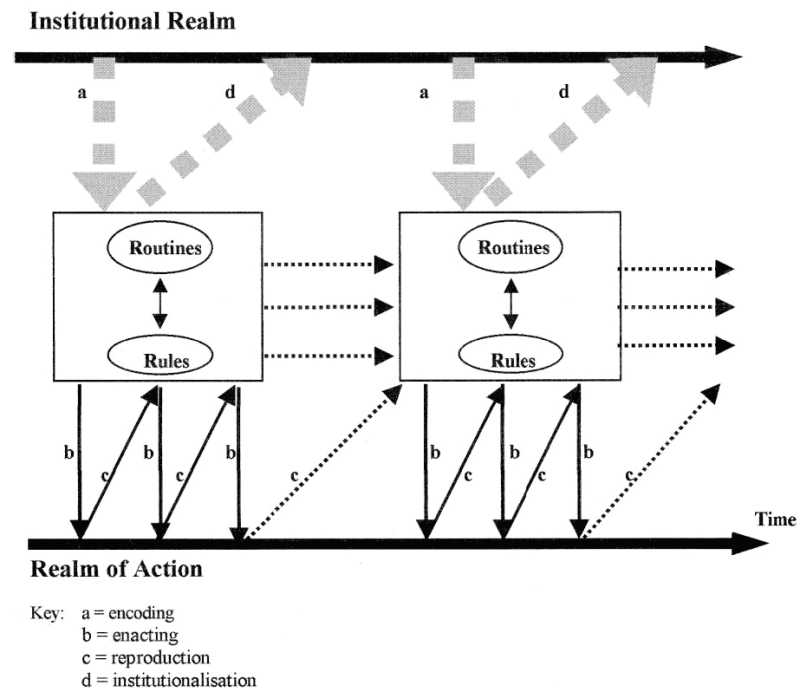
Instituutioiden voidaan nähdä myös olevan sisään rakennettuina tottumuksiin ja rutiineihin, jotka nojaavat hiljaista tietoa heijastaviin säännönmukaisiin toimintamalleihin. Rutiinit opitaan, ylläpidetään ja uusitaan suhteellisten järjestelmien sisällä. Usein organisaatioiden uudet jäsenet oppivat rutiinit vanhemmilta jäseniltä esimerkiksi työssä oppimisen myötä. Koska rutiinien oppiminen ja säilyminen vaikuttavat vahvasti yhteisöön, ei niitä välttämättä pysty suoraan siirtämään eri ympäristöihin erilaisten toimijoiden keskelle. (Scott 2008: 82–83.)

Instituutioiden välittymisessä neljäntenä mekanismina toimivat erilaiset artefaktit, joista voidaan erotella sekä tekninen että symbolinen taso. Regulatiivinen näkökulma painottaa artefaktien teknistä puolta, niiden suunnittelua ja rakentamista valvovia auktoriteetteja, jotka säätelevät prosessia usein turvallisuussyistä. Artefakteihin ja teknologioihin sisältyy usein myös normatiivinen ulottuvuus, jolloin voidaan puhua myös sosiaalisista artefakteista. Toisaalta joissain tapauksissa artefaktien symbolinen merkitys saattaa olla jopa niiden fyysistä merkitystä suurempi. Organisaatiot toimivatkin monimutkaisessa institutionaalisessa ympäristössä, jossa instituutiot ilmenevät mitä moninaisimmissa muodoissa. (Scott 2008: 84–85.)

2.4 Institutionalisoituminen

Institutionalisaatio voidaan nähdä prosessina, joka pitää sisällään instituutioiden luomiseen ja säilymiseen liittyviä mekanismeja (Scott 2008: 121). Burns ja Scapens (2000) määrittelevät institutionalisaation kuvion 1 mukaisesti jatkuvaksi prosessiksi. Heidän esittämän käsitteellisen mallin taustalla on oletus instituutioiden kyvystä muuttua ja säilyä. Vaikka rutiinit ja säännöt tekevätkin elämästä pääasiallisesti vakaata ja ennustettavaa on ihmiseen sisäänrakennettu taipumus uteliaisuuteen, joka

toimii potentiaalisena instituutioiden muutoksen lähteenä. (Burns & Scapens 2000: 8-9, 18.)



Kuvio 1. Institutionalisaatio (Burns & Scapens 2000: 9).

Institutionalisaatioprosessi pitää sisällään sekä synkronisia että diakronisia elementtejä. Instituutiot rajoittavat sekä muokkaavat toimintaa samanaikaisesti tietyssä hetkessä ja toisaalta toiminta tuottaa sekä jäljentää instituutioita kumulatiivasti pidemmällä aikavälillä. Näin ollen muutosprosessi näkyy toiminnan tasolla lyhyemmällä aikavälillä kuin instituutioiden tasolla. Kuviossa 1 on kuvattu molemmat tasot ja niiden kumulatiivinen muutos ajassa. Nuolet a ja b kuvaavat synkronista muutosta ja nuolet c ja d diakronista muutosta. Samankaltaisessa kumulatiivisessa muutoksessa ovat myös kuvassa keskellä esitetyt rutiinit ja säännöt, jotka yhdistävät institutionaalisen sekä toiminnan tason toisiinsa. Kuviossa 1 esitetty institutionalisaatioprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. (Burns & Scapens 2000: 9-10.)

Ensimmäisessä vaiheessa (encoding) institutionaaliset periaatteet koodataan säännöiksi ja rutiineiksi. Yleisesti voidaan todeta, että institutionaaliset periaatteet ovat

koodattuina olemassa oleviin rutiineihin joten ne muokkaavat uusia sääntöjä, jotka puolestaan vaikuttavat siihen miten rutiinit muodostuvat ja muokkautuvat uudelleen. Koodausvaihe ikään kuin liittää instituutioiden määrittämät periaatteet varmoina pidettyihin olettamuksiin ja niiden ilmentymiin ja siten kiinnittää ne olemassa oleviin merkityksiin, arvoihin ja valtarakenteisiin. (Burns & Scapens 2000: 10.)

Toisessa vaiheessa (enacting) toimijat toteuttavat rutiineja ja sääntöjä, jotka pitävät sisällään koodattuina institutionaaliset periaatteet. Vaikka toiminta saattaa vaatia tietoista päätöksentekoa, tehdään asiat usein niin kuin ne on aiemminkin tehty hiljaisen tiedon ohjaamana. Jos säännöt ja rutiinit ovat ristiriidassa olemassa olevien merkitysten sekä arvojen kanssa ja toimijalla on resursseja vastustaa niitä, syntyy mahdollisuus muuttaa prosessia. Ilman ulkoista painetta, kuten teknologian kehittymistä säännöt ja rutiinit ovat kuitenkin melko resistenttejä muutokselle. (Burns & Scapens 2000: 10.)

Kolmas vaihe (reproduction) kuvaa sitä, miten samankaltainen toistuva käyttäytymisen vahvistaa rutiineja. Prosessissa rutiinit voivat myös muuttua, joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tietoinen muutos syntyy tilanteissa, joissa toimijoilla on mahdollisuus kollektiivisesti kyseenalaistaa olemassa olevat säännöt ja rutiinit. Tiedostamaton muutos syntyy jos toimijat eivät jostain syystä hyväksy olemassa olevia rutiineja ja sääntöjä tai ne tulkitaan väärin, eikä toimintaa pystytä tarpeeksi hyvin valvomaan. Neljännessä vaiheessa (institutionalisation) toiminnan kautta vahvistetut rutiinit ja säännöt muokkautuvat instituutioiksi. Ne erottuvat alkuperäisesti yhteydestään ja saavat normatiivisen sekä faktuaalisen luonteen. Toisin sanoen säännöistä ja rutiineista muodostuu todellisuus, jossa asiat ovat niin kuin ne ovat eli ne institutionalisoituvat. (Burns & Scapens 2000: 11.)

Institutionalisaatioprosessissa kuvatut instituutiot ovat strukturoituja elementtejä, jotka sisältävät itsestään selvänä pidetyt olettamukset siitä miten asiat kuuluu tehdä. Ne muokkaavat ja rajoittavat sääntöjä ja rutiineja sekä määrittelevät sen, miten yksittäiset toimijat luovat merkityksiä, muodostavat arvoja sekä käyttävät valtaa. Koska instituutiot ovat abstrakteja käsitteitä ja olemassa ainoastaan yksilöiden ja ryhmien

tavassa ymmärtää ja jäsentää tietoa on ne merkitty kuviossa 1 katkoviivoilla toisin kuin säännöt ja rutiinit. Viivojen a ja b paksuus kuvaa institutionalisaatioprosessin jatkuvaa luonnetta. (Burns & Scapens 2000: 11.)

Sääntöjen ja rutiinien välinen koodaus- ja vahvistumisprosessi pitää sisällään mahdollisuuden myös suurempaan muutokseen. Kuviossa 1 suurempi muutos on kuvattu siirtymänä kahden eri sääntö- ja rutiinilaatikon välillä. Uusien sääntöjen implementointiin ja uusien rutiinien syntymiseen vaikuttavat kuitenkin myös olemassa olevat instituutiot ja rutiinit. Instituutiot ovat olemassa aina ennen muutosprosessia ja siten ne vaikuttavat oleellisesti sen luonteeseen. Toisaalta muutos voi myös johtaa uusien instituutioiden syntymiseen. (Burns & Scapens 2000: 11-12.)

Selznickille (1992: 234-235) institutionalisaatiossa puolestaan merkittävintä on arvojen tuottaminen, joka tapahtuu tehtävien teknisten vaatimusten taustalla. Organisaatioiden muuttuminen instituutioiksi voidaan nähdä kaksivaiheisena prosessina. Perustavanlaatuisessa ja muodollisessa vaiheessa kysymys on institutionaalisista ratkaisuista taloudellisiin ja yhteistyötä käsitteleviin ongelmiin. Sen sijaan, että luotettaisiin spontaaneihin reaktioihin, markkinoihin tai sopimuksiin nähdään tarve muodolliselle organisaatiolle, joka tarkkojen tavoitteiden ja sääntöjen avulla voittaa epävakaa yhteistoiminnan muodot. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten prosessien kautta tapahtuvassa tiheässä institutionalisaatiossa organisaatio luo hallinnolliset rituaalinsa, symbolinsa, ideologiansa, lujittaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä nivoutuu osaksi sosiaalista ympäristöään. Tätä vaihetta kuvaavat esimerkiksi tiettyjen sääntöjen pyhittäminen ja organisaation osien eriyttäminen, jotka synnyttävät oman edun tavoittelua ja valtakeskittymiä.

Tolbert ja Zucker (1996: 181-182) puolestaan ovat luoneet institutionalisoitumista kuvaavan mallin, joka jäsentää erilaisia institutionalisaatioprosesseja. Mallissa lähtökohtana ovat organisaatioiden kohtaamat organisatoriset ongelmat, joita voivat aiheuttaa teknologian muuttuminen, lainsäädännön muutokset tai markkinavoimat. Tässä esi-institutionaalisessa prosessissa innovaatiot ovat pääasiallisesti yksittäisten organisaatioiden vaste ongelmiin. Innovaatioiden omaksuminen voi kuitenkin tapahtua yh-

teistyössä eri organisaatioiden kesken tai ratkaisuja ongelmiin voidaan kopioida toisilta organisaatioilta. Innovaatioiden muuntumista osaksi organisaatioiden muodollisia käytäntöjä ja järjestystä kutsutaan tavanomaistumiseksi.

Käytäntöjen leviämisen ja pysyvyyden kannalta keskeinen prosessi mallissa on tavanomaistumista seuraava objektifikaatioprosessi, joka vaatii organisaatioiden päättäjiltä sosiaalista konsensusta uusien rakenteiden merkityksestä ja omaksumisesta. Konsensus voi syntyä keräämällä tietoa mahdollisista riskeistä erilaisista lähteistä ja seuraamalla kilpailevia organisaatioita. Toisaalta objektifikaatio voi myös seurata tiettyjen intressiryhmien kuten konsulttien toiminnasta tiettyjen rakenteiden ja mallien puolesta. Rakenteet, jotka läpikäyvät objektifikaatioprosessin muuttuvat puoli-institutionalisoituneiksi. Tällöin diffuusioissa liikkeelle paneva voima muuttuu yksinkertaisesta mallintamisesta normatiiviselle tasolle, joka heijastelee implisiittistä tai eksplisiittistä rakenteiden teoretisointia. (Tolbert & Zucker 1996: 182-183.)

Täysi institutionalisaatio vaatii sedimentaatioprosessia, joka perustuu rakenteiden historialliselle jatkuvuudelle ja selviytymiselle läpi organisaatioiden jäsenten eri sukupolvien. Sedimentaatioprosessiin vaikuttaa useita tekijöitä. Esteenä voivat olla yksittäiset toimijat, joita uudet rakenteet vaikuttavat epäsuotuisasti ja joilla on kyky vastustaa niitä tai rakenteiden kyvyttömyys tuottaa haluttuja tuloksia. Institutionalisaatio vaatiikin onnistuakseen suhteellisen vähäistä vastustusta, jatkuvaa uusien rakenteiden puolesta puhumista ja todisteita niiden avulla saavutettavista halutuista tuloksista. Institutionalisaatiolle vastakkainen deinstitutionalisaatioprosessi puolestaan vaatii usein selkeää muutosta toimintaympäristössä, mikä antaa yksittäisille toimijoille mahdollisuuden hyödyntää olemassa olevia heikkouksia ja viedä muutosta eteenpäin. (Tolbert & Zucker 1996: 184.)

2.5 Organisaatiot, legitimaatio ja institutionaalinen muutospaine

Organisaatiot toimivat institutionalisoituneessa ympäristössä ja niiden muodolliset rakenteet reflektioivat rationalisoituja institutionaalisia sääntöjä. Nämä säännöt toimivat myytteinä, joita organisaatiot käyttävät perustellakseen toimintaansa, saadakseen

resursseja ja vakautta sekä säilyttääkseen asemansa (Meyer & Rowan, 1977: 340). Toisin sanoen organisaatiot tarvitsevat materiaalien resurssien ja teknisen informaation lisäksi sosiaalista hyväksyntää sekä uskottavuutta selviytyäkseen ja pärjätäkseen sosiaalisessa ympäristössään. Institutionaalisessa viitekehysessä tätä tärkeää ominaisuutta lähestytään legitimitietin käsitteellä (Scott 2008: 59-61). Organisaatiot, jotka omaksuvat sosiaalisesti legitimejä rationalisoituja elementtejä osaksi muodollista rakennettaan maksimoivat legitimitietinsä ja siten lisäävät resurssejaan sekä selviämismahdollisuuksiaan (Meyer & Rowan 1977: 352).

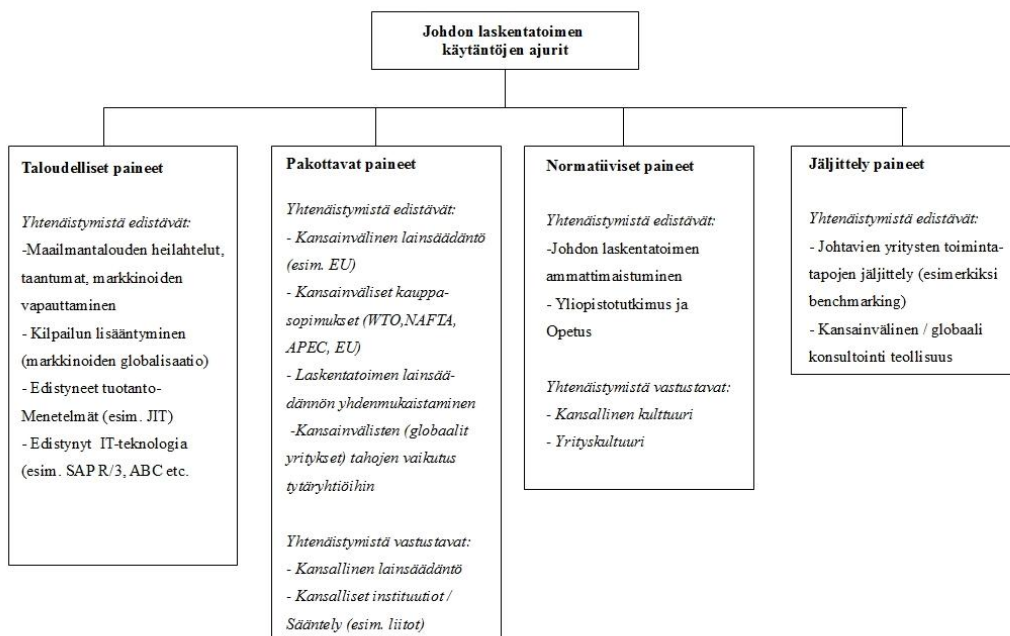
Legitimitietti määrittyy hieman eri tavoin riippuen, mistä näkökulmasta instituutioita käsitellään. Regulaatiivinen lähestymistapa painottaa sääntöihin mukautumista. Legitiimi organisaatio täytyy perustaa ja sen tulee toimia virallisten sekä näennäisten lakien mukaisesti. Normatiivisesta näkökulmasta käsin legitimitietti määritellään puolestaan moraalien avulla. Koska normatiiviset kontrollit sisäistetään regulaatiivisia helpommin, liittyy yhdenmukaisuuden noudattamiseen ulkoisten palkintojen lisäksi vahvasti sisäinen palkitseminen. Kulttuuris-kognitiivinen lähestymistapa taas määrittelee legitimitietin yhdenmukaistumisprosessiksi, jonka taustalta voidaan havaita tekijöitä, kuten yleisesti tunnistettava rooli tai rakenteellinen malli. Mukautumalla vallitsevaan tilanteeseen valitsemalla perinteinen rakenne tai identiteetti organisaatio saavuttaa legitimitietin koska se on kognitiivisesti yhtenäinen. (Scott 2008: 59-61.)

Organisaatioiden institutionaalisessa toimintaympäristössä vaikuttavat erilaiset kilpailevat instituutiot sekä institutionaaliset elementit. Legitimitietin tavoittelu institutionaalisessa toimintaympäristössä altistaa organisaatiot erilaisille yhdenmukaistumisaineille. Useimmat nykyajan organisaatioista, jotka toimivat samalla organisaatiokentällä ovatkin rakenteiltaan huomattavan paljon toistensa kaltaisia. Yliopistot muistuttavat toisia yliopistoja, sairaalat toisia sairaaloita. Monien kilpailutekijöiden lisäksi organisaatioiden jatkuvuuden kannalta tärkeitä tekijöitä ovat rakenteelliset ominaisuudet, kuten tunnistettavuus sekä yhdenmukaisuudet normatiivisten ja regulaatiivisten vaatimusten kanssa. (Scott 2008: 152-153.)

Yhdenmukaistumispaineita on institutionaalisessa teoriassa jaoteltu isomorfismin käsitteen avulla. DiMaggion ja Powellin (1983: 148) mukaan erilaiset organisaatiot, jotka toimintansa välityksellä muodostavat tunnistettavan yhtenäisen institutionaalisen kehikon, kuten samaa tuotetta tuottavat organisaatiot, kuuluvat samaan organisaatiokenttään. Organisaatiokentän muodostumiseen voivat vaikuttaa kilpailu, valtio sekä ammatin kuva ja se voidaan todentaa vain empiirisen tutkimuksen avulla. Saman organisaatiokentän sisällä toimivat organisaatiot alkavat vähitellen homogenisoitua.

DiMaggion ja Powellin (1983: 150) mukaan institutionaalinen isomorfismi ilmenee kolmen toistaan edeltävän mekanismin välityksellä. Pakottava isomorfismi saa alkunsa poliittisesta vaikutusvallasta sekä legitimizeettiongelmissa. Jäljittelevä isomorfismi johtuu standardeista reaktioista vallitsevaan epävarmuuteen. Normatiivinen isomorfismi puolestaan liittyy ammattimaistumiseen. DiMaggion ja Powellin esittämä typologia on luonteeltaan analyttinen, eikä isomorfismin eri muotoja voida aina empiirisesti erotella toisistaan. Vaikka nämä kolme tyyppiä saattavat sekoittua keskenään empiirisissä tutkimusasetelmissä ovat ne tyypillisesti lähtökohdiltaan erilaisia ja saattavat johtaa erilaisiin lopputuloksiin.

Granlund ja Lukka (1998: 159) ovat soveltaneet DiMaggion ja Powellin (1983) typologiaa globaaliin johdon laskentatoimen muutokseen. Kuviossa 2 esitetyt johdon laskentatoimen käytäntöihin vaikuttavat tekijät jaotellaan institutionaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Käytännön tasolla institutionaaliset ja taloudelliset paineet sekä niiden vaikutukset ilmenevät päällekkäin. Esimerkiksi toimintolaskenta nähdään usein yrityksissä taloudellisena rationaalisenä valintana, joka johtaa tehokkuuden paraneamiseen vaikka käytännössä se voidaan nähdä myös organisaation vasteena institutionaalisiin paineisiin.



Kuvio 2. Institutionalisaatioprosessi (Granlund & Lukka 1998: 157).

Pakottava isomorfismi syntyy muodollisista ja epämuodollisista paineista, jotka kohdistuvat organisaatioihin. Näitä muospaineita aiheuttavat toiset organisaatiot sekä yhteiskunnan luomat kulttuuriset odotukset. Isomorfismin taustalla voi olla, yleinen lainsäädäntö, yksittäinen lainsäädännön muutos tai muu legitimoitujen sääntöjen sekä rakenteiden luoma ympäristö, joka pakottaa siinä toimivat organisaatiot muokkaamaan rakenteita ja toimintaansa tiettyyn suuntaan. Pakottavan muospaineen ei tarvitse kuitenkaan aina olla suoraviivaista ja ilmetä painostavana voimana vaan se voi näkyä lievempänä hienovaraisempana ilmiönä, kuten suostutteluna tai kutsuna muutokseen. (DiMaggio & Powell 1983: 150-151.)

Granlundin ja Lukan (1998: 162-163) mukaan johdon laskentatoimen käytäntöihin kohdistuvia pakottavan isomorfismin paineita aiheuttavat muun muassa monet kansainväliset instituutiot, kuten EU, NAFTA, APEC ja WTO. Yksi keskeinen institutionaalinen muospaineen synnyttäjä on kansainvälinen pyrkimys yhdenmukaistaa laskentatoimen lainsäädäntöä esimerkiksi IFRS-standardien mukaiseksi, mikä vaikuttaa myös johdon laskentatoimen käytäntöihin. Lisäksi johdon laskentatoimen muospaineita voivat aiheuttaa erilaiset organisaatioiden sisäiset sekä niiden väliset

järjestelyt kuten esimerkiksi monikansalliset yritykset, jotka vaativat tytäryhtiöiltään pääkonttorissa käytössä olevia raportointiprosesseja tai alihankkijoita omaksumaan tiettyjä laskentatoimien käytäntöjä.

Jäljittelevän isomorfismin lähtökohtana on usein toimintaympäristön epävakaus. Organisaatiot, joissa organisaatioteknologia on huonosti ymmärrettyä, tavoitteet ovat moniselitteisiä tai ympäristö on symbolisesti epävarma saattavat alkaa mallintamaan sellaisia organisaatioita, jotka näyttävät menestyvän paremmin tai ovat paremmin legitimoituja. Mallintaminen voi tapahtua tiedostamattomasti esimerkiksi työntekijöiden siirtyessä uuteen organisaatioon tai tiedostetusti esimerkiksi konsulttiyrityksen avustamana. Homogenisoitumista lisää se, että uudet organisaatiot rakennetaan usein vanhojen samalla organisaatiokentällä toimivien organisaatioiden pohjalta. (DiMaggio & Powell 1983: 151-152.)

Jäljittelevä isomorfismi näkyy johdon laskentatoimen muutoksessa muun muassa erilaisten laskentainnovaatioiden leviämisenä ja laskentatoimen roolin yhdenmukaistumisena. Esimerkiksi toimintolaskentaa sekä johdon laskentatoimen roolin muutosta liiketoimintaorientoituneeseen suuntaan voidaan pitää ilmiöinä, jotka omaksutaan useissa yrityksissä muiden kilpailevien yritysten tavoin koska ne ovat yleisiä trendejä. Toisaalta homogenisoitumisen taustalta on havaittavissa myös globaalisti laajalle levinnyt konsultointiteollisuus, jonka toimintaperiaatteisiin olennaisena osana kuuluu jäljittely. Yritykset etsivät ratkaisuja epävarmuuteen ja muutokseen palkkaamalla konsultteja, joiden esittelemät ratkaisumallit ovat usein vanhoja menetelmiä uusissa paketeissa erittäin hyvin markkinoituina. (Granlund ja Lukka 1998: 167-168.)

Normatiivinen isomorfismi liittyy ammatteihin ja työnkuviin sekä ammattimaistumiseen, jota voidaan kuvailla eri ammattiryhmien pyrkimyksillä rakentaa kognitiivista pohjaa ja legitimaatiota työlleen määrittelemällä kollektiivisesti työolosuhteensa ja -menetelmänsä. Ammatit siinä missä organisaatiotkin ovat jatkuvasti samojen pakottavien ja jäljittelevien isomorfisten paineiden alaisia. Lisäksi ammattiryhmien aktiiviset toimijat ja valtio luovat muospaineita. Normatiivisen isomorfismin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat muodollinen yliopistokoulutus sekä erilaiset asiantuntijaver-

kostot, koska niillä on suora vaikutus organisaatioissa toimiviin ammattiryhmiin ja siten koko organisaation normipohjan rakentumiseen. Myös tapa jolla organisaatiot valitsevat niissä toimivat ammattilaiset lisää painetta homogenisoitumiseen. (DiMaggio & Powell 1983: 152-153.)

Johdon laskentatoimen työnkuvan kannalta normatiivilla muutospaineilla on keskeinen merkitys. Suomessa johdon laskentatoimen ammattilaisilla toimenkuva on muuttunut eristäytyneestä keskitetystä tukifunktiosta hajautettuun ja liiketoiminta-orientoituneeseen suuntaan. Institutionaalisen muutospaineen taustalta voidaan havaita vahva laskentatoimen ammatillinen verkostoituminen sekä osittain myös yliopistotutkimus ja -koulutus, jotka ovat omalta osaltaan vaikuttaneet uuden toimenkuvan syntymiseen. (Granlund ja Lukka 1998: 163-166.)

2.6 Strategiset vasteet

Organisaatiot toimivat monimutkaisissa toimintaympäristöissä, jotka vaikuttavat ja osittain jopa läpäisevät organisaatioiden rakenteet ja toiminnan. Toimintaympäristöjen moninaiset institutionaaliset elementit kilpailevat keskenään ja ne ovat usein keskenään ristiriidassa tai niihin yhdistyy muita vaikuttavia voimia. Mukautuminen onkin vain yksi tapa organisaatioille vastata institutionaalsiin paineisiin. Organisaatiot voidaan nähdä aktiivisina toimijoina, jotka yksin ja yhdessä toisten organisaatioiden kanssa myös vaikuttavat instituutioihin. (Scott 2008: 153, 178.)

Oliver (1991: 152) on luokitellut organisaatioiden strategiset vasteet taulukon 3 mukaisesti viiteen eri ryhmään: alistuminen, kompromissi, välttely, kieltäminen ja manipulaatio. Alistuminen institutionaalsiin paineisiin voi tapahtua usealla eri tavalla. Tiedostamattomalla tasolla tapahtuva yleisesti hyväksytyjen sääntöjen ja arvojen hyväksyminen toimii tapojen ja tottumusten kautta, jolloin institutionaalisia paineita ei välttämättä edes osata havainnoida. Jäljittely voi puolestaan olla joko tiedostettua tai tiedostamatonta esimerkiksi menestyvien organisaatioiden käytäntöjen kopioimista. Alistuminen voi tapahtua toisaalta myös täysin tiedostetulla tasolla, jolloin ky-

seessä on tietoinen arvojen, normien ja institutionaalisten vaatimusten noudattaminen.

Taulukko 3. Strategiset vasteet institutionaalisiin paineisiin (Oliver 1991: 152).

Strategiat	Taktiikat	Esimerkit
Alistuminen	Tavat, Tottumukset Jäljittely Alistuminen	Näkymättömien itsestään selvien normien noudattaminen Institutionaalisten mallien jäljittely Sääntöjen noudattaminen ja normien hyväksyminen
Kompromissi	Tasapainoilu Lepyttely Neuvottelu	Eri intressiryhmien odotusten tasapainottaminen Institutionaalisten elementtien tyyntäminen ja mukauttaminen Institutionaalisten osakkaiden kanssa neuvottelu
Välttely	Salaaminen Puskurointi Pakeneminen	Mukautumattomuuden naamioiminen Institutionaalisten liitännäisten löyhentäminen Tavoitteiden, toiminnan ja toimialueen vaihtaminen
Kieltäminen	Mitätöinti Haastaminen Hyökkäys	Selkeiden normien ja arvojen jättäminen huomiotta Sääntöjen ja vaatimusten riitauttaminen Hyökkääminen institutionaalisten paineiden aiheuttajaa vastaan
Manipulaatio	Mukaan ottaminen Vaikuttaminen Kontrollointi	Vaikutusvaltaisten intressiryhmien ottaminen mukaan Arvojen ja kriteeristön muokkaaminen institutionaalisten intressiryhmien ja prosessien dominointi

Kompromissistrategiaa käytetään tilanteissa, joissa organisaatiot aikovat mukautua vain osittain paineisiin ja neuvotella omista intresseistään. Organisaatiot kohtaavat usein ristiriitaisia institutionaalisia vaatimuksia tai niiden omista tavoitteista poikkeavia odotuksia autonomian ja tehokkuuden suhteen. Tällaisissa tilanteissa organisaatiot saattavat yrittää tasapainoilla, lepytellä tai neuvotella ulkoisten vaatimusten kanssa ja yrittää löytää kompromisseja. Eri intressiryhmät, kuten eri sidosryhmät sekä sisäiset toimijat voivat vaatia erilaisia perustavanlaatuisia mukautumiskeinoja institutionaalisten paineisiin, jolloin tasapainottelu eri tavoitteiden ja odotusten välillä on hyvä keino löytää organisaation kannalta tehokkain ratkaisu. Lepyttelyä voi puolestaan esiintyä esimerkiksi tilanteissa joissa organisaatio pyrkii mukautumaan pääasiallisesti institutionaalisiin paineisiin mutta haluaa tehdä joissain kohdin vastarintaa. Neuvottelu on aktiivinen taktiikka, jonka avulla organisaatiot voivat pyrkiä muokkaamaan muutosvaatimuksia itselleen mieluisemmiksi. (Oliver 1991: 153-154.)

Organisaatiot voivat yrittää vältellä mukautumispaineita salaamalla vastustushalunsa, keräämällä erilaisia puskureita tai pakenemalla institutionaalisia odotuksia ja arvoja. Vastustushalun salaaminen perustuu todellisten tarkoitusperien naamiointiin rituaaleihin ja seremoniaaliseen teeskentelyyn. Organisaatiot ikään kuin kehittelevät ulkoisia rationaalisia suunnitelmia ja proseduureja vastamaan institutionaalisia paineita, jotka se kuitenkin jättää toteuttamatta käytännössä. Puskuroinnilla taas viitataan pyrkimykseen vähentää toimintaan kohdistuvia ulkopuolisia tarkastuksia erottamalla tekniset toiminnot muodollisesta rakenteesta ja ulkopuolisista kontakteista. Dramaattisinta välttelytaktiikkaa kuvataan pakenemiseksi. Organisaatiot voivat institutionaalisen paineen alla muuttaa omia tavoitteitaan, toimintaa tai toimintaympäristöään ja jopa muuttaa toimintansa toiseen paikkaan välttyäkseen mukautumiselta. Esimerkiksi eräät kemianteollisuuden yhtiöt ovat siirtäneet toimintaansa kolmansiin maihin, joissa niiden toimintaa ei säädelä yhtä tarkasti kuin länsimaissa. (Oliver 1991: 154-155.)

Aktiiviseen puolustautumistaktiikkaan kuuluvat mitätöinti, haastaminen ja hyökkäykset. Organisaatiot voivat yrittää mitätöidä institutionaaliset paineet ja olla reagoimatta niihin, jos se ei tule liian kalliiksi, paineiden taustalla ei ole todellista voimaa pakottaa organisaatiota mukautumaan uusiin sääntöihin ja arvoihin tai ne ovat suuressa ristiriidassa organisaation omien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Haastamista voidaan pitää osittain jo siirtymisenä hyökkäyskannalle. Organisaatiot, jotka pyrkivät haastamaan paineen kapinoivat näkyvästi niitä vastaan. Tämä voi ilmetä jatkuvasta poikkeamisesta valtavirrasta. Intensiivisintä sekä aggressiivisintä puolustautumistaktiikkaa kutsutaan hyökkäykseksi. Jos institutionaaliset paineet koetaan todelliseksi uhaksi voivat organisaatiot hyökätä sellaisia tahoja vastaan, jotka edustavat tai välittävät niihin kohdistuvia paineita. Esimerkiksi vaste lisääntyneeseen toiminnan julkiseen kritiikkiin voi olla hyökkäys kritiikkiä julkaisevaa mediaa kohtaan. (Oliver 1991: 156-157.)

Aktiivisinta strategiaa kutsutaan manipulaatioksi. Se voi ilmetä tarkoitushakuisina opportunistisina yrityksinä saada avaintoimijoita mukaan organisaation toimintaan, tai pyrkimyksenä vaikuttaa ja kontrolloida institutionaalisia paineita sekä arviointeja. Toimintaan mukaan ottaminen voi ilmetä esimerkiksi pyrkimyksenä haalia tiettyjä

säätelystä ja valvonnasta vastaavia poliittisia päättäjiä organisaation hallitukseen. Lobbies ja erilaiset etujärjestöt puolestaan on hyvä esimerkki aktiivisesta vaikuttamistaktiikasta. Kontrollointitaktiikan taustalta voidaan havaita tiettyjä valta- ja dominointipyrkimyksiä sellaisia tahoja kohtaan, jotka tuottavat muutospaineita organisaatioita kohtaan. Kontrollointia käytetään silloin kun institutionaaliset muutospaineet ovat alkuvaiheessa, vielä paikallisia ja heikkoja. (Oliver 1991: 157-159.)

3 SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAISEN KIRKON SEURAKUNTIEN RAKENNUMUUTOS

3.1 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon rakennemuutos

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon rakennemuutoksen lähtökohtana on ajatus kirkon tehtävästä ja sen toteuttamisesta muuttuvassa maailmassa. Kirkon strategiaa käsittelevässä mietinnössä (Kirkkohallitus 2007a: 4) kirkon perustehtäväksi on määriteltä ihmisten kutsuminen armollisen jumalan yhteyteen, kestävän perustan tuominen elämään sekä rohkaiseminen välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. Kirkko toteuttaa tehtävänsä muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muutokset ja pyrkimykset toiminnan kehittämiseen muodostavat keskeiset rakennemuutoksen osatekijät.

Kirkon strategiaa pohtineen työryhmän (Kirkkohallitus 2007a: 5-27) mukaan toimintaympäristön muutoksista suuriksi haasteiksi voidaan eritellä muuttoliike, taloudelliset syyt, elämäntavan muutos sekä kunta- ja palvelurakenteen muuttuminen. Suomalaisen muutto paikkakunnalta toiselle on ollut aktiivista 1990-luvun lamavuosien jälkeen ja väestö on vähitellen keskittynyt Etelä-Suomen suurille kaupunkiseuduille. Lisäksi muuttoliike kuntien sisällä on ollut vilkasta. Taloudelliset syyt puolestaan liittyvät globalisaatioon ja maailmantalouden kehitykseen, jotka vaikuttavat suoraan Suomen kansantalouteen sekä elinkeinorakenteeseen. Globalisaatio vaikuttaa myös yhteiskuntakehitykseen ja ihmisten arkeen: välimatkat supistuvat, kansainvälinen yhteistyö lisääntyy, tiedon määrä kasvaa eksponentiaalisesti ja teknologia kehittyy nopeasti. Toimintaympäristön suuret muutokset vaikuttavat suoraan siihen, millaisia mahdollisuuksia kirkolla on toteuttaa perustehtävänsä.

Seurakuntatasolla toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ilmenevät muun muassa jäsenmäärissä, henkilöstössä ja taloudessa. Työelämän kynnyksellä olevien nuorten eroamiset kirkosta ja muuttoliike ovat alkaneet näkyä jäsenmäärässä. Väestön ikääntyminen ja ikärakenne heijastuu seurakuntien henkilöstöstä. Hallinnon henkilöstöstä noin 40% ja palvelutehtävissä toimivista noin 45% oli yli 54-vuotiaita. Taloudessa toimintaympäristön muutokset näkyvät erityisesti varallisuuden jakaantumi-

senä. Heikoin tilanne on muuttotappioalueiden seurakunnissa, joissa jäsenmäärä on jo pitkään ollut laskussa. (Kirkkohallitus 2011: 1-14.)

Kirkon strategiaa pohtineen työryhmän (Kirkkohallitus 2007a: 43-44.) mukaan toiminnan kehittämisen edellytyksiä ovat toimivat rakenteet, osaava henkilöstö ja riittävät taloudelliset resurssit. Resurssit toiminnan kehittämiseen syntyvät hallintoa keskittämällä, kustannuksia vähentämällä, toimintaa tehostamalla sekä yhteistyöverkostoja hyödyntämällä. Toimivat rakenteet vaativat kirkon ja seurakuntien päätöksentekojärjestelmän ja vastuunjaon selkiyttämistä. Seurakunnissa hallinnon tulee olla tehokas ja riittävän kevyt niin, että se tukee toimintaa ja yhteistyöverkostojen syntymistä. Henkilöstön osalta kirkon tulisi puolestaan pyrkiä järkevään mitoitukseen, henkilöstön koulutukseen ja työvoiman liikkuvuuteen yli seurakuntarajojen. Yhtenä kehittämismuotona voidaan pitää yhteisiä palvelujärjestelmiä, jotta tukipalveluista vapautuneita henkilöstöresursseja voidaan sijoittaa hengellisten tehtävien hoitamiseen.

Kirkon rakenteiden kehittämisen puolesta puhuu myös seurakuntien rakennemuutos-hankkeen projektipäällikkö Erkki Saarinen (2011: 2-5), joka Kuopion hiippakunnan lääninrovastien kokoukselle tekemässään esitelmässä erittelee kirkon strategisten tavoitteiden haasteiksi seurakuntien eriarvoistumisen, väestön keskittymisen työssäkäyntialueille ja kuntakentän tulevaisuuden näkymät. Saarinen ennustaa, että tulevaisuudessa tullaan näkemään kahdenlaisia kuntia. Työssäkäyntialueita, joilla toimii yksi vahva kunta sekä haja-asustusalueita, joilla kunnat tekevät keskenään yhteistyötä. Kirkon kannalta tämä tarkoittaisi sitä, että työssäkäyntialueille muodostuisi yksi suuri seurakunta mutta haja-asustusalueille kuntamuutos ei välttämättä suoraan heijastuisi seurakuntien rakenteisiin. Saarisen mielestä kirkon täytyykin itse etsiä itselleen sopivinta toimintamallia.

3.2 Kuntarakenteen muutospainet

Kuntaliitto nostaa kuntien rakenteellisten muutosten yhdeksi akuutiksi taustatekijäksi kansainvälisen taantuman, jonka kansantaloudelliset vaikutukset näkyvät yhä kun-

tasektorilla. Lisäksi aluekehityksessä näkyvät jo aiemmin alkaneet trendinomaiset ilmiöt kuten talouden ja työpaikkojen kasvun keskittyminen muutamaan maakuntaan sekä erityisesti nuorten ja koulutettujen ihmisten muuttoliike suuriin väestökeskuksiin. Rakennemuutoskatsauksen mukaan lähitulevaisuuden haasteita ovat työpaikkojen katoaminen, suurien ikä-luokkien eläköityminen, heikkenevä huoltosuhde sekä maan reuna-alueiden autioituminen. (Kuntaliitto 2010: 5-7.)

Samankaltaisia kuntarakenteeseen liittyviä haasteita on löytänyt Kunnallishallinnon rakennetyöryhmä (Valtionvarainministeriö 2012a, 189), joka on selvityksessään nostanut esille muutospaineesiin liittyviksi keskeisiksi ilmiöiksi väestökehityksen ja väestörakenteen muutoksen, kuntien talouskehityksen, palvelujen järjestämisen edellytykset sekä tarpeen eheyttää kuntarakennetta. Työryhmän mukaan ikääntyvien määrän kasvu tuo suuria haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämiselle ja rahoittamiselle. Kuntien henkilöstö eläköityy nopeaa vauhtia ja työikäinen väestö vähenee. Syntyneiden määrän kasvu keskittyy lähinnä kasvukeskuksiin. Väestökehitys ja väestörakenteen muutokset heikentävät koko Suomen pitkän aikavälin kasvuedellytyksiä ja siten rahoitus pohjaa. Ikäsidonnaisten menojen kasvun kehitys on kestäväntöntä kehitystä ja johtamassa hallitsemattomaan velkaantumiskehitykseen ellei menoja saada sopeutettua tuloihin. Haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan talouskasvun lisäksi kuntasektorin rakenteellisia muutoksia sekä tuottavuuden parantamista.

Lapin kuntien osalta Kunnallishallinnon rakennetyöryhmä (Valtiovarainministeriö 2012b, 329) on todennut epäedullisen väestökehityksestä asettavan niin suuria haasteita, että pitkistä välimatkoista huolimatta Lapissa joudutaan uusia kuntarakennetarkaisuja. Yksittäiset kunnat eivät tulevaisuudessa pysty turvaamaan palvelujaan ilman uudelleenjärjestelyjä. Kuntarakenteen uudistuksessa tulee kuitenkin pohtia, miten luodaan riittävän vahvoja ja elinvoimaisia peruskuntia, kuinka suuriksi etäisyydet kunnan sisällä voivat kasvaa sekä toisaalta myös saamen kielen aseman ja saamelaisalueiden palvelujen turvaamista. Rakennetyöryhmän mukaan Lapin rovastikunnan alueella sijaitsevista kunnista muodostettaisiin kolme selvitysalueita: Inarin ja Utsjo-

en selvitysalue, Sodankylän selvitysalue sekä Kittilän, Enontekiön, Kolarin ja Muonion selvitysalue.

Rakennetyöryhmän suunnitelmien mukaan nykyisistä kunnista Utsjoki ja Inari sekä nykyisen Sodankylän alueella sijaitsevat Vuotson saamelaisalueet muodostaisivat uuden kunnan. Utsjoen taloudelliset vaikeudet edellyttävät rakennemuutosta. Inari on puolestaan taloudeltaan yksi Lapin vakaimpia kuntia, joka taloudellisilla mittareilla tarkasteltuna on maan keskitasoa. Sekä Utsjoen, että Inarin väestökehitys on ollut heikkoa mutta parempaa vaihtoehtoa ei ole löydettävissä koska uutta kuntaa ei voida laajentaa nykyisen Enontekiön tai Sodankylän kunnan alueelle pitkien välimatkojen vuoksi. Uuden kunnan väestörakenne kokonaisuutena olisi hieman vahvempi edeltäjään ja se olisi taloudeltaan vahvempi, kuin esimerkiksi erillinen Utsjoen kunta. Etäisyyksistä ja kielikysymyksistä johtuen palvelujen järjestäminen olisi edelleen haasteellista ja yhdistyminen vaatisi uutta kuntaliitoksen mallia, tehostavaa kuntaliitosta. (Valtiovarainministeriö 2012b: 335-336.)

Selvityksen mukaan Sodankylä tulisi säilyttää itsenäisenä kuntanaan lukuun ottamatta saamelaisalueiden liittämistä Inariin, koska liittäminen muihin kuntiin ei olennaisesti ratkaisisi väestöllisiä haasteita ja se kuormittaisi kuntaa liikaa taloudellisesti. Sodankylä on taloudeltaan suhteellisen vahva. Verotuloilla ja suhteellisella verotuloilla mitattuna se sijoittuu koko maan keskitasoa. Sodankylä täyttää myös monilla mitatuilla kriteereillä itsenäiseltä kunnalta vaaditut edellytykset. (Valtiovarainministeriö 2012b: 337.)

Tunturi-Lapin alueelle rakennetyöryhmä kaavailee puolestaan yhtä kuntaa, joka yhdistäisi Kittilän, Kolarin, Muonion ja Enontekiön kunnat. Pinta-alaltaan uusi kunta olisi hieman suunniteltua uutta Inaria suurempi. Alue on väestöltään kohtuullisen elinvoimainen Kittilän ja Kolarin kasvunäkymistä johtuen, mutta kuntatalouden tila on haasteellinen. Enontekiö ja Muonio ovat olleet peruspalveluista annetun lain (1405/2010) 63a §:n mukaisessa arviointimenettelyssä. Muoniossa ja Kittilässä suhteellinen velkaantuneisuus on ollut korkea. Verotulojen erojen tasoittumisen myötä uusi kunta olisi taloudellisesti vahva ja toisaalta se pystyisi paremmin vastaamaan

väestön ikääntymistä koskeviin haasteisiin. Uudesta kunnasta ainakin Enontekiön alue tulisi liittää saamelaisten kotiseutualueeseen, mikä tarkoittaisi kotiseutualueen kuntia koskevan lainsäädännön muuttamista ja saamelaiskäräjien kuulemista. (Valtiovarainministeriö 2012b: 332-334.)

Seurakuntarakennetyöryhmän (Kirkkohallitus 2007c: 9) mukaan kuntasektorin rakennemuutoksen oletetaan heijastuvan suoraan kirkon toimintaan. Esimerkiksi kuntajaon muuttumisen myötä seurakuntien mahdollisuutena on yhteen liittyminen, lakkauttaminen ja uuden perustaminen, seurakuntayhtymän perustaminen tai liittyminen olemassa olevaan seurakuntayhtymään. Vaihtoehtona on myös seurakunnan lakkauttaminen ja osien liittäminen toisiin seurakuntiin tai olemassa olevan seurakunnan sekä seurakunnan osan erottaminen omaksi uudeksi seurakunnakseen.

Kuntarakenteen muutoksen ohella muutospaine on lähtöisin seurakuntien sisältä. Seurakuntarakennetyöryhmä (Kirkkohallitus 2007b: 7-8) on todennut, että muutostarve syntyy myös seurakuntien omista toiminnallisista lähtökohdista käsin ja se voi vaihdella seurakunnittain. Toimintaympäristön erojen ja toiminnan haasteiden perusteella on mahdollista jakaa seurakunnat kolmeen ryhmään: muuttotappioalueiden seurakunnat, kasvualueiden seurakunnat sekä seurakuntayhtymät. Muuttotappioalueilla nykyaikaisen hallinnon vaatimuksien täyttämiseen ei ole tarpeellisia resursseja, eikä luottamushenkilötoimintaan välttämättä enää saada riittävää asiantuntemusta. Toisaalta seurakuntayhtymissä monimutkainen ja raskas hallinto päällekkäisine päätöksentekojärjestelmineen asettaa omat haasteensa.

3.3 Rakennemuutos seurakunnissa

Rakenneryhmän selvityksen mukaan vuosina 2001-2010 seurakunnissa tapahtui 110 rakennemuutosta. Niistä 59 % liittyi seurakuntien alueella tapahtuneisiin kuntaliitoksiin. Rakennemuutosten seurauksena seurakuntien määrä on vähentynyt 122:lta vuosien 2001 ja 2010 välillä. Jäljelle jääneistä 465:stä seurakunnasta oma erillinen talous oli 286 seurakunnalla ja yhtymiä, joihin kuului yhteensä 179 seurakuntaa, oli yhteensä 37. Kirkkohallitus päätti tuolloin myös yhdeksästä vuoden 2011 alussa tapahtu-

neesta rakennemuutoksesta, joiden seurauksena seurakuntien määrä oletettiin laskevan kahdeksalla ja seurakuntatalouksien määrä kuudella. Tämän jälkeen seurakuntia on 457 ja seurakuntatalouksia 317. (Kirkkohallitus 2010: 6-13.)

Käynnissä olevassa kirkon rakennemuutoksessa hallintorakenteen uusiksi organisoitimmalleiksi ovat valikoituneen seurakuntaliitosten myötä syntyneet yhden seurakunnan mallit ja yhtymät. Yhden seurakunnan mallin valinneita oli 57, joista 38:ssa jäsenmäärä oli vuoden 2008 lopussa alle 3000 ja 19:ssä 3001-6000. Muutoksen jälkeen kaikissa näissä seurakunnissa jäsenmäärä oli yli 3000 ja vain kahdessa alle 6000. Vuosina 2008-2010 seurakuntayhtymän valinneista seurakunnista peräti 18 oli alle 3000 jäsenen seurakuntaa ja koko ryhmässä 3001-6000 oli 12 seurakuntaa. (Kirkkohallitus 2010: 14-15.)

Rakenneryhmän selvityksen mukaan rakennemuutokseen suhtauduttiin seurakunnissa varauksella. Seurakunnat olisivat halunneet muutoksen jälkeen kaiken jatkuvan ennallaan ja vain poikkeustapauksissa se nähtiin mahdollisuutena. Pienet seurakunnat pelkäsivät menettävänsä itsenäisyytensä ja suurissa ei koettu tarvetta pienempien seurakuntien liitokselle. Entisten pienempien seurakuntien tilalle onkin koko vuosikymmenen aja perustettu uusia kappeliseurakuntia seurakuntatyön jatkamiseksi ja oman identiteetin vaalimiseksi. Toisaalta seurakunnat ovat jatkaneet ja kehittäneet hyviksi havaitsemiaan aluetyön muotoja. (Kirkkohallitus 2010: 17-18.)

Rakennemuutosten johdosta Suomen evankelis-luterilainen kirkko on pyrkinyt karvoittamaan tarkoituksenmukaisinta tapaa järjestää seurakuntatyötä erilaisissa toimintaympäristöissä ja tapoja yhteistoiminnan lisäämiseksi. Seurakuntarakennetyöryhmä (Kirkkohallitus 2007b: 2-6) esittää hallinnollisten ja toiminnallisten rakenteiden uudistamisen lähtökohdaksi ja tavoitteeksi kirkon perustehtävän ja sen tehokkaan toteuttamisen. Seurakunta nähdään hengellisenä ja hallinnollisena yksikkönä. Hallinnon näkökulmasta katsottuna seurakuntaa voidaan pitää organisaationa, joka rakentuu työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistoiminnalle. Samalla se on verotustekninen alue, jonka taloudellinen perusta on seurakunnan jäsenten verovelvollisuus-

nessa ja yhteisöverossa. Kunnallisverotuksen yhteydessä kerättävän kirkollisveron lisäksi valtio tilittää seurakunnille osuuden yhteisöverotuloista.

Seurakuntien näkökulmasta rakenteiden kehittämisessä voidaan nähdä useita tärkeitä tavoitteita. Yhtenä ydinajatuksena on jäsenlähtöisyys ja erilaisten jäsenidentiteettien mahdollistaminen. Kirkon jäsenyys voi rakentua olemiselle, joka perustuu ajatukselle siitä, että tarvitaan ensin seurakunta ennen kuin se voi toimia. Toisin sanoen kuuluminen seurakuntaan on itsessään merkityksellinen asia, eikä arvoa tarvitse lunastaa toiminnallisuuden kautta. Toisaalta kirkkoon kuuluminen voidaan nähdä myös asiakkuutena, jolloin palvelujen kulutus, elämykset ja kokemukset nousevat keskeiseen asemaan. Kolmas jäsenidentiteetti korostaa kirkon vahvaa profiilia, piirtää ympärilleen rajan ja edellyttää jäseniltään sitoutumista. Tällöin seurakunta rakentuu ydinryhmien ympärille, mikä toisaalta voi tarkoittaa pienempää jäsenmäärää ja sen hyväksymistä. Seurakuntien tulisi tunnistaa eri olemisen tavat ja vastata joustavasti seurakuntalaisten erilaisiin tarpeisiin. (Kirkkohallitus 2011: 26-27.)

Kirkkohallituksen (2011: 30-31) mukaan jäsenlähtöisyydestä nousevat muut kehittämisen keskeiset tavoitteet. Jäsenistön valinnanvapautta seurakunnan toimintaan pitää lisätä, mikä vaatii seurakunnilta monipuolista toimintaa. Toisaalta voidakseen palvella jäseniään mahdollisimman hyvin tulee seurakunnan olla inhimillisen kokoinen yksikkö, johon on mahdollista samaistua ja josta voi tuntea osallisuutta. Tämä tarkoittaa yhteisöjen ja yhteisöllisyyden välttämättömyyden korostamista. Näiden tavoitteiden toteutuminen vaatii taloudellista vakautta, itsekannattavuutta ja toisaalta taloudellisen polarisaation vähentämistä seurakuntien väliltä. Käytännössä tulevaisuudessa vapaaehtoisen työn merkitys korostuu ja aikaisempaa pienempi henkilöstömäärä on voitava käyttää tarkoituksenmukaisemmin. Voimavarojen turvaaminen ydintehtävän toteuttamiseen vaatii hallinnon tehokkuutta ja hyvää johtamista.

Hallintorakenteen uudistusten lähtökohtana ovat rakenneratkaisut, jotka parhaiten palvelevat seurakuntayhteisöä ja seurakuntalaisten hengellisiä tarpeita. Tehokkaan, riittävän kevyen ja tarkoituksenmukaisen hallintorakenteen tehtävä on mahdollistaa ja tukea hengellisen toiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä. Kehittämistoiminnan

tulisi siten olla toimintalähtöistä ja perustua toiminnallisiin visioihin. Yhtenä vaihtoehtona on esitetty kaksitasoista rakennejattelua, jonka mukaan varsinainen toiminta olisi hajautettu pienempiin yksiköihin ja tukitoimet, kuten hallinto, taloudenhoito ja kiinteistöistä vastaaminen, keskitetty suurehkoihin yksiköihin. (Kirkkohallitus 2007b: 17-18.)

Kaksitasoisessa rakennejattelussa lähtökohtina ovat perustaso ja yhteistyötaso (Kirkkohallitus 2007c: 15-16). Perustaso on seurakuntayhteisö, joka voi olla pieni seurakunta tai suurissa seurakunnissa yksi seurakunnan alue, kuten kappeliseurakunta tai seurakuntapiiri. Yhteistyötaso puolestaan pitää sisällään tukitoimet, kuten esimerkiksi taloudenhoidon ja henkilöstöhallinnon. Kirkkohallituksen (Kirkkohallitus 2007c: 15-16) mukaan seurakuntien tulisi kehittää nykyistä huomattavasti kiinteämpiä hallinnollis-taloudellisia ja toiminnallisia yhteistyömuotoja. Yhtenä vertailukohtana voidaan pitää seutukuntarakennetta, joka voisi olla myös lähtökohtana kirkon yhteistoiminta-alueita suunniteltaessa. Jos tällaista yhteistoimintaa ei pystytä organisoimaan seurakuntayhtymänä, seurakuntien oletetaan kehittävän tiivistä seudullista tai rovastikunnallista sopimus pohjaista yhteistyötä

Yhteistoimintaa voidaan organisoida seurakuntayhtyminä, sopimus pohjaisesti tai rovastikuntaan pohjautuen. Seurakuntayhtymää pidetään hyvänä hallintomallina etenkin suurissa kaupungeissa, seutukunnallisena tai rovastikunnallisena rakenteena sekä kaksikielisissä kunnissa. 1970-luvulta lähtöisin olevaa mallia on sittemmin pyritty kehittämään hallinnollisesti kevyempään ja joustavampaan suuntaan. Vuoden 2005 lakiuudistuksen myötä seurakuntayhtymillä on ollut mahdollisuus kehittyä erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi seurakunnat ovat voineet säilyttää omaisuutensa toimiessaan yhtymässä. Seurakuntayhtymässä seurakunnat voivatkin lainsäädännön puitteissa säilyttää itsenäisyytensä, identiteettinsä ja toimintakulttuurinsa. Tukitoimien keskittyessä yhtymätasolle on ollut mahdollisuus erikoistua koko yhtymää palveleviin yhtymämuotoihin. Hallinnon tehostamisen ja kehittämisen osalta nykyinen lainsäädäntö antaa myös puitteet, joita ei välttämättä ole vielä osattu hyödyntää. (Kirkkohallitus 2007c: 28-29.)

Sopimus pohjainen yhteistyö voidaan nähdä keskeisenä asiana muista rakenneratkaisuista riippumatta. Sopimuksellisissa yhteistyöverkostoissa seurakunnat sopivat yhteisen työvoiman organisoinnista, kustannusten jakamisesta ja tukitoimien organisoinnista. Sopimus pohjaisen yhteistyön etuna voidaan pitää sitä, että seurakunnat säilyttävät itsenäisyytensä. Etenkin pienemmissä seurakunnissa muun muassa henkilökunnan sijaisjärjestelmistä on positiivisia kokemuksia. Sopimuksellista yhteistyötä voidaan tehdä niin seurakuntien, seurakuntayhtymien ja seurakuntien kuin joissain tapauksissa myös kunnan ja seurakunnan kesken. (Kirkkohallitus 2007c: 30-31.)

Kolmantena keskeisenä yhteistyömallina voidaan pitää nykyistä rovastikuntaa, jonka vahvuus on hallintorakenteiden keveys ja lääninrovastin selkeä johtava rooli seudullisen yhteistyön organisoijana. Toisaalta lääninrovasti voi olla myös este yhteistyölle jos hänellä ei ole tehtävään soveltuvia henkilökohtaisia valmiuksia. Rovastikunnan toiminta hallinnollisena ja taloudellisena yhteistyömuotona vaatii myös erilisiä sopimuksia seurakuntien kesken. (Kirkkohallitus 2007c: 32-33.)

Seurakuntien välisiä yhteistyömahdollisuuksia on selvitetty ja erilaisia kartoituksia on jatkuvasti tekeillä mutta toistaiseksi niistä ei ole syntynyt laajoja toimeenpantuja tuloksia. Yhtenä syynä huonoihin tuloksiin voidaan pitää seurakuntien vähäisiä resursseja laajamittaisen yhteistyön organisoimiseen sekä perinteistä itsenäisyyttä korostavaa ilmapiiriä. (HE 2011: 2.)

3.4 Hallintorakenteiden uudet vaihtoehdot

Kirkon rakennemuutoksen selvittämisen lisäksi rakennemuutoshankkeen yhteydessä laadittiin kolme mahdollista polkua rakenteiden kehittämiseksi (Kirkkohallitus 2011: 3). Kuntarakenteiden kehittämisen seuraamisen lisäksi esille nousi uusia malleja toiminnan ja hallinnon uudelleen organisoimiseksi. Lähtökohtaisesti malleissa on ollut ajatuksena kuntakentän rakennemuutoksesta poiketen lähestyä rakenteiden muutosta kirkon omista tarpeista käsin ja siten vastata paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Malleja on kaksi: hiippakuntamalli ja uusi rovastikuntamalli, joka poikkeaa olennaisesti nykyisestä rovastikuntamallista.

Hiippakuntamallissa hiippakunta nähdään yksikkönä, jonka alueelliset ulkorajat noudattavat kuntarajoja. Hiippakunnan alaisuudessa toimivat yksittäiset seurakunnat, joita hiippakuntavaltuusto yhdessä hiippakuntakapitulin ja piispan kanssa hallinnoi. Näin ollen mallin toteutuessa seurakuntayhtymät purettaisiin. Hiippakunta on taloushallinnollinen, itsekannattava, julkisoikeudellinen yksikkö ja oikeussubjekti, jolla on yksi yhteinen y-tunnus ja veroprosentti. Hiippakunta vastaa myös henkilöstöhallinnosta, kuten virkojen perustamisesta sekä lakkauttamisesta. Lisäksi se vastaa alueensa kiinteistöistä, investoinneista, hautausmaista ja muusta omaisuudesta. (Kirkkohallitus 2011: 38-39.)

Hiippakuntamallissa toiminnallisia yksikköjä edustavat seurakunnat, jotka vastaavat alueensa toiminnasta saamallaan määrärahalla. Organisaatio on matala, eikä väliportaan hallintoa ole laissa määritelty. Kirkkoherran vastuulle mallissa jää yhä seurakunnan johtaminen ja määrärahojen käytöstä vastaaminen. Tiivistetysti muotoiltuna hiippakuntamallissa hiippakunnan hallinto jakaa rahat, hoitaa hallinnolliset rutiinit ja seurakunnissa kirkkoherrat sekä kirkkoneuvostot johtavat seurakuntaelämää annetun budjetin puitteissa. (Kirkkohallitus 2011: 38-39.)

Uudessa rovastikuntamallissa puolestaan laajemman toiminnallisen ja hallinnollisen perusyksikön muodostaa hiippakunnan alaisuudessa toimiva rovastikunta, joka voi sisältää yhden tai useampia seurakuntia. Taloudellisesti itsekannattavana yksikkönä rovastikunta muodostaa ikään kuin väliportaan hallinnon hiippakunnan ja seurakuntien välille, joka hallinnoi alueensa seurakuntien kiinteistöjä, hautausmaita sekä muuta omaisuutta ja jolla on yhteinen kirkollisveroprosentti. Rovastikuntaa johtaa lääninrovasti, jonka esikuntaan on keskitetty tukitoimet kuten henkilöstö-, kiinteistö- ja taloushallinto. Myös rovastikuntamallissa seurakunnat toimivat alueellisina yksikköinä, joita johtavat kirkkoherra sekä kirkkoneuvosto. Mallin toteutuminen vahvistaisi lääninrovastien asemaa mutta muuten monet käytännön toiminnot säilyisivät ennallaan. (Kirkkohallitus 2011: 34- 36.)

3.5 Taloushallinto ja kirkon palvelukeskus

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintaperiaatteet on määritelty Kirkkolaisissa (1993/1054). Seurakuntien taloudenpitoa käsitellään sen 15. luvussa. Peruseriaatteina voidaan pitää, että seurakunnan varoja ja tuloja saa käyttää ainoastaan seurakunnan tehtävien toteuttamiseen (1. §:n 1. kohta) ja seurakunnan jäsenten tulee osallistua näiden varojen hankkimiseen (2. §:n 1. kohta). Kirkkovaltuusto hyväksyy vuosittain talousarvion, jossa on määritelty seurakuntien menot sekä tulot. Se määrä, mikä tarvitaan muiden tulojen lisäksi kattamaan menot, kootaan varainhoitovuoden kirkollisverona (2. §:n 2. kohta). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon sisällä seurakunnat vastaavat kukin oman taloutensa hoitamisesta. Kirkkohallitus ohjeistaa seurakuntia taloudenhoitoon liittyvissä asioissa, kuten tilinpidossa, hankintatoimessa, kiinteistötoimessa ja hautatoimessa. Koska velvoitteet muuttuvat ja lisääntyvät, vaaditaan jatkuvaa seurantaa sekä ohjeistusta muun muassa lakimuutoksiin liittyen. (HE 2011: 2.)

Taloushallinnon palvelujen tehokas järjestäminen ja siihen liittyvät ratkaisumallit ovat yksi osa kirkon sisäistä rakennemuutoskeskustelua. Yhdeksi ratkaisumalliksi on muodostumassa Kirkkolain muutossäädöksessä (16.12.2011/1325) ohjattu Kirkon palvelukeskus, jonka tehtävänä on tuottaa seurakuntatalouksien rutiininomaiset kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelut. Hallituksen esityksessä (2011: 2-8) laiksi kirkkolain muuttamiseksi on eritelty seurakuntien henkilöstön ja taloushallinnon nykytilannetta. Yhdeksi ongelmaksi nousee pienten seurakuntien talouspäällikköjen rooli, joka on usein rakentunut taloushallinnon perusrutiinien ympärille. Taloushallinnon suunnitteluun ja kehittämiseen, ammattitaidon ylläpitoon sekä kouluttautumiseen ei ole jäänyt riittävästi aikaa. Joissain seurakunnissa on ilmennyt vaarallisia työyhdistelmiä ja ongelmia saada osaavia sijaisia. Esityksessä korostetaan myös muita ongelmia, kuten jäsenmäärän väheneminen, riittämätön henkilöstö tietotekniikan tuki-tehtäviin sekä koordinoimattomat ohjelmistohankinnat.

Palvelukeskuksen tarkoitus on tarjota seurakunnille kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluita, kuten osto- ja myyntilaskujen käsittely, kirjanpito ja tilinpäätös, maksulii-

kenne, palkanlaskenta ja palkkioiden käsittely sekä matkalaskujen käsittely. Palvelut ovat kaikille asiakkaille samat ja standardoidut. Seurakunnat eivät siten voi tilata palvelukeskukselta pitkälle räätälöityjä palveluita vaan korkeintaan päättää palvelujen laajuudesta, tasoista, frekvensseistä ja raportoinnista. Palvelut on mahdollista saada sekä suomeksi, että ruotsiksi ja niiden hinnoittelu on aiheuttamisperiaatteen mukainen. (Kirkkohallitus 2010: 5.) Palvelukeskuksen tarkoitus on myös omalta osaltaan tukea niin sanotun kaksoisperiaatteen toteutumista, jonka taustalla on ajatus tukipalveluiden ja ydintoiminnan eriyttämisestä (HE 2011: 4).

Kirkkohallitus (2010: 3) asetti palvelukeskuksen tavoitteeksi n. 7 miljoonan euron vuotuiset säästöt valtakunnan tasolla. Juridisesti palvelukeskuksen on tarkoitus olla Kirkkohallituksen erillisyksikkö ja sen ohjauksesta vastaa johtokunta. Johtokunnasta vähintään kolmasosa tulee asiakasseurakunnista. Organisaatorakenteeltaan palvelukeskus oli tarkoitus olla matala ja keskitetty. Lisäksi yhdeksi tavoitteeksi palvelukeskusmallissa asetettiin talouspäälliköiden rutiinityönvähentäminen ja mahdollistaa heidän keskittyminen entistä enemmän talouden suunnitteluun ja ohjaukseen. Palvelukeskukselle suunniteltiin alun perin 4-6 alueellista toimipistettä, joiden tarkoitus oli keskittyä yhden tai muutaman prosessin käsittelyyn. Näillä näkymin päätoimipiste on Oulussa ja muut toimipisteet Lahdessa, Kuopiossa sekä Porvoossa ja lisäksi tarkoitus on perustaa useita etätyöpisteitä (Kirkkohallitus 2012f).

Pienten seurakuntien näkökulmasta palvelukeskusmalliin siirtymisen tavoitteena on taata entistä parempi ja tasaisempi työn laatu, kouluttautumistarpeen vähentäminen, talousyksikkökohtaisen informaatioteknologian kehityksen ja ylläpidon poistuminen. Lisäksi tavoitteena on sijaisuusjärjestelyjen helpottaminen sekä antaa talouspäälliköille mahdollisuus keskittyä pätevyyttä ja osaamistasoa paremmin vastaaviin tehtäviin. Vaikka siirtymäkaudella suoranaisia kustannussäästöjä ei välttämättä heti synnyisi on pitkän tähtäimen käyttökustannusten arvioitu vähenevän pienissä alle 6000 jäsenen seurakunnissa jopa noin 40%. (HE 2011: 5.)

Palvelukeskuksella ei suoranaisesti ole vaikutusta seurakuntien itsenäisyyteen. Palvelukeskukseen siirtymisestä huolimatta jokainen seurakunta jatkaa itsenäisenä toimi-

jana, joka vastaa omasta taloudestaan sekä henkilöstöstään. Seurakuntatasolla muutosten oletetaan näkyvän etenkin työnkuviissa ja työjärjestelyissä. Myös jokaisessa seurakunnassa tarvitaan muutoksen jälkeenkin yhä edelleen talous- ja henkilöstöosaamisesta vastaava henkilö hoitamaan jäljelle jääviä tehtäviä kuten hankintoja, kilpailuttamisia, palkka-asiamiehen tehtäviä, henkilöstöhallintoa, kustannuslaskentaa, rahoitussuunnittelua, veroasioita, sijoitustoimintaa sekä kiinteistö- ja metsänhoitoa koskevaa päätöksentekoa varten. Toisaalta palvelukeskuksen toivotaan selkiyttävän pienten seurakuntien talouspäälliköiden roolia ja antavan mahdollisuuden keskittyä talouden ohjaukseen. (HE 2011: 7.)

Palvelukeskuksen käynnistysvaihe on kohdannut kritiikkiä ja keskustelua kirkon sisällä. Kritiikki on kohdentunut muun muassa hallintoon ja organisaatioon, johtamiseen, taloudellisuuteen, tietojärjestelmäratkaisuihin, laadun varmistukseen, prosessien jakoon ja henkilöstön asemaan. Hankkeen kritiikki on kerätty yhteen dokumenttiin perusteluineen ja arvioineineen. Hanketta koskevista kritiikeistä on kirkon keskushallinnon [www-sivuilta](#) saatavilla yhteenveto perusteluineen sekä PricewaterhouseCoopers Oy:n arviot ja vastaukset esitettyyn kritiikkiin. (Kirkkohallitus 2012.)

4 MENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmät ja haastatteluaineisto

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään Lapin rovastikunnan organisaatiomuutosta kokonaisvaltaisesti institutionaalista viitekehystä hyödyntäen ja tutkimaan nimenomaan muutokseen sisältyviä merkityksiä. Nämä lähtökohdat heijastelevat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004: 151) erittelemiä laadulliselle tutkimukselle tyyppillisiä lähtökohtia ja tutkimusstrategian kannalta olikin tarkoituksenmukaisinta hyödyntää tutkimuksessa nimenomaan laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen erityispiirre oli kohdeorganisaatioiden talous- ja henkilöstöhallinnon uudistusten keskeneräisyys, mikä vaikutti omalta osaltaan menetelmävalintoihin. Kirkon palvelukeskus ei ollut ehtinyt aloittaa toimintaansa ennen tutkimusta tai sen aikana, joten talous- ja henkilöstöhallinnon uudelleenorganisointi oli Lapin rovastikunnan seurakunnissa monin tavoin vielä ainoastaan ajatusten tasolla. Palvelukeskukseen siirtymisen vaikutuksista ei ollut käytettävissä olevaa tietoa toisista seurakunnista, eikä esimerkiksi tehtävien ja vastuiden jaosta seurakuntien sekä palvelukeskuksen välillä vielä löytynyt käytännön kokemuksia. Seurakunnissa ajatukset talous- ja henkilöstöhallinnon uudelleen organisoinnista perustuivatkin pääasiassa odotuksiin sekä arvioihin palvelukeskuksen mahdollisista vaikutuksista. Tietoa, ajatuksia ja mielipiteitä palvelukeskukseen siirtymisestä sekä mahdollisista organisointivaihtoehdoista olikin luontevinta lähteä kartoittamaan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallintoon parhaiten perehtyneiltä henkilöiltä. Näin ollen tutkittaviksi henkilöstöryhmiksi valikoituivat kirkkoherrat ja taluspäälliköt. Kahdessa seurakunnassa haastattelua taluspäällikön kanssa ei käytännön syistä pystytty järjestämään.

Tutkimuksen näkökulmasta ja palvelukeskukseen siirtymisen keskeneräisyydestä johtuen tutkimusaineiston keräämismenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka mahdollisti Eskolan ja Suorannan (1998: 87) teemahaastattelun määritelmän mukaisesti aiheen käsittelyn vapaamuotoisesti. Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelu-runkoa (Liite 1), johon oli muotoiltu läpikäytävät teemat sekä pääkysymykset. Avuksi oli myös hahmoteltu tarkentavia kysymyksiä, joita käytettiin tapauskohtaisesti.

Haastatteluissa aihealueet käytiinkin pääsääntöisesti läpi samassa järjestyksessä. Valitun haastattelumetodin johdosta haastateltavat pääsivät kertomaan aiheesta omin sanoin ja silti kaikissa keskusteluissa käytiin läpi samoja tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja.

Tutkimuksessa analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2004: 93) mukaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä ja se voidaan ymmärtää kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysin väljänä teoreettisena kehikkona. Tässä tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi on luonteeltaan teoriasidonnaista. Tuomen ja Sarajärven (2004: 98-99) mukaan tälle lähestymistavalle on tyypillistä vahva kytkös teoriaan, joka auttaa viemään analyysiä eteenpäin. Kyse onkin heidän mukaansa abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Samankaltaista metodia on laskentatoimen muutoksen tutkimuksessa käyttänyt muun muassa Järvenpää (2009).

Litteroitu aineistoa on ensin järjestetty ja rajattua käyttämällä teemoittelua, jonka avulla Eskolan ja Suorannan (1998: 175) mukaisesti on nostettu aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemahaastatteluissa läpikäytyjä teemakokonaisuuksia (kts. Liite 1) hyödynnettiin analyysivaiheessa lähtökohtana. Lopullinen jaottelu syntyi analyysin myötä. Ensimmäisen teemakokonaisuuden muodostivat taloudelliset paineet, toisen talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumiseen vaikuttavat institutionaaliset yhdenmukaistumispaineet, kolmannen Kirkon palvelukeskuksen tuomat muutokset ja neljännen keskusteluissa ilmenneet organisoitumisvaihtoehdot sekä siihen liittyvät perustelut. Aineiston analyysi tapahtui dialogissa aineiston kanssa Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 9-10) kuvailemalla tavalla.

Aineiston tulkinnassa on käytetty apuna teoreettista viitekehystä, joka pohjautuu institutionaaliseen teoriaperinteeseen. Institutionaalisten paineiden tulkinnassa ja luokittelussa on hyödynnetty DiMaggion ja Powellin (1983) erittelemiä institutionaalisten yhdenmukaistumispaineiden ilmenemismuotoja, joita on jaoteltu myös Granlundin ja Lukan (1998: 157) taulukkoa mukaillen yhdenmukaistumispaineita vastustaviin ja

edistäviin tekijöihin. Organisoitumisvaihtoehtojen analyysissä on puolestaan hyödynnetty Oliverin (1991) strategisia vasteita ennustavia tekijöitä.

Aineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla, joita varten on haastateltu Lapin rovastikunnan seurakunnissa kolmea talouspäällikköä ja kuutta kirkkoherraa. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joista kahdeksan tehtiin tutkimusseurakuntien tiloissa ja yksi Lapin yliopistolla tilanteeseen erikseen varatussa pienessä rauhallisessa luentosalissa. Kaikki haastattelut tehtiin 18.4.-5.6.2012 välisenä aikana ja ne nauhoitettiin digitaaliselle tallentimelle. Tämän jälkeen äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle, josta ne on purettu tekstimuotoon. Litteroinnissa käytettiin apuna SoundScriber-kuunteluohjelmaa sekä Word-tekstinkäsittelyohjelmaa. Liitteessä 2 on lueteltu kaikki haastattelut, joiden kokonaiskesto oli noin 178 minuuttia (yhteensä noin 48 sivua).

Litteroinnissa on käytetty haastateltavista tunnisteita talouspäällikkö sekä kirkkoherra. Lisäksi talouspäälliköille on annettu numero yhdestä kolmeen ja kirkkoherroille yhdestä kuuteen. Haastatteluissa esille nousseet seurakuntien, henkilöiden ja paikkakuntien nimet on muutettu anonymiteetin säilyttämiseksi. Oikein nimien asemesta käytetään tunnisteita seurakunta, henkilö ja paikkakunta, jonka lisäksi jokaiseen tunnisteeseen liitettiin oma kirjain erottelun helpottamiseksi. Seurakunnat ja paikkakunnat on merkitty kirjaimilla A, B, C, D, E, F, G ja H. Henkilöitä merkitään kirjaimilla A ja B. Litteroiduissa esimerkeissä on käytetty merkintää [...], jolla tarkoitetaan poistettua tekstiä. Lisäksi aineistossa haastateltavan pois jättämää sanan osaa tai katkenutta sanaa on merkitty tunnisteella (-).

Tutkimusseurakuntien toiminnan ja taloudellisen tilanteen tarkastelussa on hyödynnetty seurakuntien tilinpäätöstietoja vuosilta 2006-2011. Seurakuntatalouksien taloutta kuvaavat avainluvut on kerätty Kirkkohallituksen (2012c) internetsivuillaan julkaisemista tilastoista. Lapin rovastikunnan talouskehitystä kuvaavassa ennustemallissa on aineistona puolestaan käytetty Kirkkohallituksen seurakunnilta keräämää tilinpäätösaineistoa vuosilta 2006-2011.

4.2 Katsaus tutkimusseurakuntien toimintaan ja talouteen

Lapin rovastikunta koostuu seitsemästä itsenäisestä seurakunnasta, jotka ovat Enontekiön, Inarin, Kittilän, Kolarin, Muonion, Sodankylän ja Utsjoen seurakunnat. Seurakunnista suurin osa on pieniä alle 5000 jäsenen seurakuntia. Sodankylän seurakunta on 7781 jäsenellään suurin ja Utsjoki 1043 jäsenellään pienin seurakunta. Seurakuntien taloudellinen tilanne vaihtelee suuresti. Taulukkoon 4 on kerätty taloustietoa seurakunnista Kirkkohallituksen (2012c) internetsivuillaan julkaisemista tilastoista vuodelta 2011. Taulukon muuttujia ovat seurakunnan jäsenmäärä, toimintakulut, verokertymä sisältäen myös yhteisöveron, omavaraisuusaste sekä kassavarojen riittävyys. Taulukossa 5 on esitetty muutoksia kyseisissä muuttujissa vuosina 2006-2011. Jäsenmäärän, omavaraisuusasteen ja kassan muutokset ovat suhteellisia muutoksia vuosien 2006 ja 2011 välillä. Toimintakuluista ja verokertymistä on laskettu suhteellisten vuosittaisten muutosten aritmeettinen keskiarvo tarkasteluvälillä. Seuraavaksi tarkastellaan taulukoiden 4 ja 5 avulla seurakuntien taloutta ja esitellään lyhyesti niiden toimintaa.

Taulukko 4. Lapin rovastikunnan seurakuntien keskeisiä tunnuslukuja 2011.

	Enontekiö	Inari	Kittilä	Kolari	Muonio	Sodankylä	Utsjoki
Jäsenmäärä, henkilöä	1664	4894	5168	3078	2064	7781	1043
Toimintakulut / jäsen,€	276	308	216	219	252	196	384
Verokertymä / jäsen, €	191	260	217	210	237	204	228
Omavaraisuus-aste*, %	54,2	91,1	83,9	93,2	67,3	96,3	84,2
Kassan riittävyys**, pv	4	48	112	327	105	660	81

*Omavaraisuusaste = $100 \cdot (\text{Oma pääoma} + \text{Poistoero} + \text{Vapaaehtoiset varaukset} - \text{Ainaishoitosopimusten pääomat}) / (\text{Koko pääoma} - \text{Toimeksiantojen pääomat} - \text{Saadut ennakot})$, **Kassan riittävyys = $365 \text{pv} \cdot \text{Rahavarat}$ 31.12. / Kassamaksut tilikaudella.

Taulukko 5. Keskeisiä tunnuslukuja Lapin rovastikunnan seurakuntien talouden muutoksesta vuosina 2006-2011.

	Enontekiö	Inari	Kittilä	Kolari	Muonio	Sodankylä	Utsjoki
Jäsenmäärän muutos, %	-8	-11	3	-4	-5	-6	-10
Toimintakulujen muutos, % / vuosi	4	4	3	5	-2	3	2
Verokertymän muutos, % / vuosi	1	2	6	4	2	2	1
Omavaraisuusasteen muutos, %-yksikköä	-3,3	0,13	-14,3	13,3	25,9	-2,6	4
Kassan riittävyyden muutos, pv	-50,9	0	-41	-176	84	142	3

Jäsenmäärän, Omavaraisuusasteen ja Kassan riittävyyden muutokset ovat suhteellisia muutoksia vuosien 2006 ja 2011 välillä. Toimintakulujen ja Verokertymän muutokset ovat keskimääräisiä suhteellisia muutoksia vuosina 2006-2011.

Enontekiön seurakuntaa johtaa Enontekiön ja Muonion yhteinen kirkkoherra Asko Muraja. Työntekijöitä seurakunnassa oli yhteensä 8, joista 6:n tehtävät oli järjestetty osa-aikaisina, toimituspalkkioilla tai sopimuspalkkiolla. Yksi kokoaikaisista työntekijöistä oli määräaikaisessa työsuhteessa ja yksi jäämässä eläkkeelle. Lisäksi joitain tehtäviä, kuten hautojen kaivaminen hoidettiin ostopalveluina. Enontekiö on myös järjestänyt osan taloushallinnostaan yhteistyössä Kittilän seurakunnan kanssa. (Enontekiön seurakunta 2011.)

Enontekiön seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt noin 8 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 1664 (kts. taulukko 4). Taulukosta 5 voidaan myös havaita, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat lisääntyneet keskimäärin noin 4 % ja kirkollisverot noin 1 % vuodessa. Tilikauden tulos oli negatiivinen vuosina 2010 ja 2011 huolimatta tilikauden tulokseen vaikuttavista toimintaavustuksista (Kirkkohallitus 2012c). Lisäksi taulukosta 4 voidaan havaita omavaraisuusaste, joka oli 2011 54,2 % sekä kassan riittävyys. Kirkkohallituksen (2006) mukaan omavaraisuusaste kuvaa seurakunnan vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä aikavälillä ja sen kriittisenä raha-arvona voidaan pitää 50%. Kassan riittävyys oli 4 päivää mikä on tulkittavissa vakaviksi maksumalmiusongelmiksi. Enontekiön seurakunnassa on reagoitu taloudellisiin paineisiin

muun muassa järjestämällä kanttorin, diakonin ja nuorisotyötä tekevän diakonin tehtävät yhteistyössä Muonion seurakunnan kanssa (Enontekiön sanomat 2011).

Inarin seurakuntaa johtaa kirkkoherra ja lääninrovasti Jouko Lepistö ja henkilötöyvuosina laskettuna työntekijöiden määrä oli vuonna 2011 yhteensä 17,4 henkilötöyvuotta (Inarin seurakunta 2011). Seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt noin 11 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 4894 henkilöä (kts. taulukko 4). Taulukosta on 5 on havaittavissa, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat lisääntyneet keskimäärin noin 4 % ja kirkollisverot noin 2 % vuodessa. Tilikauden tulos oli negatiivinen vuosina 2010 ja 2011 (Kirkkohallitus 2012c). Taulukosta 4 ilmenee Inarin seurakunnan omavaraisuusaste, joka oli 91,1 % sekä kassan riittävyys, joka oli puolestaan 48 päivää. Omavaraisuusastetta voidaan pitää hyvänä ja maksuvalmiutta kohtuullisena. Inarin seurakunnassa on oma taloustoimisto, joka huolehtii oman seurakunnan lisäksi myös Utsjoen seurakunnan, Kiinteistöosakeyhtiö Tunturikappelit Oy:n, Saariselän kirkon kannatusyhdistyksen sekä Muurmanskin alueen luterilaisen seurakuntatyön rahaston taloushallinnon tehtävistä (Inarin seurakunta 2011).

Kittilän seurakuntaa johtaa kirkkoherra Kerttu Venäläinen. Työntekijöitä seurakunnassa oli yhteensä 17, joista 1 oli osa-aikainen (Kittilän seurakunta 2011). Kittilän seurakunnan jäsenmäärä on kasvanut noin 3 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 5168 (kts. taulukko 4). Taulukosta 5 käy ilmi, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat lisääntyneet keskimäärin noin 3 % ja kirkollisverot noin 6 % vuodessa. Tilikauden tulos oli positiivinen vuosina 2010 ja 2011 (Kirkkohallitus 2012c). Taulukosta 4 lisäksi ilmenee, että Kittilän seurakunnan omavaraisuusaste oli vuonna 2011 83,9 % ja kassan riittävyys puolestaan 112 päivää, joita voidaan pitää hyvinä. Kittilässä on oma taloustoimisto, joka hoitaa osittain myös Enontekiön seurakunnan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät.

Kolarin seurakuntaa johtaa kirkkoherra Jaakko Knuutila. Työntekijöitä seurakunnassa oli yhteensä 10, joista 2 oli osa-aikaisia (Kolarin seurakunta 2011). Kolarin seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt noin 4 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja

vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 3078 (kts. taulukko 4). Taulukosta 5 on havaittavissa, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat lisääntyneet keskimäärin noin 5 % ja kirkollisverot noin 4 % vuodessa. Tilikauden tulokset, joihin vaikuttivat kirkkohallitukselta saadut toiminta-avustukset, olivat positiivisia vuosina 2010 ja 2011 (Kirkkohallitus 2012c). Ilman avustuksia tulos olisi ollut negatiivinen molempina vuosina. Taulukon 4 mukaan Kolarin seurakunnan omavaraisuusaste oli vuonna 2011 93,2 % ja kassan riittävyys puolestaan 327 päivää, joita voidaan pitää hyvinä. Kolarin seurakunnan taloushallinnon tehtävät hoitaa Ylitornion seurakunnan taloustoimisto taluspäällikön johdolla.

Muonion seurakuntaa johtaa Enontekiön ja Muonion yhteinen kirkkoherra Asko Muraja. Seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt noin 5 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 2064 (kts. taulukko 4). Taulukosta 5 käy ilmi, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat vähentyneet keskimäärin noin 2 % ja kirkollisverot ovat kasvaneet noin 4 % vuodessa. Tilikauden tulokset, joihin vaikuttivat kirkkohallitukselta saadut toiminta-avustukset, olivat positiivisia vuosina 2010 ja 2011 (Kirkkohallitus 2012c). Ilman avustuksia tulos olisi ollut negatiivinen molempina vuosina. Taulukosta 4 voidaan havaita, että Muonion seurakunnan omavaraisuusaste oli vuonna 2011 67,3 %, jota voidaan pitää riittävänä. Kassan riittävyys oli puolestaan 107 päivää (kts. taulukko 4), jota puolestaan voidaan pitää hyvänä. Muonion seurakunnan taloushallintoa hoitaa tällä hetkellä Muonion kunta, jossa tehtävät on jaettu kolmelle eri henkilölle.

Sodankylän seurakuntaa johtaa vs. kirkkoherra Helena Suomela (31.8.2012 asti) ja viranhaltioita sekä työsuhteisia toimenhaltioita oli vuonna 2011 yhteensä 27 (Sodankylän seurakunta 2011). Seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt noin 6 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 7781 (kts. taulukko 4). Taulukosta 5 voidaan nähdä, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat lisääntyneet keskimäärin noin 3 % ja kirkollisverot noin 2 % vuodessa. Tilikauden tulos oli negatiivinen vuonna 2010 ja positiivinen 2011 (Kirkkohallitus 2012c). Vuoden 2011 tilikauden tulokseen saattaa vaikuttaa viranhaltioiden virkavapaat sekä muut henkilöstöjärjestelyt, joiden johdosta henkilöstökulut alittivat huomattavasti talousarvion kulut

(Sodankylän seurakunta 2011). Ilman näitä toimia tilikauden tulos olisi suurella varmuudella ollut negatiivinen myös vuonna 2011. Taulukosta 4 on havaittavissa, että Sodankylän seurakunnan omavaraisuusaste oli vuonna 2011 96,3 % ja kassan riittävyys puolestaan 660 päivää, joita voidaan pitää hyvinä. Sodankylän seurakunnan taloushallinnosta vastaa oma taloustoimisto (Sodankylän seurakunta 2011).

Utsjoen seurakuntaa johtaa kirkkoherra Arto Seppänen. Lisäksi seurakunnassa on 2 muuta kokoaikaista sekä 2 osa-aikaista työntekijää. (Inarin seurakunta 2011) Seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt noin 10 % vuodesta 2006 (kts. taulukko 5) ja vuonna 2011 jäseniä oli yhteensä 1043 henkilöä (kts. taulukko 4). Taulukosta 5 käy ilmi, että vuosina 2006-2011 toimintakulut ovat lisääntyneet keskimäärin noin 2 % ja kirkollisverot noin 1 % vuodessa. Tilikauden tulos oli vuonna 2010 positiivinen ja vuonna 2011 negatiivinen (Kirkkohallitus 2012c). Tilikauden tuloksiin vaikuttaa olennaisesti se, että kirkkoherran ja diakonin henkilöstökuluista vastaa Kirkkohallitus. Ilman järjestelyä seurakunnan toiminta olisi tappiollista. Taulukosta 4s on havaittavissa, että seurakunnan omavaraisuusaste oli 84 %, jota voidaan pitää riittäväenä. Maksuvalmiutta kuvaava kassan riittävyys oli puolestaan 86 päivää, jota voidaan pitää melko hyvänä. Utsjoen seurakunnan taloushallinnon tehtävistä vastaa Inarin seurakunnan taloustoimisto.

Taloudellinen kehitys näyttäytyy useimmissa seurakunnissa tilastojen valossa haasteelliselta. Jäsenmäärä on vähentynyt tarkasteluvuosina kaikissa muissa paitsi Kittilän seurakunnassa. Toimintakulut puolestaan kasvavat Muonion ja Kittilän seurakuntia lukuun ottamatta verotuloja nopeammin kaikissa seurakunnissa. Jos kehitys jatkuu trendin mukaan ilman uusia erillistoimia, on oletettavaa, että taloudelliset ongelmat tulevat kasvamaan muissa seurakunnissa. Ensimmäisenä kriisin ajautuneen Enontekiön seurakunta, joka jolla on jo tällä hetkellä ongelmia maksuvalmiuden kanssa. Myös vakavaraisilta näyttävät seurakunnat joutuvat oletettavasti tulevaisuudessa tekemään muutoksia kulurakenteeseensa negatiivisen kehityksen pysäyttämiseksi. Toiminnan turvaaminen vaatii muun muassa henkilöstön sopeuttamista laskevaan jäsenmäärään. Tässä tilanteessa erilaiset yhteistoimintamallit voivat olla yksi ratkaisu henkilöstökustannuksiin kohdistuvien paineisiin.

Taulukko 6. Vuoteen 2010 kiinnitetty arvio Lapin rovastikunnan taloudesta vuonna 2020.

	arvio vuodelle 2020	perusvuosi 2010
Toimintatuotot	1 274 675	962 122
Toimintakulut	7 819 876	6 239 221
Toimintakate	-6 545 200	-5 277 098
Verotulot yhteensä	6 891 528	5 549 651
Verotuskulut	-441 156	-380 279
Kirkkohallituksen avustukset	48 469	215 429
Rahoitustuotot ja -kulut	24 445	82 540
Vuosikate	-21 914	190 241
Muut tuotot ja kulut*	- 24 884	36 924
Poistot	-578 296	-338 905
Tilikauden tulos**	- 625 094	- 111 740

*Muut tuotot ja kulut = satunnaiset kulut+satunnaiset tuotot +/- siirrot rahastoihin **Tilikauden tulos=vuosikate+muut tuotot ja kulut+poistot. Taulukon luvut on laskettu tarkoilla arvoilla.

Taloudellisten paineiden konkretisoimiseksi on taulukkoon 6 laskettu arvio Lapin rovastikunnan talouskehityksestä vuoteen 2020 yksinkertaisen mallin avulla. Sen tarkoituksena ei ole luoda tarkkaa ennustetta vaan ainoastaan tuoda esille taloudellisia paineita rovastikuntatasolla. Arvioituja lukuja tarkasteltaessa tuleekin ottaa huomioon, että yksittäisten seurakuntien taloudelliset paineet voivat poiketa kokonaisuudesta. Vuoden 2010 tiedot perustuvat rovastikunnan seurakuntien vuoden 2010 yhteenlaskettuihin (aggregoituihin) tuloslaskelman eriin. Arvio on puolestaan laadittu edellisten aggregoitujen erien vuosien 2006 ja 2010 välisen prosentuaalisen muutoksen perusteella. Mallin perusteella saadut tulokset tuovat esille Lapin rovastikunnan talouden keskeisen ongelman: verotulojen hidas kasvu ei riitä kattamaan toiminnan kulujen voimakkaampaa kasvua. Kokonaisuutena Lapin rovastikunnan talous on jo tällä hetkellä tappiollista Kirkkohallituksen avustuksista huolimatta. Jos talous kehittyy vuoteen 2020 asti vuosien 2006-2011 kehitystrendien mukaisesti, eikä uusia säästöjä toimintaan tehdä, on tappio vuonna 2020 jo noin 625 000€.

Lapin rovastikunnan seurakuntien talouskehitys riippuu hyvin paljon seurakunnista riippumattomista asioista, kuten kuntien väestökehityksestä ja yleisestä jäsenkadosta. Toinen mahdollinen skenaario liittyykin kuntien elinkeinorakenteissa tapahtuviin

muutoksiin. Jos esimerkiksi kaivostoiminta Lapissa kehittyy Lapin liiton (2012) laa-
timien ennusteiden mukaisesti on mahdollista, että seurakuntien jäsenmäärien lasku
saadaan pysäytettyä. Tämä auttaa sopeuttamaan toimintaa pitkällä aikavälillä ja hel-
pottaa taloudellisia paineita.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Taloudelliset ja institutionaaliset muutospaineet

5.1.1 Taloudelliset muutospaineet

Talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumiseen liittyvät olennaisesti taloudelliset paineet, jotka kietoutuvat monien ympäröivässä kulttuurissa tapahtuvien muutosten ympärille. Tilastotiedoissa seurakuntien taloudelliset paineet näkyivät tilanpäättöksistä kerätyissä talouden tunnusluvuissa, joita esiteltiin aiemmassa luvussa. Haastattelussa talouspaineet ilmenivät etenkin toimintaympäristön kuvailussa. Seurakuntien taloudellinen tilanne onkin jossain mielessä yksi keskeisistä tekijöistä koska se rajaa organisoitumisvaihtoehdot, joiden välillä valintaa on mahdollista tehdä. Positiiviset talousnäkyvät mahdollistavat useampia vaihtoehtoja talous- ja henkilöstöhallinnon organisoimisessa kun taas taloudelliset ongelmat pakottavat seurakuntia muuttamaan toimintatapojaan ja etsimään säästökeinoja myös hallinnosta.

Seurakuntien talous rakentuu pääasiallisesti verotulojen varaan, joten taloudellisten paineiden kannalta ehkä olennaisin tekijä on seurakuntien toimintaympäristö sekä siihen sisältyvät erilaiset ilmiöt, jotka vaikuttavat seurakunnan jäsenrakenteeseen, - määrään sekä jäsenten tulojen muodostukseen. Eräs talouspäällikkö esitti asian seuraavasti:

"... me elet(-) eletään verovaroin ja sitten se että että kirkkoon kuulumisprosentti ja kirkollisveroa maksavien tuota niin niin niin määrä määrä tuota niin niin se on niinku se tavallaan niinku sitten tuota niin niin sitä myötä tulee ne reunaehdot eli eli että että paljonko meillä on sitte tuota rahaa käytettävissä tähän toimintaan ..." (talouspäällikkö1)

Haastatteluissa kirkkoherroille ja talouspäälliköille annettiin mahdollisuus kuvata seurakuntansa toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia vapaamuotoisesti. Taloudelliset paineet ilmenivät etenkin toimintaympäristön kuvailun yhteydessä. Analyysivaiheessa aineistosta etsittiin haasteltavien kuvaamia haasteita toimintaympäristössään sekä taloudellisia paineita, joita toimintaympäristön haasteet mahdollisesti aiheuttavat seurakuntien toimintaan.

Lapin rovastikunnan sisällä eri seurakuntien toimintaympäristöt muistuttivat monin paikoin toisiaan. Pääsääntöisesti toimintaympäristö nähtiin positiivisena ja erilaisia mahdollisuuksia tarjoavana. Erityisen positiivisina toimintaympäristö näyttäytyi seurakunnissa, joiden alueella kuntien työllisyys oli hyvä tai kehittymässä parempaan suuntaan. Eräs kirkkoherroista kuvaa oman seurakuntansa toimintaympäristöä seuraavasti:

"... No tää toiminta(-) toimintaympäristöhän on, että paikkakunnalla A on semmoset positiiviset tulevaisuuden näkymät. Matkailu on on vahvana täällä ja sitten tämä kaivostoiminta saattaa olla viriämässä. Että että väkiluku on pysynyt aika entisellään mutta jos kaivostoiminta alkaa ni sehän sitten kasvattaa sitä. Että työympäristö on aika monipuolinen. Ruotsi on vieressä tuossa ja sitten tosiaan matkailu ni antaa oman sävy(-) sävynsä tähän. Henkilöstörakenne on ehkä se yks haaste, että joka työmuodolla on yks yks työntekijä. Että se vaatii semmosta aika laaja-alasta työ(-) työmotivaatiota, että jos joku on poissa ni sitte senkin töitä ni tehdään sitte sillä pienellä joukolla, mikä on. Tämmösiä nyt ehkä lähinnä." (kirkkoherra4)

Hän näkee tulevaisuuden lähinnä positiivisena ja perustelee näkemystään esimerkiksi elinkeinorakenteilla sekä niiden kehitysnäkymillä. Haasteeksi kirkkoherra koki seurakunnan pienen koon, joka vaatii työntekijöiltä laaja-alaisuutta ja joustoja.

Toisen seurakunnan kirkkoherra näki haasteeksi seurakunnan maallistumisen. Hän kuvaa jumalanpalveluksissa kävijöitten määrän pienenemistä ja näkee yhdeksi syyksi, ettei erityisjumalanpalveluksiin ole satsattu resursseja. Kirkkoherran mielestä seurakuntien tulisi olla mahdollisimman paljon läsnä ihmisten arjessa koska muuten kontakti seurakunnan jäseniin menetetään. Tämä ilmenee seuraavasta aineistotteesta.

” [...] Suurin uhka on maallistuminen. Että niinku just nyt tänä keväänä on nähnyt, että että ku meillä ei jostain syystä löytynyt resursseja näitten erityisjumalanpalvelusten pitämiseen ja meillä oli viime vuonna pari tämmöstä erilaista iltakirkkoa, kansanlaulumessu ja Tuomasmessu tammihelmikuussa. Ne veti väkää paljon. Nyt se aino Tuomasmessu oli huhtikuussa viime tai tällä viikolla keskiviikkona, että siis et jumalanpalveluksissa kävijöitten määrä on nyt ollu vähempi ja no emmä

me. Mulla ei resursseja analysoida mistä se johtuu mutta tuota mutta, että kyllähän siis maallistuminen on se suurin uhka. Et jos me ei keretä olla ihmisten ilossa ja huolissa läsnä tuolla pitäjällä mahdollisimman paljon kaikessa mahdollisessa, niin silloin silloin silloin me menetetään se lähikontakti ihmisiin ja kynnyks pyytää seurakunnalta apua silloin on tulee tilanteet ni se kasvaa [...]” (kirkkoherra2)

Seurakunnissa, joissa taloudellinen tilanne oli heikko tai heikentymässä erityisesti kuntien väestökehitys koettiin haasteena. Eräs kirkkoherroista listaa hallinnoimiensa seurakuntien ongelmia seuraavasti:

" Nom molemmat on pieniä, pohjoisia, rajaseutuseurakuntia, väkimäärä vähenevä, taloudellinen kehitys ongelmallinen, elinkeinorakenteet vanhanaikaisia tietysti ..." (kirkkoherra6)

Hänen mainitsemansa heikon taloudellisen kehityksen voidaan katsoa johtuvan osittain kunnan väestökehityksestä ja elinkeinorakenteista.

Väestökehitys ja siihen liittyvä ongelmat nähtiin haasteina myös toisessa vaikeassa taloustilanteessa olevassa seurakunnassa, jonka kirkkoherra kuvasi hankalaksi etenkin toiminnan mitoittamisen tulevaisuudessa. Koska taloudelliseen tilanteeseen vaikuttaa erityisesti seurakunnan jäsenten maksamat verotulot on organisaation koko ja toiminnan laajuus suhteutettava jäsenmäärään. Tämä on kuitenkin haasteellista, koska taloudellista kehitystä on vaikeaa ennustaa ja toiminnan supistaminen on erityisen vaikeaa luottamushenkilöille. Hänen mukaansa:

"... haasteet, niin on tuota niin öö, tulevaisuudessa tuota toimin(-) työntekijäkunnan mitottaminen aa siihen siis sekä väestöpohjaan, että tuloihin. Meillä on nyt siinä ongelma. Meillä on liikaa työntekijöitä väestöpohjaan nähden ja liikaa työntekijöitä tuloihin nähden. Ja suurin vaikeus mikä tässä on niin on on minun mielestäni tulevaisuuden ennustaminen koska kirkkohallituksen, verohallituksen ennustetiedot tulevaisuuden verotulosta eivät ole tähän mennessä pitäneet. Me me olemme joutuneet tekemään suunnitelma tuota niin, vaikka me ne on tehty öhm hyvin maltillisesti ettei verotulojen nousua on arvioitu hyvin maltillisesti niin siitä huolimatta me olemme jääneet sen alle. Eli eli tuota meillä on tämä hmm itse asiassa niinku seurakunnan talouden tasapainotus on se haaste tulevaisuudessa ja vaikeus se että miten luottamushenkilöitä ymmärtämään, että vaikka seurakunnan ähm omavaraisuusaste on

yheksänkymmentäkaks prosenttia ni se ei tarkoita että siellä on rahaa otettaana." (kirkkoherra5)

Taloudelliset kysymykset jakoivatkin tutkimuksen seurakunnat selkeästi kahtia. Osa seurakunnista tuli hyvin toimeen omillaan, kun taas toisilla taloudellinen tilanne oli jopa erittäin huono. Vastausten perusteella toimintaympäristön ja talouden välillä oli havaittavissa selkeä yhteys. Pienen ongelmallisessa taloustilanteessa olevan seurakunnan kirkkoherra kuvaa seurakunnan taloudellisen tilanteen seuraavasti:

"... tämmönen uhkakuva on tietysti se, että että tuota miten tää meidän talous ei hyvältä näytä. Taaski tuli takkiin öö. Se asettaa sitte rajotuksensa mutta toisaalta meillä on ollu se hyvä tilanne, että että kirkon keskusrahasto maksaa kirkkoherran palkan ja ja tuota sisaren palkan ja hänen toimintakulunsa mikä on mahdollistanu tämän saamelaisenemmistösen seurakunnan toiminnan ..." (kirkkoherra3)

Seurakunnan toiminta näyttäisikin olevan mahdollista ainoastaan, koska kirkon keskusrahasto tukee toimintaa maksamalla kahden henkilön henkilöstökulut.

Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisen kannalta hyvä taloudellinen tilanne takaa seurakunnan itsenäisyyden ja mahdollisuuden järjestää tehtävät oman organisaation sisällä. Huono taloudellinen tilanne puolestaan muodostuu taloudelliseksi paineeksi, joka ei anna organisoitumiselle vaihtoehtoja. Vastauksessaan eräs kirkkoherroista kuvaa yhteistyömalliin siirtymistä ja sen taustalla vaikuttaneita tekijöitä seuraavasti:

" No tuota en tiedä toiko se mukaan muuta kun se miksi siihen ajauduttiin silloin raha on kyllä hyvä konsultti näissä asioissa että siinähan etsittiin vain seurakunnalle säästöjä ja tuota se oli se syy. Emmä me ajatelleet, että tuota tässä nyt olisi nyt jotakin muita etuja saatavissa ..." (kirkkoherra3)

Hänen mielestään nimenomaan seurakunnan huonolla taloudellisella tilanteella oli merkittävät rooli organisoitumismallia valittaessa. Yhteistyömalliin siirtymisellä haettiin ensisijaisesti taloudellisia säästöjä.

Aineiston perusteella Lapin rovastikunnan seurakuntien taloudellisten paineiden taustalta on havaittavissa samoja ilmiötä, joihin muun muassa koko Suomen evankelis-luterilaisessa kirkon strategiassa on viitattu (Kirkkohallitus 2002; 2007a). Seurakuntien toimintaympäristö on selkeästi muutoksessa, johon liittyy monenlaisia myös talouteen vaikuttavia ilmiöitä kuten maallistuminen ja epäedullinen väestökehitys. Taloudelliset paineet eivät kuitenkaan olleet seurakuntien välillä yhtä suuria. Toisilla talous on vielä suhteellisen hyvin hallinnassa, kun taas toisille heikko talouskehitys asettaa painetta myös talous- ja henkilöstöhallinnon organisoimiseen. Tämä ilmenee selkeimmin murrosvaiheen seurakunnissa, joissa talous- ja henkilöstöhallinnossa ollaan myös muista syistä, kuten henkilöstön eläkkeelle jäämisen vuoksi miettimässä organisoitumista. Heikko talouskehitys pakottaa seurakuntia etsimään vaihtoehtoisia toiminnan tapoja ja yhteistyömuotoja toiminnan turvaamiseksi.

5.1.2 Institutionaaliset muutospaineet

Lapin rovastikunnan seurakuntien mahdollisuudet järjestää Kirkon palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen jäljelle jäävät talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät eivät riipu ainoastaan seurakuntien taloudellisesta kehityksestä. DiMaggion ja Powellin (1983: 148) mukaan organisaatiot, jotka toimivat samalla organisaatiokentällä altistuvat erilaisille yhdenmukaistumisaineille. Mukautuminen on kuitenkin vain yksi tapa vastata näihin paineisiin. Organisaatiot ovat aktiivisia toimijoita, jotka yksin ja yhdessä toisten organisaatioiden kanssa voivat myös vastustaa paineita (Scott 2008: 153, 178).

Haastatteluissa yhdenmukaistumisaineita lähestyttiin seurakuntien eri toimijoiden odotusten kautta. Kirkkoherroilta ja taluspäälliköiltä kysyttiin, millaisia odotuksia haastateltavat kokevat eri sidosryhmillä olevan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien järjestämiseen seurakunnan sisällä. Analyysivaiheessa on sovellettu Granlundin ja Lukan (1998: 157) tutkimuksessaan esittelemää kuvausta institutionalisointiprosessista, jota mukailen aineistosta etsittiin tekijöitä, jotka haastateltavien vastauksen perusteella edistävät ja vastustavat seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon yhdenmukaistumista.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkko rakentuu yli 450:stä paikallisesti toimivasta seurakunnasta, joista osa toimii itsenäisesti ja osa useista seurakunnista koostuvissa seurakuntayhtymissä. Seurakunnat ovat tasavertaisia autonomisia toimijoita ja niillä jokaisella on oma toimintansa, taloutensa ja hallintonsa. (Kirkkohallitus 2012d) Niiden toimintaa valvovat hiippakunnat ja koko kirkkoa johtaa kirkolliskokous, jonka ylin toimeenpaneva hallintoelin on Kirkkohallitus. (Kirkkohallitus 2012e) Tutkimuksessa sidosryhmiä määriteltäessä tarkastelun keskipisteeksi otettiin seurakunnat ja niiden ulkoisiksi sidosryhmiksi määriteltiin Kirkkohallitus, hiippakunta, naapuriseurakunnat, kunta sekä alueella toimivat yritykset ja sisäisiksi sidosryhmiksi työntekijät, luottamushenkilöt sekä seurakuntalaiset.

Ulkoisista sidosryhmistä etenkin Kirkkohallituksella, hiippakunnalla ja naapuriseurakunnilla on keskeinen rooli yhdenmukaistumispainetta edistävinä ja vastustavina toimijoina. Sen sijaan haastattelujen perusteella kuntien tai yritysten ei nähty olevan sen kummemmin kiinnostuneita siitä, miten seurakunnat organisoivat sisäiset hallinnolliset tehtävänsä.

Lakien ja sääntöjen tasolla seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumista ohjaavat lähinnä Kirkkolaki (1993/1054) sekä sisäiset ohjeistukset ja valvonta, joiden välityksellä Kirkkohallitus pyrkii ohjaamaan seurakuntien toimintaa yhteiseen suuntaan. Erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien hoidon osalta kirkkohallitus on määritellyt tarkat ja yksiselitteiset ohjeistukset (Kirkkohallitus 2006), jotka antavat kaikille Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnille yhdenmukaiset ohjeet esimerkiksi siitä, miten talousarvio tai toimintakertomus tulee laatia. Seurakunnat ovat kuitenkin itsenäisiä hallinnollisia yksiköitä eikä Kirkkohallituksella ole aina suoraa mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten tehtävät niissä järjestellään. Esimerkiksi palvelukeskukseen siirtymisestä säädetään Kirkkolain muutossäädöksellä (16.12.20122/1325). Laki antaa raamit jonka sisällä kaikkien seurakuntien tulee toimia asian suhteen yleisellä tasolla. Tämän lisäksi jokaisen seurakunnan on itse ratkaistava miten palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen jäljelle jäävät talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät organisoidaan.

Kirkkohallitus näyttäytyikin haastatteluaineistossa lähinnä etäisenä vallankäyttäjänä, jolla ei useiden haastateltavien mielestä ole suoranaisia odotuksia siitä, miten talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät paikallistasolla organisoidaan kunhan ne täyttävät annetun vaatimustason.

"... Emmie tiiä onko niillä muuta ku se että että kuha ne nyt toimii ja kuha ne tiedot on oikeita ja tulevat oikeaan aikaan ja näin että että se se niihin päin varmaan on se tähellisin asia." (taluspäällikkö2)

Vaikka Kirkkohallitus ei suoranaisesti anna käskyjä, miten tehtävät tulee seurakunnissa järjestää, vaikuttaa sen toiminta valta-asemasta johtuen myös epäsuorasti organisoitumiseen. Esimerkiksi Kirkkohallituksen ohjeistukset toimivat raamituksina, joita noudatetaan, vaikka ohjeistusten taustalla olevia perusteluita ei aina täysin ymmärretä tai niitä ei koeta seurakunnan kannalta järkeviksi. Haastatteluaineistossa Lapin rovastikunnan seurakuntien ja kirkkohallituksen välisestä suhteesta heijastuukin etäisyyden lisäksi hierarkisuus sekä syvälle juurtuneet toimintatavat sekä roolit.

Eräs kirkkoherroista kuvaa yleisellä tasolla Kirkkohallituksen odotuksia talous- ja henkilöstöhallinnon suhteen seuraavasti:

" Joo no nyt tuota tämä on semmoinen kysymys johon ei ny oikein voi vastata, että siis mitä Kirkkohallitus. Se on se yleisesti odottaa seurakunnilta, että ne nöyrästi nöyrästi tuota noudattaa sitä mitä kirkkohallitus käskee, kun Kirkkohallitus ei itsekään tiedä mitä se tekee ja mitä se käskee, niin tämä yhtälö ei toimia [...] Kirkkohallitus odottaa organisaatiolta niin aaseiska lomaketta siis jos puhutaan talouspuolta, aaseiska lomaketta joka on siis kuvaus seurakunnan taloudellisesta asemasta ja tulosta menoista ja mihin niitä rahoja käytetään ..." (kirkkoherra5)

Vastauksesta tulee esille Kirkkohallituksen etäisyys sekä asema valtahierarkiassa korkeammalla olevana organisaatiotasona. Kirkkoherra toteaaakin, että Kirkkohallitus odottaa seurakuntien noudattavan nöyrästi sen antamia päätöksiä. Toisaalta vastauksessa myös kritisoidaan Kirkkohallitusta ja todetaan lopuksi, että periaatteessa sen odottavan vuosittain lähinnä tilastotietoja taloudellisesta asemasta.

Kirkkohallituksen etäinen valta-asema heijastuu myös toisen kirkkoherran vastauksesta. Siinä hän kuvailee, miten kirkkohallitus antoi seurakunnalle ohjeistusta kirkkoherranviraston henkilöstömäärästä. Kirkkohallitus perusteli henkilöstömäärän vähentämistä virkatodistusten kysynnän pienenemisellä. Seurakunnassa henkilöstöä vähennettiin ohjeiden mukaisesti, mikä kuitenkin osoittautui vääräksi ratkaisuksi. Kirkkoherran mielestä ohjeet eivät aina olekaan täysin oikeita. Tästä huolimatta ohjeita oli noudatettu, mikä kuvastaa Kirkkohallituksen asemaa. Kirkkohallituksen ohjeistuksia ja mielipiteitä kuunnellaan sekä noudatetaan seurakunnissa tunnollisesti, vaikka niitä ei aina pidetä järkevinä.

" No he on ohjeistanee tässä vuosikymmenien aikana. Esimerkiksi meillä on ollu kaheksankytluvulla, vielä yheksänkytluvun alussa kolme kanslistia. Kaks oli vanhaa ja yksi nuori ja silloin kirkkohallituksesta tuli ohjeistusta, että virkatodistusten tarve tulee vähenemään. Ja silloin että kan(-) kanslisti kun jää eläkkeelle nin niitä voi lakkauttaa ja meillä on sitten ollu nyt vain yks kanslisti jo toistakymmentä vuotta ja hänen työmääränsä on ihan kohtuuton. Tää väestökirjanpidon uudistus siis kaikki kansliatyö on hänellä. Että sieltä on tullu ohjeistusta, joka ei piä paikkaansa. Että tota s(-) en tiedä. Emmä koe että meitä määrällään mut et yritämme olla ajan tasalla mitä ohjeita sieltä tulee." (kirkkoherra2)

Aineistossa Lapin rovastikunnan seurakunnille myös hiippakunta näyttäytyy joiltain osin Kirkkohallituksen tapaan hieman etäisenä toimintaa valvovana ja ohjeistavana byrokraattisena tahona. Kirkon hierarkkinen organisaatorakenne, etäisyydet ja byrokraatia herättävätkin monissa haastatelluissa luonnollista vastustusta. Seuraavassa haastattelukatkelmassa yksi kirkkoherroista kuvaa hiippakunnan tehtäviä ja odotuksia suhteessa seurakuntiin. Hän näkee hiippakunnan roolin lakisääteisenä ja tarkkaan rajattuna. Lisäksi vastauksesta heijastuu seurakuntien hyvin vahva itsenäinen asema.

"... tuomiokapituli siis hiippakunta odottaa sen, että me hoidamme lakisääteiset tehtävät, koska öö kapitulillahan ei ole muuta valvontavaltaa seurakuntaan, kuin se että että kirkkolaisissa määritellyt kapitulin valvovat tehtävät voi on hoidettu. Ja sitä varten pidetään piispan tarkastukset noin joka kymmenes vuosi, että yheksän vuotta on aikaa sitten lusmuta no tää on se karrikoitu ..." (kirkkoherra5)

Etäisyys ja kasvottomuus heijastuvat jollain tapaa myös seuraavassa talouspäällikön kommentissa, jossa hän kommentoi sitä millaisia odotuksia hän kokee Kirkkohallituksella tai hiippakunnalla oleva sen suhteen, miten talous- ja henkilöstöhallinto järjestetään. Talouspäällikön mielestään Kirkkohallitus ja hiippakunta ottaisivat mielellään kaikki talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät itse hoidettaviksi. Hän painottaa kuitenkin, että paikallinen asiantuntemus on välttämätöntä.

" No tietenki ko ne kattoo tuolta ylhäältä niin niin niin niin lähtökohta on se että Helsingissä ollaan sitä mieltä että niin niin että he Helsingistä voivat kaiken hoitaa ja Oulussa on sama juttu. Että niin niin niin jos he saisivat hoitaa, ni kyllä he he he sen pys(-) he mielestään pystyvät sen hoitamaan. Mutta se, että totuus on kuitenkin sitten se, että minun mielestä että niin nini jos ei täällä paikan päällä ole kettään, niin ei tämä pidemmän päälle toimi. Siis tämmönen paikallinen isä isä ja äiti tuota niin niin mitä kauemmaksi se mennee niin niin niin lapset villiintyvät." (talouspäällikkö1)

Hiippakunnan roolia ei kaikissa seurakunnissa koeta pelkästään etäisenä ja hierarkisena. Yksi kirkkoherroista kuvaa hiippakuntaa pikemminkin kannustavana kuin valvovana tahona. Hänen mielestään hiippakunta ei ole uhannut millään tavalla seurakunnan itsemääräämisoikeutta tai päätäntävaltaa vaan toimi positiivisena neuvottelevana osapuolena.

"... me on saatu semmosta tavallaan positiivista kannustusta ja piispalta saadaan. Ja kakstuhattayheksän meillä oli piispan tarkastus, niin siinä kylläkin odotukset oli enämpi sen suuntaiset, että me ei ollu uskallettu jotenkin henkilöstömäärää vakinaistaa tai ehkä lisätä. [...] että ihan ihan positiivista kannustusta ei ei en oo kokenu me saadan niinku tosi itsenäisesti tehä hommia että." (kirkkoherra1)

Virallisen roolinsa lisäksi hiippakunnalla on myös hienovaraisempia keinoja vaikuttaa seurakuntien organisoitumiseen. Seurakunnan A kirkkoherran vastauksesta käy ilmi, että hiippakunnalla on aiemmin ollut toiveita talous- ja henkilöstöhallinnon organisoimisen osalta. Hänen mielestään hiippakunta on pyrkinyt jo pidempään rakentamaan seurakuntien välistä yhteistyötä. Kirkkoherra perustelee hiippakunnan näkemystä laajemmalla yhteisvastuulla seuraavasti:

"... Ny kyllähän ne on raken(-) yrittäny rakentaa tätä tunturilapin lapin yhteistyötä ja että varsinki niinku hiippakunnan hiippakunnan tasolta. Ja siinä on tietenki se ä lähinnä paikkakunnan B kurja talous(-) taloustilanne ja miksei paikkakunta C:kin että varmaan paikkakunta D ja paikkakunta A tulis tällä hetkellä tällasennaan itsenäisinä seurakuntina mutta nuo kaks pohjosta ni siellä se puluma on sitten. Ja ne ajattelee tietenki, että nämä jos ottaa yhteisvastuuta siitä siitä toiminnasta, ni sitten pelastetaan heidän heidän toimintaansa." (kirkkoherra4)

Kirkkohallituksen tapaan hiippakunnan näkökulma on seurakuntia kokonaisvaltaisempi, koko kirkon hyvinvointia tavoitteleva. Esimerkiksi tiettyjen, hiippakunnan ja koko kirkon näkökulmasta rationaalisten suositusten ja ohjeiden eteenpäin vieminen tekee varmasti koko kirkosta pitkällä aikavälillä vahvemman organisaation mutta samalla se tekee seurakunnista enemmän toistensa kaltaisia. Kirkkohallituksella ja hiippakunnilla onkin merkittävä rooli yhdenmukaistumispaineen lähteinä.

Naapuriseurakuntien odotukset muodostivat aineistossa hiippakuntaa ja Kirkkohallitusta heterogeenisemmän kokonaisuuden. Muutamissa vastauksissa korostui seurakuntien itsenäisyys ja autonomia. Näissä tapauksissa naapuriseurakunnilla ei nähty olevan kiinnostusta oman seurakunnan asioihin, koska jokaiselle seurakunnalla on omat ongelmansa ja jokainen päättää itse omista asioistaan. Tämä asenne kiteytyy seuraavassa vastauksessa, jossa yksi kirkkoherroista kuvaa naapuriseurakunnan odotuksia seuraavasti:

" No tässä meillä on vain yks naapuri tässä tuota tuota suomen puolelle eli paikkakunta E ja tuota hmm ee koska meillä on itsenäinen talous niin mitäpä tuota he huolehtimaan. Mää luulen että paikkakunnalla E on oman seurakunnan taloutensa kanssa ihan tarpeeksi tekemistä että miksi huolehtia meidän taloudesta." (kirkkoherra3)

Seurakunnissa, joihin oli muodostunut talous- ja henkilöstöhallinnon yhteistoimintamalleja odotettiin yhteistyön jatkuvan Kirkon palvelukeskukseen siirtymisen jälkeenkin.

" Nou hmm naapuriseurakunnat vaikka vaikka niinku paikkakunta F niin se olettaa että kaikki jatkuu niinku ennenkin mitään heille ei tapahdu

mittään muutosta heän puolella ää naapuriseurakuntana ..."
(talouspäällikkö3)

Yhteistoiminnasta puhuttiin useissa haastatteluista ja siihen liittyviä odotuksia oli myös seurakunnilla, joiden välillä yhteistoimintamallia ei vielä ollut olemassa. Odotukset liittyivät yleisesti toiveisiin mahdollisen yhteistyön alkamisesta. Näissä tapauksissa Kirkon palvelukeskus nähtiin ikään kuin yhteistyön mahdollistajana. Vastauksessaan naapuriseurakuntien odotuksista Paikkakunnan E kirkkoherra esittää toivomuksen Paikkakunnan G seurakunnan organisoitumisesta.

"... Paikkakunta G toivon mukaan jos sieltä jää jää tuota niin tai kun sieltä jää nyt talouspäällikkö pois niin ne eivät täyttäs sitä vaan ottasivat ne palvelut joko Paikkakunnalta D tai meiltä." (kirkkoherra5)

Lapin rovastikunnan seurakunnissa vastavoimana Kirkkohallituksen, hiippakunnan sekä naapuriseurakuntien suunnalta tulevalle yhdenmukaistumispaineelle on mahdollista nähdä useissa haastatteluissa ilmennyt vahva luottamus seurakuntien itsenäisyyteen ja itsemääräämisoikeuteen. Seurakunnat näkevät autonomiansa hyvin selkeänä ja koskemattomana oikeutena, johon heidän mielestään ulkopuolisilla tahoilla ei ole mahdollisuutta puuttua. Siten esimerkiksi etäältä ja ylhäältä käsin toimivat Kirkkohallitus ja hiippakunta aiheuttavat vastustusta hierarkista hallintorakennetta kohtaan, mikä näkyy monista vastauksista.

" Ei niillä ole mitään tekemistä niitten kanssa. Seurakunta on itsenäinen hallinnollinen yksikkö, joka päättää täsmälleen itte, mitä se tekee. Niitä ei edes voi alistaa tai ei pidä eikä tarte alistaa eikä. [...] ei ei ei ole mitään semmosta semmosta jolla pystys puuttumaan näihin." (kirkkoherra5)

Vahvan autonomisen aseman lisäksi haastatteluista välittyy selkeä kuva paikallisista toimivista käytännöistä ja työyhteisöistä, joihin ollaan erittäin tyytyväisiä. Jokaiseen seurakuntaan on aikojen saatossa muodostunut oma toimintakulttuurinsa, jossa eri tehtävät ja roolit on järjestetty seurakunnan toimijoiden näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Talous- ja henkilöstöhallinnon osalta toimintakulttuuri näkyy esimerkiksi joidenkin seurakuntien välille syntyneinä yhteistyömalleina, joita pidetään hyvinä ratkaisuina myös nykyisessä tilanteessa. Yhteistyön syntymiseen on eri

seurakunnissa erilaisia taustoja mutta kaikissa yhteistyön toisen osapuolen heikko taloudellinen tilanne on ollut yhteinen nimittäjä.

Oma toimintakulttuuri vaikuttaa siihen, miten erilaisiin hallinnollisiin uudistuksiin suhtaudutaan. Seuraavassa vastauksessaan yksi kirkkoherroista puhuu tyytyväisyydestä nykyiseen toimintamalliin. Seurakunnalla ei ole omaa taloustoimistoa ja asiantuntemus on hankittu yhteistyössä naapuriseurakunnan kanssa. Kirkkoherra kehuu yhteistyötä ja erityisesti sitä, että asiantuntemus tulee läheltä, jolloin ne henkilöityvät tiettyihin ihmisiin. Tämä herättää luottamusta ja helpottaa asioimista. Toisaalta tässäkin vastauksesta heijastuu myös kritiikki ylhäältä päin annettua palvelukeskusuu- distusta kohtaan ja muutosvastarintaa.

" No ne kuhan ne tulee hoidetuksi. Se on ihan sama kuka pennin pyörittää ja kuka sen sen euromäärän kirjaa jonnekki. Jos se kirkon pirtaan soppii paremmin, että tuota ne hoidetaan jossaki kasvottomassa ympäristössä, niin niin eihän se ole tavallisen seurakuntalaisen, eikä meidän hallinnon juttuihin vaikuta. Tietysti nyt on ollu hyvä se, että että nyt me tiedämme kenen kanssa asioimme ja on tutut kasvot. Ja ja tuota minusta se, että tuntee henkilökohtaisesti, niin se aina helepottaa niinkun monien käytännön asioitten hoitamista. Ja ja tota niinku on jo varmaan käynny ilmi, että meillä tuota esimes paikkakunnan E seurakunnan virkoinahan nämä nämä on nämä talouden talouspäällikkö ja näin, jotka on meidän yhteisiä työntekijöitä. Niin niin tuota öhm heidän kanssaan yhteistyö on ollu mitä parasta ja mitä lämpimintä. " (kirkkoherra3)

Hallinnollinen itsenäisyys ja oma toimintakulttuuri vastustavat seurakuntiin kohdistuvaa yhdenmukaistumispainetta. Ne muodostavat sen pohjan, jota vasten jokaista uudistusta peilataan. Vastauksista onkin havaittavissa seurakuntien vahva oma identiteetti ja tapa käyttää omaa harkintavaltaa, mikä talous- ja henkilöstöhallinnon rakennemuutoksessa näkyy jännitteinä organisaation eri toimijoiden välillä. Esimerkiksi Kirkkohallitus pyrkiessään Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa kokonaisuudessaan kehittäviin talous- ja henkilöstöhallinnon ratkaisuihin haastaa seurakuntien itsenäisyyden ja oman toimintakulttuurin. Naapuriseurakunnat ovat taas tasavertaisempia toimijoita, jotka kunnioittavat toistensa itsenäisyyttä. Vaikka talous- ja henkilöstöhallinto nähdään tukitoimena, halutaan sen organisoimisesta itse päättää seurakunnan sisällä.

Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi myös poikkeavia näkemyksiä. Esimerkiksi yksi kirkkoherroista näki talous- ja henkilöstöhallinnon muutoksen ennen kaikkea mahdollisuutena, jonka uudelleen organisointi ei hänen mielestään uhkaa seurakuntien itsenäisyyttä. Hänen mielestään talous- ja henkilöstöhallinto on aiemmin liiaksikin yhdistetty varsinaiseen toimintaan ja pelätty taloustoimiston menetyksen vaikuttavan päätöksentekoon. Kirkkoherran mielestä tästä ei kuitenkaan ole kysymys. Hän ilmaisee yhteistyön tuomia mahdollisuuksia seuraavasti:

" Se vois jakaa sitä sillä tavalla, että todellaki erottuis tämä seurakunnan perustehtävä ja seurakunnan tukitoimet. Aikasemminhan niin kauan kuin seurakuntien rajat on ollu niin niinku mannerheimin linja niin se sillon tämä taloushallinto ja tämmönen tukitoimet ne on yhdistetty liian paljon sitte siihen ite toimintaan. Ja ne on sotkettu, siinä on menny vellit ja puurot sekasin. Tämä vois sel(-) selkeyttää sitä, että seurakunnan ominaispiirre seurakunnan identiteetti olis siinä toiminnassa, jumalanpalveluselämässä ja siinä kirkon sanotaa kirkon ympärillä eikä siellä taloustoimiston ympärillä." (kirkkoherra6)

Seurakuntien sisäisten sidosryhmien odotukset talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisen osalta ovat keskenään melko samansuuntaisia. Niitä kaikkia yhdistää toive nykyisten toimintatapojen jatkumisesta. Vaikka haastateltavat kuvaavat odotuksia usein melko samansuuntaisina, perusteltiin eri toimijoiden odotuksia eri tavoin. Seuraavassa vastauksessa taluspäällikkö kuvaa työntekijöiden odotuksia mahdollisen muutoksen suhteen. Hänen mielestään työntekijät haluavat säilyttää taluspäällikön seurakunnassa koska taluspäällikkö koetaan kirkkoherraa helpommin lähestyttäväksi. Taluspäälliköllä on työyhteisössä omien varsinaisten tehtävien lisäksi neuvonantajajan ja välittäjän rooli.

" No se on tullu selväks ainakin, että ne haluaa, että päällikkö pysyy. Että se se ei lähe se ei lähe ja että että tuota on semmonen, no puhun siis omasta puolestani, en voi henkilön A puolesta puhua mutta ne tarttevat semmosen tähän kirkkoherran ja itensä välhiin. Jonkun joka on sitten sitten, minä olen se helpommin lähestyttävä joka sitten menee sinne kirkkoherran tykö öö. Ja oli se asia mikä tahansa ni ja ainahan ne on sitä, että kun tarttis rahhaa siihen taikka tähän tai hankinta sitä taikka tätä tai tulevaisuuden suunnitelmia. Niin nehän on näitä ja että niinkö minä keskustelen sen työntekijän kans, että mikä idea sillä on. Se joskus käy niin, että se huomaa

että siinä keskustelussa että tässä ei muuten ollukkaan ideaa ja se loppuikin siihen mutta kyllä se kyllä se tunnutaan tarvittavan." (taluspäällikkö3)

Työntekijöiden ei myöskään yleisesti katsota olevan varsinaisesti kiinnostuneita siitä, miten talous- ja henkilöstöhallinto on järjestetty tai miten se tullaan järjestämään. Monessa haastattelussa kuvataan työntekijöiden odotuksia siten, että työntekijöille riittää se kunhan suoritteet kuten palkat sekä matkalaskut tulevat ajoissa tilille ja kaikki toimii. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevien odotuksiin puolestaan liittyvät myös työmäärät ja odotukset työsuhteen säilymisestä.

" No varmaan se, että on kohtuullinen työmäärä ja yhteensä työt jatkuu. Ja varmaan niinko henkilöllä B just se, että pelottaa se että ku Kipa tulee, että vaikuttaako se hänen työsuhteeseensa vai ei. Ni ne ne ne tässä lähimpänä ovat." (taluspäällikkö2)

Luottamushenkilöiden odotuksia kuvasi yleisesti aineistossa tyytyväisyys nykyiseen toimintamalliin. Yksi taluspäällikkö perustelee tyytyväisyyttä asiantuntemuksella ja paikallisuudella seuraavasti:

" No luottamushenkilöitten on kanssa on sama sama juttu, että että niin luottamus(-)sanotaan nyt kirkkoneuvoston osalta niin kirkkoneuvosto kuitenkin odottaa, että että että että sanotaan että tämä paikallisuus. Siihen että vaikka mie nyt olen paikkakunnalla H ollu niinku kuitenkin näissä kirkkoneuvoston kokouksessa, niin ne odottavat sen, että oottavat että on tieto niin paljon että että missä mennään ja tuota niin miten rahat riittää ja ja mikä se kokonaisuus sitte on. Se minun nähdäkseni riittää mutta se, että tuota niin niin sitä tieto kuitenkin pitäis olla. Ja tietenkä sitten se, että että nii(-) jos sanotaa(-) että se annetaan jollakin paperilla tai paperilla sitä tietoa niin se on kuitenkin se että jos ollaan facetoface ni siinä voidaan esittää kysymyksiä. Se on niinku, voidaan täydentää toinen toistaan. Eli eli tuota niin sanoisin sen, että vaikka mie nyt olen paikkakunnalla H niin ainakin täällä kirkkoneuvosto on todennu tuota niin, että tuota niin niin ne on tyytyväisiä tähän ratkaisuun. " (taluspäällikkö1)

Hänen mielestään luottamushenkilöt näkevät nykyisessä toimintamallissa hyvänä sen, että seurakunnassa on henkilö jolla on taloudellinen asiantuntemus paikallisen seurakunnan asioista, johon luottamushenkilö voi luottaa. Erityisen tärkeänä hänen mielestään pidetään henkilökohtaista kontaktia koska silloin luottamushenkilöt voivat tarvittaessa kysyä epäselviksi jääneitä asioita ja tarkentaa tietojaan.

Luottamushenkilöihin ja heidän asiantuntemukseen talous- ja henkilöstöhallinnon asioista ei kuitenkaan myöskään aina täysin luoteta. Yhdessä haastattelussa kirkkoherra kuvasi Kirkon palvelukeskusuudistusta ja luottamushenkilöiden suhtautumista siihen. Kirkkoherra ei usko, että edes selittäminen auttaa luottamushenkilöitä ymmärtämään uudistuksen luonnetta. Hän kuvaa tilannetta seuraavasti:

"Heh heh luottamushenkilöitä ne ei niin ne. Minä olen hyvin luottamushenkilömyönteinen paitsi mutta, että kun ne ei ymmärrä siis ne on kuulleet sanan ja jos niille rupee selittää, mitä se on ne on sitä mieltä, että sittenhän me saadaan sanoa irti taluspäällikkö no niin sieltähän sitä säästöjä tulee." (kirkkoherra5)

Tavallisilla seurakuntalaisilla on talous- ja henkilöstöhallinnon organisoinnissa pienin rooli. Haastateltavien mielestä seurakuntalaisten ei yleisesti nähdä olevan kiinnostuneita koko asiasta tai ymmärtävän mistä tulevissa muutoksissa on kysymys. Kokonaisuutena sisäisten toimijoiden odotukset näyttävätkin aineiston perusteella lähinnä vastustavan talous- ja henkilöstöhallinnon yhdenmukaistumista.

Kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden vastausten perusteella muodostettiin taulukko 7, johon eriteltiin yhdenmukaistumispaikkeen eli isomorfismin lähteet sekä yhdenmukaistumista edistävät ja toisaalta vastustavat tekijät. Lähteiksi valittiin sekä erilaiset sidosryhmät, joiden kanssa seurakunnat ovat tekemisissä, että toimintaympäristön jolloin lähdettä ei välttämättä pysty identifioimaan tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. Tekijät jotka eivät selkeästi sopineet kumpaankaan luokkaan, koska ne tilanteen mukaan saattoivat joko edistää tai vastustaa yhdenmukaistumista, luokittelin neutraaleiksi.

Taulukko 7. Talous- ja henkilöstöhallinnon isomorfismin lähteet.

	Isomorfismia edistävät	Neutraali	Isomorfismia vastustavat
Kirkkohallitus	- ohjeistukset - valvonta - toimijoiden vakiintuneet roolit ja toimintatavat		- seurakuntien hallinnollinen itsenäisyys - paikallinen toimintakulttuuri
Hiippakunta	- ohjeistukset - valvonta - toimijoiden vakiintuneet roolit ja toimintatavat - epäviralliset odotukset		- seurakuntien hallinnollinen itsenäisyys - paikallinen toimintakulttuuri
Naapuriseurakunnat	- odotukset yhteistyön lisäämisestä		- seurakuntien hallinnollinen itsenäisyys - paikallinen toimintakulttuuri
Luottamushenkilöt		-luottamushenkilöt eivät ymmärrä tai välitä	- tyytyväisyys nykyisiin toimintatapoihin - pelko itsenäisyyden menetyksestä
Seurakuntalaiset		- seurakuntalaiset eivät ymmärrä tai välitä	- pelko itsenäisyyden menetyksestä
Työntekijät			- pelko töiden säilymisestä - tyytyväisyys nykyisiin teemiin - pääasia, että kaikki toimii
Toimintaympäristö	- maallistuminen - taloudelliset ongelmat - väestökehitys		- positiiviset tulevaisuuden näkymät - toimiva työyhteisö

5.2 Muutospaineiden vaikutus organisoitumiseen

Tarkasteltaessa Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumista institutionaalisen teorian näkökulmasta, on prosessia mahdollista ymmärtää tarkastelemalla sitä legitimitetin, isomorfismin ja strategisten vasteiden avulla. Tulkitsemalla Scottin (2008: 59-61) näkemystä legitimitetistä, seurakuntien muiden organisaatioiden tavoin voidaan nähdä toimivan institutionaalisessa toimintaympäristössä, jossa vaikuttavat erilaiset kilpailevat instituutiot, logiikat sekä institutionaaliset elementit. Tavoitellessaan sosiaalista hyväksyntää ja uskottavuutta seu-

rakunnat altistuvat erilaisille yhdenmukaistumisaineille, joihin Oliverin (1991) mukaan organisaatiot voivat reagoida joko alistamalla tai vastustamalla paineita.

5.2.1 Kirkon palvelukeskuksen aiheuttamat muutokset henkilöstö- ja taloushallinnossa

Lapin rovastikunnan seurakuntien organisoitumiseen vaikuttavista institutionaalisista yhdenmukaistumisaineista tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpänä voidaan pitää Kirkon palvelukeskushanketta. Teemasta ei varsinaisesti kysytty missään vaiheessa suoraan haastateltavilta mutta aihetta sivuttiin useissa vastauksissa. Haastateltavien toimenkuvilla tai paikkakunnalla ei näyttänyt oleellisesti olevan vaikutusta vastauksiin. Teemasta koottiin oma kokonaisuutensa, jonka perusteella voidaan yleisesti todeta, että talous- ja henkilöstöhallinto nähdään kaikissa seurakunnissa ennen kaikkea tukitoimena, jonka tehtävänä on mahdollistaa hengellisen työn toteuttaminen. Tämä tuli esille vastauksissa sekä suoraan, että epäsuorasti.

" No no siis kokonaisuudessaan se, että talous taloushallintoa hoidetaan asianmukaisesti hyvin ja ja tuota niin mahdollisimman pienin kustannuksin niin sehän tukee sitä, että mahdollisimman suuri osuus seurakunnan tuloista voidaan käyttää varsinaiseen tehtävään toteuttamiseen. Siis taloushallintahan on tukitoimi. Se sen tehtävä on mahdollistaa tuota seurakunnan päätehtävä. " (kirkkoherra5)

Epävarmuus meneillään olevan organisaatiomuutoksen vaikutuksista heijastui aineistosta ristiriitaisina odotuksina ja pelkoina palvelukeskusta kohtaan. Koska talous- ja henkilöstöhallinto on ennen kaikkea tukitoimi, se ei saisi viedä resursseja hengelliseltä toiminnalta. Yksi kirkkoherroista pohtii taloushallinnon ja toiminnan resurssien jakautumista seuraavasti:

" Mä toivoisin, että koko Kipa homma ja kaikki tämä systeemi niin niin hmm vois kauheen paljon tukea sitä, että seurakunnissa ensisijaisesti resurssit olis toiminnallisen puolen käytössä. Että että ei rakentuis jotakin sellasia instituutioita tohon taloushallintoon joka sitten kuitenkin syö varoja ja ja ja resursseja toiminnalta. Et että must seurakunnassa pitää aina mennä aina toiminta edelle ja taloushallinto palvelee palvelee sitä perustehtävää, et tuota mä toivon, että että tähän perustehtävään niin jos mahdollista niin vielä enempi liikenis sitte resursseja taloudellisiakin resursseja." (kirkkoherra1)

Vastauksesta käy hyvin ilmi epätietoisuus tulevasta organisaatiomuutoksesta, mikä näyttää toisilleen vastakkaisina toiveina ja pelkoina. Toisaalta Kirkon palvelukeskukselta toivotaan apua taloushallinnon pyörittämiseen kun taas toisaalta muutoksen pelätään vievän resursseja seurakuntien varsinaiselta toiminnalta

Organisaatiomuutoksen viralliset perustelut olivat useimmille haastateltaville selvillä vaikka niihin ei luotettu tai niitä ei välttämättä sellaisenaan pidetty järkevinä oman seurakunnan kohdalla. Esimerkiksi seuraavassa vastauksessa eräs taluspäällikkö pohtii Kirkon palvelukeskuksen mahdollisia vaikutuksia sekä eläköitymisestä aiheutuvia oletettuja rekrytointiongelmia seuraavasti:

" Joo tuota jotenkihan se vähän tuntuu, että siellä on valtaisa innostus tämän asian tiimoilta. Että meille vakuutettiin kuinka hieno homma se oli ja niinko se ensin tuntuki, että se on ja siitä oikeasti meille apua. Ja mie olin hyvinkin innoissaan siitä, että nyt tulee apua. Mutta nykkö se on sitten alkanu tarkentuun tämä, niin mä en enää tiää, onko tällä mittään, että ketä me nyt sitten loppujen lopuksi oikeen, kuka tarttee ketä. Tarttemmako me sitä Kipaa vai emmäkö me tartte? Alkanu vähän epäilyttään, että että tuota mitä se kirkkohallitus nyt loppujen lopuks tässä haki. Että onko se totta että niitä työntekijöitä ei oikein saaha näihin seurakuntiin, ko ne lähtee ku me vanhemmamma ja eläköityy. Niin sitähän sitä perustettiin perusteltiin, että sitten ei ole työntekijöitä ja mitte sitä sitten sitä seurakunnan toimintaa tehään. Mutta ko jatkuvasti joka kevät valmistuu satatuhatta heh, vaikka satatuhatta uutta talousalan ammattilaista, niin eikö sieltä nyt ois kirkkoihinkin löytyny. En tiää en tiää mitä ne meiltä oottaa ja mitä me niiltä ootamma muuta ko aikamoista rahan menoa." (taluspäällikkö3)

Palvelukeskusta on perusteltu muun muassa seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon henkilökunnan korkealla iällä, lähitulevaisuuden eläköitymisillä sekä siitä seuraavalla pulalla ammattitaitoisista talousosaajista. Haastateltu taluspäällikkö ei henkilökohtaisesti usko, että palvelukeskus välttämättä lunastaa sille asetettuja odotuksia. Myös tulevaisuuden rekrytointiongelmia taluspäällikkö pitää epäuskottavina.

Kirkon palvelukeskuksen kykyä vähentää talous- ja henkilöstöhallinnon työmääriä epäiltiin yleisesti useammassa haastattelussa. Virallisista perusteluista poiketen muutoksen uskottiin pikemminkin lisäävään kuin vähentävän työmääriä sekä lyhyellä, että pidemmällä aikavälillä. Yksi kirkkoherroista perusteli työmäärän lisääntymistä

uusilla järjestelmillä, jotka vaativat työntekijöiltä opiskelua ja muutoksia toimintatavoissa. Näkemys tulee esille vastauksessa, jossa hän miettii kenen työmääriin organisaatiomuutos luultavasti tulee vaikuttamaan.

" No tietenkin jokainen jokainen työntekijä joutuu osaltaan opettelemaan sen uuden järjestelmän. Mutta sitten tieten(-) tullee tietenkin itelle itelle ku sen laitta etteenpäin ja varmaa tuo toimistosihtheeri on se toinen ihminen, joka sitte joutuu ni ni paikallistasolla. Mutta tietenki tietenki sitten nämä talouspuolen, kuka siitä nyt vastaakaan tästä talouspuolen puolen asiasta ni tavallaan yks työvaihe lisää, että laittaa sinne sähköisesti menemä(-) menemään etteenpäin ni mitä aikasemmin tehty täällä." (kirkkoherra4)

Resursointikysymykset näkyivät ennen kaikkea epäilyksinä palvelukeskuksen todellisista vaikutuksista taluspäälliköiden työmääriin. Vastauksista kävi ilmi, ettei palvelukeskuksen oleteta olennaisesti vähentävän taluspäällikön tehtäviä koska rutiinitehtävistä vain pieni osa voidaan toteuttaa ilman paikallista asiantuntemusta. Eri-tyisesti ne työvaiheet, jotka vievät eniten työaikaa, jäävät useamman haastateltavan mielestä muutoksen jälkeenkin taluspäälliköiden vastuulle. Lisäksi taluspäälliköiden täytyy palvelukeskukseen siirtymisestä huolimatta yhä hoitaa myös seurakuntien talouden suunnitteluja sekä valvonta. Näin ollen työmääriin ei välttämättä odotettu suuria muutoksia.

Epävarmuutta siirtyvistä töistä ja työmääristä kuvaa hyvin seuraava vastaus, jossa yksi taluspäälliköistä kuvaa odotuksiaan Kirkon palvelukeskusta kohtaan seuraavasti:

" No siis kaikessa tässä suunnitteluvaiheessa ja tässä miten tätä on myyty tätä Kipaa, niin siinähan sanotaan, että sitä resurssia pitäs jäähän siihen suunnitelhuun ja tämmösheen henkilöstöhallinthon jossa oikeasti sitä myös vähän tarvitaan. Mut se että että onko se siirtyvien töitten määrä niin paljon, että sitä oikeasti jää. Ja sitten taas se että jos meillä lissäännyy samalla, että jos on esimerkiksi kolme seurakuntaa, ku sehän ei ole sama asia tehä yhtä kuin tehä kolmea. Että ku siellä on niin vähän sitä mistä sen saa sen edun ainakin näin kun ne on erillisinä niin jokaisheehan ne tarvii tehä. Että se ei ole ne ei tule sillä samalla, niin tuota se että tulleeeko siellä oikeasti sitä sitä ajan tai jonkun muun resurssin säästöä, niin se on sitten eri asia." (taluspäällikkö2)

Vastauksesta ilmenee toisaalta virallisten perusteluiden antamat lupaukset vähentyvistä töistä ja mahdollisuudesta keskittyä tulevaisuudessa enemmän suunnitteluun sekä hallintoon ja toisaalta epäluottamus työmäärän todellista vähentymistä kohtaan. Talouspäällikkö nostaa myös esille organisaatiouudistuksen mahdollisesti mukanaan tuomat muut muutokset, jotka tulevat lisäämään työmäärää.

Palvelukeskus myös toimintamallina arvelutti haastateltavia. Keskitetysti hoidettujen talousrutiinien oletettiin toisaalta mahdollistavan kaikille seurakunnille yhtä laadukkaat palvelut mutta toisaalta pakottavan kaikki samaan muottiin, joka ei salli poikkeamia eikä soveltamista.

" No tietenkin se on sitten sillä tavalla että poikkea(-) poikkeamia ei varmaan sallita. Että se se menee nyt sitte sillä lailla, että kun on tietty sapl(-) sapluuna olemassa, niin varmaan sitte keskus sitte siitä että siellä on se on joko oikein tai väärin. Jos se ei ole oikein se palautuu, että että paikallisella tasolla aina on vähän sitten sillä tavalla, että että ehkä katsotaan katsotaan pikkasen sormien läpi. Tai sitten se talouspäällikkö on sitten tuota niin niin korjannu sen siihen uskoon uskoon, missä taikka siihen si(-) siihen miten se pitää olla." (talouspäällikkö1)

Keskitetyn mallin yhdeksi ongelmaksi koettiin erityisesti etäisyys ja paikallisen erityisosaamisen puuttuminen, joka omalta osaltaan vaikeuttaa toimintoja. Lisäksi tällaisen järjestelmän nähtiin myös olevan alttiina erilaisille inhimillisille ja teknisille virheille, joiden selvittäminen luultavasti tulee kuormittamaan työntekijöitä ainakin aluksi enemmän kuin aiemmin. Seuraavassa aineisto-otteessa yksi kirkkoherroista miettii etäisyyden vaikutuksia asiantuntemuksen välittymiseen palvelukeskukseen. Hän myös odottaa, että siirtyminen palvelukeskuksen asiakkaaksi lisää virheiden määrää, koska talousaineistoa käsittelee useampi henkilö.

" No tietenki että jos että osa työstä tehhään sitten kauempana siitä ite ite paikallisseurakunnasta ja tavallaan että millä tavalla se paikallisseurakunnan asiantuntemus sitte sitte välittyy sinne sinne uuten päätöksenteko instanssiin. Tai tai vaikka se ois teknistä teknistä ni siinä tullee kuitenkin se, että sitä virhe(-)virhe marginaalien ja ussempaan kertaan joutuu sitte lähettämmään ja tarkistamaan ja korjamaan. Ehkä

mahollisesti tulee tämmöstä että ainaku ussempi ihminen on ketjussa mukana, ni lissää sitä virheitten mahollisuuksia." (kirkkoherra4)

Haastatteluissa organisaatiomuutoksella ei yleisesti nähty olevan kovinkaan suurta vaikutusta talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien järjestelyihin. Erityisesti seurakunnissa, joissa tehtävät on jo tällä hetkellä hoidettu yhteistyössä jonkin toisen seurakunnan kanssa, kaiken oletettiin jatkuvan ennallaan. Tämä johtunee siitä, että käytännön talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä ei tälläkään hetkellä ole hoidettu paikallisesti. Silti kritiikkiä ylhäältä päin johdettuja uudistuksia kohtaan oli löydettävissä myös näistä seurakunnista. Eräs kirkkoherra kuvaa tilannetta seuraavasti:

" No ne kuhan ne tulee hoidetuksi. Se on ihan sama, kuka pennin pyörittää ja kuka sen sen euromäärän kirjaa jonnekki. Jos se kirkon pirtaan soppii paremmin, että tuota ne hoidetaan jossaki kasvottomassa ympäristössä, niin niin eihän se ole tavallisen seurakuntalaisen eikä meidän hallinnon juttuihin vaikuta. Tietysti nyt on ollu hyvä se, että että nyt me tiedämme kenen kanssa asioimme ja on tutut kasvot ja ja tuota minusta se, että tuntee henkilökohtasesti niin se aina helepottaa niinkun monien käytännön asioitten hoitamista. Ja ja tota niinku on jo varmaan käyny ilmi että meillä tuota esimes seurakunnan A virkoinahan nämä nämä on nämä talouden talouspäällikkö ja näin jotka on meidän yhteisiä työntekijöitä. Niin niin tuota öhm heidän kanssaan yhteistyö on ollu mitä parasta ja mitä lämpimintä." (kirkkoherra3)

Toisaalta Kirkon palvelukeskus nähdään aineistossa myös seurakuntien välisen yhteistyön mahdollistajana, jolloin yhteistyön lisääntyminen rakentuu toivomukselle mahdollisesta työmäärien vähentymisestä. Koska talous- ja henkilöstöhallinnon ruutiintehtävät siirtyvät palvelukeskukseen ei kaikkien seurakuntien enää välttämättä arjen perustoimintojen pyörittämiseksi tarvitse palkata omaa talouspäällikköä vaan asiantuntemus voidaan hankkia yhteistyössä naapuriseurakuntien kanssa. Tämä kannustaisi varsinkin pienempiä seurakuntia lisäämään yhteistoimintaan toistensa kanssa.

" No niitä mahollisuuksia, että tää seurannallinen yhteistyö toivottavasti saa potkua tästä. Että että tajutaan se, ettei joka seurakunta tarvitse taloudellisen asiantuntemuksen öö taloussuunnittelun tilinpäätöksen ja ja tuota niin seurannan ja kaiken tämmösen öö niinkun kirjanpidon ja ja palkanlaskennan ulkopuolisen hallinnon osalta. Ja se aiheuttaa sitä, että

seurakunnat on yhteistyössä kun tajutaan, että sitä ei tarvitse sitä talou(-) asiantuntemusta olla jokaisella seurakunnalla. Et vapautuu resursseja myöskin tarjoamaan palveluja toisille seurakunnille." (kirkkoherra5)

5.2.2 Organisoitumisvaihtoehdot

Haastatteluissa kirkkoherroilta ja talouspäälliköiltä kysyttiin suoraan, millaisia vaihtoehtoja heidän mielestään seurakunnilla on organisoida talous- ja henkilöstöhallintonsa palvelukeskusuudistuksen jälkeen. Vastausten perusteella aineistosta on hahmotettavissa kaksi selkeää toimintamallia. Seurakunnat voivat joko rakentaa talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntemuksen oman talouspäällikön sekä taloustoimiston ympärille tai luottaa naapuriseurakunnan asiantuntemukseen ja rakentaa yhteistyötä. Eräs talouspäällikkö kiteytti asian seuraavasti:

" No, joko tehdään itte tai sitte ostaa edel(-) tai siis vielä siirtää se jonnekkin muualle. Mutta ku ajatelhaan, että missä kohassa me niinkö olhaan ja ku katothaan noita meän naapuriseurakuntia, ni ei meillä varmaan oikeita vaihtoehtoja ole paljon muuta ku tehä itte" (talouspäällikkö2)

Yhteistyön lisäämiseen liittyvät paineet voidaan ehkä nähdä toimintamallin valintaan olennaisimmin vaikuttavana institutionaalisenä yhdenmukaistumispaineena. Seuraavaksi analyysissä tarkasteltiin, millaisia vaikutuksia palvelukeskuksella ja yhteistyöpaineella oli organisoitumiselle. Lapin rovastikunnan seurakuntien asenteita yhteistyötä kohtaan on mahdollista ymmärtää tarkastelemalla niitä Oliverin (1991: 160) strategisia vasteita ennustavien tekijöiden avulla. Seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon yhteistyön taustalta on nähtävissä pyrkimys tehokkaampaan ja taloudellisempaan toimintamalliin. Institutionaalisiin yhdenmukaistumispaineisiin sopeutuminen onkin oletettavampaa tilanteissa, joissa siitä on odotettavista organisaatiolle taloudellista tai sosiaalista etua (Oliver 1991: 161).

Sosiaalinen etu voidaan nähdä esimerkiksi arvostuksena, jota tietyt toimintamallit saavat osakseen. Vastausten perusteella erilaisilla organisoitumismalleilla ei kuitenkaan yleisesti nähty olevan suoraan vaikutusta seurakuntien arvostukseen. Haastattelut eivät pääsääntöisesti usko, että muilla kuin kirkon piirissä toimivilla on tietoa

asiasta tai kiinnostusta talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumista kohtaan. Näin ollen valittua organisoitumismallia osaavat arvostaa ainoastaan harvat ihmiset kirkon sisällä. Vastauksista onkin tulkittavissa, ettei organisoitumismallin valinnassa arvostuskysymyksillä välttämättä ole suurta roolia.

"Yleensä seurakunnan arvostusta? No no sitä vähän mistä sitä kattoo. Net, jotka on sisäpiirissä elikkä tietävät, mitä töitä täällä sitten tehtäis, niin nehän ossais sitä arvostaa mutta ei tuota se pitää olla hyvin valveutunu. Joku ulkopuolinen olkoon se sitten yrittäjä tai tai seurakuntalainen, että se ymmärtäis, että täällä on tapahtunu jotakin ei se. En usko en näe sitä semmosena mutta mutta minä tarkotan sisäpiirillä sitä, että muittenkin seurakuntien väki tietää sen mikä se homma on." (taluspäällikkö3)

Sen sijaan tehokkuudella ja taloudellisuudella näyttäisi olevan aineistossa suurempi merkitys. Yhteistoiminta koettiin tehokkaaksi ja taloudelliseksi vaihtoehdoksi järjestää talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät sekä jo yhteistyötä tekevissä seurakunnissa, että palveluja tarjoavissa seurakunnissa. Murrosvaiheessa olevista seurakunnista ainoastaan yhdessä seurakunnassa oma taluspäällikkö nähtiin yhteistyötä paremmaksi toimintamalliksi, mikä on osittain ymmärrettävissä seurakunnan suhteellisesti suuremman koon ja taluspäällikön keskeisen toimenkuvan vuoksi.

Yhteistyölle rakentuvien toimintamallien yhteydessä tehokkuuden nähtiin rakentuvan monista eri tekijöistä. Etenkin taluspäälliköiden puheissa yhteistyöhön perustuvassa toimintamallissa, jossa yksi henkilö hoitaa useamman seurakunnan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, tehokkuus syntyi nimenomaan taluspäällikön työpanoksesta.

"No jos se on tuota jos se on se joka hoitaa hoitaa tuota niin hoitaa muitakin seurakuntia niin niin niin sehän on silloin tehokas ihminen eli sillä on se tietotaito taito halli(-) hallinnassaan ..." (taluspäällikkö1)

Yhteistyömallissa tehokkuuteen liittyy myös asiakaspalvelunäkökulma. Seurakunnalle, joka antaa apua talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä, syntyy ikään kuin paineita hoitaa palvelut hyvin ja tehokkaasti. Tätä asetelmaa kuvaa hyvin eräs kirkkoherra seuraavasti:

" Kyl mä luulen et että varsinkin silloin jos me myydään palveluja jollekin ulkopuoliselle tai vaikka naapuriseurakunnalle niin niin tuota kyl se varmaan tietyllä tapaa niinkun tuo skarppausta et siinä mielessä niinkun asiakas on joku muu kun me itte. Et me itte voidaan joskus hoitaa vähän niinku viimetipassa asioita ja vähän niinku nopeesti. Mutta sit sit kun on jostakin muusta kysymys, niin sitten täytyy aika tehokkaasti hoitaa, niin että kaikki on kaikki on jämpästä. Jämpästä on hyvä olla itteläki mutta mutta pienessä yksikössä joskus niin vaikkapa joku loma tai joku tekee sen, että et sitten niinku onkin aika kiire hoitaa asioita kasaan viime tipassa." (kirkkoherra1)

Vastuksesta käy hyvin ilmi ulkopuolisen seurakunnan vaikutus tehtävien hoitamiseen yleisellä tasolla. Ulkopuolinen asiakas velvoittaa apua tarjoavan seurakunnan hoitamaan tehtävänsä sääntillisesti ja laadukkaasti, mikä puolestaan pakottaa palvelujen tarjoajan miettimään ja muuttamaan käytännöt tehokkaiksi.

Tehokkuus ei toisaalta kaikkien vastaajien keskuudessa ole käsitteenä itsestään selvä.

Eräs talouspäällikkö pohtii tehokkuutta seurakunnan näkökulmasta seuraavasti:

" No tuota varmaan pakko lissääntyä ähm niinku toisaalta minusta on me olhaan tehokkaita nytenki mutta sitte jos ajattelee vertaa johonki tilitoimistoon tai johonki tämmöshen tämmöshen konsultointiyritykseen tai vastaavhaan niin niin periaatteeshahan siellä on yhtä työntekijää kohti niinko vaikka parikymmentä asiakasta että tuota tietenki se että ne on erilaisia eikä se ole tämmöstä tämmöstä mutta että niinkö että mutta se että voiaanko sieltä yritysmaailmasta suoraan siirtää niitä niitä ajatuksia tänne niin se on niinku se sillai erillainen niin sitä mie oon väillä miettiny että että onko se sitte kuitenkin että me ei olla tehokkaita vaikka me kuvitellaan olevamme vai onko se vain se että tämä työkenttä on niinkö niin erillainen että että se on vähän vaikea ajatella sitäki kohtaa." (talouspäällikkö2)

Hänen mielestään he ovat jo tehokkaita mutta verrattaessa toimintaa yritysmaailmaan seurakunnat eivät välttämättä näyttäydy riittävän tehokkaita. Seurakuntien toiminta kuitenkin poikkeaa yritysmaailmasta monin tavoin, eikä yrityksiä siten välttämättä voida käyttää vertailukohteina. Näin ollen talouspäällikön oman kokemuksen ja yleisten odotusten välillä saattaa olla ristiriita, jonka hän nostaa esille.

Tehokkuus käsitteenä voidaan myös nähdä monella eri tavalla. Seuraavassa aineistotteessa oman talouspäällikön palkkaamisen puolesta puhuva murrosvaiheessa ole-

van seurakunnan kirkkoherra kuvaa talouspäällikön esimiehenä, jonka organisointikykyyn kaikki työntekijät voivat luottaa. Vastauksessa tehokkuus nähdään koko työyhteisöä koskevana asiana, johon liittyy muun muassa töiden sujuva organisointi ja lomien jaksottumiset. Näin ollen tehokkuus syntyy välillisesti luottamuksen ja työhyvinvoinnin kautta, eikä samaan välttämättä päästäisi yhteistyömallissa. Koska yhteistoimintamallin ei uskota olevan yhtä tehokas, sitä myös helpommin vastustetaan.

"Kyl mä uskon sillä tavalla, että hän on siis esimies puolelle työpaikan väkee niin kyllä hänen arvionsa siitä, että mitä miten työt organisoidaan, miten meidän työt rytmittyy ja lomittuu ja limittyy. Et siis musta se lisää tehokkuutta kun me luotetaan et tää ihminen, kun me työvuorolistojen kans neuvotellaan niin et hän. Ainakin talonmiehet, haudankaivajat, emännät käy siel neuvotteluja, että kuka miten me pietään lomat ja miten vapaapäivät saadan piettyä. Et mä koen et se on tehokkuuttaki ku sitten varmistetaan virkeet työntekijät." (kirkkoherra2)

Yhteistyöhön erittäin positiivisesti suhtautuva kirkkoherra puolestaan kuvasi vastauksissaan yhteistoimintamallin olevan sekä tehokas, että arvostusta herättävä vaihtoehto hoitaa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät. Hän kuvaa ehdottamansa yhteistoimintaan perustuvan organisoitumismallin herättämää luottamusta seurakuntia kohtaan seuraavasti:

” Minun mielestäni se herättäs luottamusta seurakuntia kohtaan siinä, että täällä on otettu rohkeasti lusikka kauniiseen käteen ja ymmärretty, että nyt on seurakuntien toiminnallisen tulevaisuuden turvaamisesta kysymys. Ja että ö kaikkialla siellä tunnutaan tietävän, miten vaikeeta yhteistyö on ja joka siinä siihen lähtee niin herättää monien ihmisten mielessä kohtuullista kunnioitusta ja siitä että hyvä.” (kirkkoherra6)

Kirkkoherran mielestään kyse on ennen kaikkea toiminnallisen tulevaisuuden turvaamisesta. Vastauksen lopussa kirkkoherra kuitenkin mainitsee myös sen, että yhteistyöhön ryhtyminen herättää ihmisten mielestä kunnioitusta koska kaikki tietävät sen olevan vaikeaa. Vastauksesta voidaankin ehkä tulkita, että tässä tapauksessa yhteistyön lisääminen ja sitä kautta toiminnan turvaaminen herättää myös arvostusta.

Yhdenmukaistumispainoiden lähteillä on myös olennainen merkitystä sille, miten organisaatiot reagoivat niihin. Mitä enemmän ja ristiriitaisempia vaatimuksia organi-

saatiot kohtaavat sitä todennäköisemmin ne vastustavat paineita. Mukautumista taas edesauttaa jos yhdenmukaistumispaineen aiheuttajasta ollaan riippuvaisia. (Oliver 1991: 162-164). Yhteistyöpaineisiin mukautuvat helpoimmin ne seurakunnat, joilla on jo kokemuksia yhteistyöstä ja ajatus on tuttu kaikille seurakunnan sisäisille sidosryhmille. Näissä seurakunnissa kirkkoherran, talouspäällikön ja heidän kuvaamiensa sisäisten toimijoiden odotusten välillä ei ole havaittavissa suurta ristiriitaa.

Yhdenmukaistumispainisiin on myös helpompaa mukautua jos se tukee organisaation sisäisiä tavoitteita, eikä se uhkaa päätöksenteon itsenäisyyttä (Oliver 1991: 164-167). Haastatteluissa yhteistyömallin nähtiin pääasiallisesti tukevan seurakuntien toimintaa, koska tehokkaasti hoidetut tukitoimet jättävät resursseja varsinaisen toiminnan käyttöön.

"No tuota joo kyllähän niiden täytyy koska eihän semmoset mikkä ei olis sen mukasia niin nehän täytyis karsia pois sitten kuitenkin niin kyllä niiden täytyy tukea." (talouspäällikkö2)

Haastatellut, jotka kannattivat yhteistyömallia, eivät myöskään kokeneet yhteistyön uhkaavan seurakunnan itsenäisyyttä. Eräs kirkkoherroista kuvaa sitä, miten seurakunnan sisällä eri toimijoilla itsenäisyys ja tukitoimet saattavat mennä sekaisin seuraavasti

"No jos lähinnä tuota ajatellaan työntekijöitä ja luottamushenkilöitä jo siinä siellä täytyy vain tehdä selväksi et mitä talous- ja henkilöstöhallinto tarkoittaa, että se ei tarkoita toiminnallista yhteistyötä. Siellä tuntuu olevan tämä seurakuntien niin sanottu itsenäisyys niin oleellisen tärkeä tekijä ja jos vaan sitä on pelätty, että jos tämä talous taloushallinnollinen yhteistyö seurakuntien kesken kasvaa niin pelätään, että syökö se seurakunnan omaa taloudellista päätösvaltaa omista asioista ja siitähän siitä ei tietenkään missään mielessä ole kysymys." (kirkkoherra6)

Hänen mielestään talous- ja henkilöstöhallinnon yhteistoiminta ei missään nimessä uhkaa seurakuntien itsenäisyyttä vaan pikemminkin selkiyttää toimintaa. Näin ollen yhteistyöpainetta ei ole tarvetta vastustaa.

Seurakunnassa, jossa yhteistyöpainetta selkeästi vastustettiin, on puolestaan nähtävissä se, ettei yhteistyön välttämättä koettu tukevan organisaation toiminnan tavoitteita. Oma talouspäällikkö tullaan palkkaamaan koska se koetaan tärkeäksi oman toiminnan kannalta. Seuraavassa vastauksessa kirkkoherra kuvaa tätä valintaa. Lisäksi hän kertoo rivienvälisistä ja suorista vihjeistä, jotka voidaan tulkita ulkopuolisten sidosryhmien yhteistyöodotuksiksi. Seurakunnan kannalta talouspäällikön palkkaamisessa voidaan nähdä olevan kyse myös oman itsenäisyyden puolustamisesta ja ulkopuolisten paineiden vastustuksesta.

" Hmm siis toistaseksi seurakunnat on itsenäisiä tuli mitä toiveita tahansa niin meidän seurakunta palkkaa uuden talouspäällikön hänen jos hän ja kun jää eläkkeelle että ei varmaan on jotain rivienvälisiä tai suorita vihjeitä ollu mutta tuota me tarttemma oman täystoimisen talouspäällikön ja se se toistaseksi me saamme itse päättää siitä ihan kaikesta me ei oo saatu päättää [...] Kyllä seurakuntia ohjaillaan selvästikki mutta tuota niin niin kyl meil pitää olla lupa myöski käyttää omaa järkeä täällä hallintoelimien toimivaltaa on kunnioitettava." (kirkkoherra2)

Toimintaympäristöllä voidaan myös nähdä olevan merkitys institutionaalisiin paineisiin mukautumisessa. Mitä epävakampi toimintaympäristö on, sitä todennäköisempää on mukautuminen muutokseen. (Oliver 1991: 170). Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelyiden osalta toimintaympäristön paineissa on kyse ennen kaikkea taloudellisista realiteeteista. Niissä seurakunnissa, joissa taloudellinen tilanne on heikko, odotukset yhteistyötä kohtaan ovat selvästi voimakkaammat.

Kahden murrosvaiheen seurakunnan kirkkoherran vastausten perusteella yhteistyö on ainoa mahdollinen organisoitumisvaihtoehto. Hänen mielestään seurakuntien B ja C on entisestään tiivistettävä talous- ja henkilöstöhallinnon yhteistyötä. Eräs kirkkoherra kuvaa toivetta yhteisestä taloustoimistosta, joka hoitaisi useamman seurakunnan taloushallinnon palvelut seuraavasti:

" No vaihtoehdot on, että jos ei mitään tehdä niin jokaisen seurakunnan toiminta jatkuu melkeen kuin ennenkin ja siihen ei niinku paikkakunnan B ja paikkakunnan C seurakunnissa ole enää mahdollista. Jolloin minusta ainoa järkevä vaihtoehto on, että muodostettais paikkakunnan B seurakun(-

) ja paikkakunnan C seurakunnat seurakuntien kanssa ni semmonen yhteinen taloushallintokeskus tai mikä se sitten onkaan, johon liittyis sitten ois jossa ois paikkakunta D ja paikkakunta E mukana. Ikään kuin oma jonkun näköinen, voisko sitä sanoa taloustoimistoks tai mutta, että sieltä käsin hoidettas yhteen yhtenäisesti yhteys sitten Kipaan. Ja tuota tulis tämä taloushallinnollinen palvelu, mitä kuitenkin joka seurakunnassa missä tehdään oma toimintasuunnitelma ja tilinpäätös ja oma talousarvio ni tarvitaan apua. Siinä ei oo järkeä että joka seurakunnassa edelleen jatkuis oma vastaava niin sanottu talouspäällikkö instanssi." (kirkkoherra6)

Toimintamallin valinnassa erilaisilla institutionaalisilla ja taloudellisilla paineilla on aineiston perusteella keskeinen rooli. Seurakunnissa, joissa aiemmin oli luovuttu omasta taloustoimistosta Kirkon palvelukeskuksella sekä muilla institutionaalisilla paineilla oli havaittavissa pienempi merkitys kuin esimerkiksi seurakunnissa, joissa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien organisoiminen oli selkeimmin murrosvaiheessa esimerkiksi talouspäällikön eläkkeelle jäämisen myötä. Koska talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät hoidettiin jo oman seurakunnan ulkopuolella, ei Kirkon palvelukeskuksen uskottu tuovan suuria muutoksia organisoitumiseen. Yhteistyö nähtiinkin ainoana vaihtoehtoja ja kaiken toivottiin aika lailla jatkuvan samalla tavalla kuin aiemmin. Eräs talouspäällikkö kuvailee muutosta tällaisessa seurakunnassa näin:

" No seurakunta A periaatteessa tuota ku se on ollu tavallaan nyt jo tuota niin niin niin tavallaan käyttäny lainausmerkeissä palvelukeskusta, ni täällä ei varmasti tule tuota ni oleellisesti muuttumaan muuttumaan tuota niin niin mikää(-) mikään. Ja tuota sitten se, että että niin se työ(-) se työntekijöitten tarve, mikä nyt tällä hetkellä se tulee olemaan pysymään. Että mulla ainakin on se näkemys että ilman ilman tuota talouspuolen asiantuntemusta tämä talo ei pärjää." (talouspäällikkö1)

Koska talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät on hoidettu jo aiemmin yhteistyössä toisen seurakunnan kanssa, ei organisaatiomuutos hänen mukaansa tule näkymään suoranaisesti seurakunnan toiminnassa, kuten henkilöstömäärässä. Kirkon palvelukeskuksesta huolimatta seurakunta tarvitsee paikallista talouden asiantuntemusta myös tulevaisuudessa. Näissä seurakunnissa talous- ja henkilöstöhallinnon osalta yhteistyömalli on taloudellisista tekijöistä johtuen lyhyellä tähtämellä ainoa vaihtoehto-

to. Valintaa voidaan tehdä ainoastaan siinä, minkä seurakunnan kanssa yhteistyötä rakennetaan.

" No siinä on, että me tarvitaan joku talouspuolen osaaja ja on liian kallista palkata omaa tänne eli se on yhteistoiminnassa sitte muitten seurakuntien kanssa. Et siinä nyt on vaihtoehtona tämä jatkaa tätä paik(-) paikkakunnan H yhteistyötä tai sitten jos jos mennään tämmöseen tunturilapin yhteisöön niin se varmaan menee paikkakunnan D sitte hoidettavaksi." (kirkkoherra4)

Sovellettaessa Oliverin (1991) strategisia vasteita näihin seurakuntiin voidaan strategian tulkita liittyvän alistumiseen. Aineiston perusteella kyse näyttäisi olevan ennen kaikkea tavoista ja tottumuksista sekä tietoisesta alistumisesta muutokseen. Toimivaa yhteistyötä tullaan jatkamaan koska niin on ennenkin tehty, eikä muita vaihtoehtoja oikeastaan edes ole olemassa. Toisaalta näissä seurakunnissa taloudellisilla paineilla näyttäisi olevan suurempi merkitys, kuin institutionaalisilla paineilla. Taloudelliset realiteetit rajaavat tehokkaasti valittavissa olevat toimintamallit.

Myöskään seurakunnissa, joissa oli oma taluspäällikkö ja toimiva taloustoimisto, Kirkon palvelukeskuksen ei koettu tuovan suuria muutoksia tehtävien järjestelyihin lyhyellä aikavälillä. Vaikka palvelukeskuksella ei ollut havaittavissa suoria vaikutuksia esimerkiksi henkilöstömääriin, oli aineistosta kuitenkin nähtävissä muiden institutionaalisten paineiden merkitys. Erityisesti näissä seurakunnissa jouduttiin miettimään, miten seurakuntien väliseen yhteistyöhön suhtaudutaan. Haastateltavien asenteet yhteistyötä kohtaan olivat pääsääntöisesti positiivisia ja talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita oltiin jopa valmiita tarjoamaan tarvittaessa lisää myös toisille seurakunnille.

"No öö ne ne organisoituu edelleen siten, että meillä on tuota taluspäällikkö, toimistosihiteeri, jotka myyvät myöskin palvelut sitten seurakunnalle F ja tuota tarpeen mukaan myydään myöskin kaikille muille tarvitseville seurakunnille näitä talousasiantuntijapalveluita, koska meillä on asiantunteva henkilökunta jota ei suinkaan kaikkialla ole" (kirkkoherra5)

Näissä seurakunnissa olikin havaittavissa erityisesti kompromissi strategian käyttöä. Omasta taloustoimistosta ei missään nimessä oltu luopumassa mutta yhteistyöpai-
neen myötä oltiin valmiita tarvittaessa tarjoamaan omia resursseja toisten seurakunti-
en käyttöön. Kyse oli eräänlaisesta tasapainottelusta eri intressiryhmien odotusten
välillä.

Seurakuntiin, joissa talous- ja henkilöstöhallinnossa oli meneillään murrosvaihe,
kohdistui selkeämmin institutionaalisia paineita sekä toimintaympäristöstä, että eri
toimijoiden odotusten myötä. Erityisesti paine yhteistoiminnan lisäämisestä näkyi
sekä haastateltavien omissa, että heidän kuvaamissaan eri toimijoiden odotuksissa.
Alistumisstrategia valittiin seurakunnissa, joissa myös taloudellinen paine oli selke-
ästi voimakasta. Alistumisessa voidaan siten nähdä olevan näiden seurakuntien osalta
kyse ennen kaikkea taloudellisiin realiteetteihin sopeutumisenä. Toisaalta niissä oli
havaittavissa myös koko kirkon sisäisessä diskurssissa esitettyjen näkemysten omak-
sumista. Esimerkiksi ajatukset tukitoimintojen ja varsinaisen toiminnan eriyttämisestä
sekä tehokkuuden hakeminen tukitoimintoja tehostamalla ovat yhtenevät kirkon
yleisen linjauksen mukaisesti. Tämä voidaan tulkita sääntöjen ja normien tietoiseksi
hyväksymiseksi. Kieltäminen, jolle on tyypillistä selkeiden normien ja arvojen jättä-
minen huomiotta, oli taas tulkittavissa yhden seurakunnan strategiaksi. Tässä seura-
kunnassa ei toisaalta ollut myöskään havaittavissa selkeää organisoitumiseen vaikut-
tavaa taloudellista painetta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Taloudelliset ja institutionaaliset paineet organisoitumisen taustalla

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu institutionaalisen teorian avulla Kirkon palvelukeskuksen tuomia muutoksia Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallintoon. Sen tavoitteena oli ymmärtää organisaatiomuutokseen liittyviä institutionaalisia ja taloudellisia paineita sekä niiden merkitystä organisoitumisessa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin teemahaastatteluilla, joissa selvitettiin tutkimusseurakuntien kirkkoherrojen ja talouspäälliköiden näkemyksiä seurakuntien toimintaympäristöistä, heidän kuvaamiaan omia sekä eri sidosryhmien odotuksia talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumista kohtaan, seurakunnalle sopivaa tapaa organisoitua sekä perusteluita valitulle toimintamallille. Tutkimustulokset noudattelevat laskentatoimen muutoksen tutkimusperinteelle tyypillisiä havaintoja, joiden mukaan organisaatioiden toimintaan vaikuttavat taloudellisten paineiden lisäksi niiden institutionaalinen toimintaympäristö (esimerkiksi Granlund ja Lukka 1998, Järvinen 2005).

Taloudellisissa paineissa oli havaittavissa selkeitä eroja eri tutkimusseurakuntien välillä. Polarisaatiota voidaan selittää seurakuntien erilaisilla toimintaympäristöillä ja niiden vaihtelevalla kehityksellä. Seurakunnat, joissa toimintaympäristön kehitys näyttäytyi positiivisena, ei ollut nähtävissä taloudellista painetta järjestellä uudelleen talous- ja henkilöstöhallintoa. Negatiivinen väestökehitys ja niukkenevat resurssit puolestaan aiheuttivat painetta etsiä kustannussäästöjä sekä vaihtoehtoisia tapoja järjestellä myös hallinnolliset tehtävät.

Tutkimus antaa viitteitä siihen, että talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumiseen vaikuttaa seurakunnissa taloudellisten tekijöiden lisäksi useita erilaisia institutionaalisia paineita, joiden lähteet löytyvät pääsääntöisesti kirkon organisaation sisältä. Näistä paineista osa edistää ja osa vastustaa yhdenmukaistumista. Sovellettaessa yhdenmukaistumispaineisiin DiMaggion ja Powellin (1983) jaottelu on niistä mahdollista erotella pakottavia, normatiivisia ja jäljitteleviä elementtejä. Tutkimuksen perusteella etenkin pakottavilla institutionaalisilla paineilla näyttäisi olevan keskeinen merkitys.

Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinto on pohjimmiltaan toimintaa, jonka tavoitteet sekä toimintatavat määritellään selkeästi koko Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa koskevassa lainsäädännössä ja ohjeistuksissa. Kirkkohallituksen keskeinen rooli yhdenmukaistumispaineen lähteenä näkyekin aineistossa nimenomaan sekä Kirkkolain, että muun virallisen ohjeistuksen muodossa, joilla seurakuntia ohjailaan. Myös hiippakunta, joka valvoo lakien ja sääntöjen noudattamista lisää omalta osaltaan yhdenmukaistumispainetta, joka on DiMaggion ja Powellin (1983) jaottelua soveltaen luonteeltaan pakottavaa.

Kirkkolaki (1993/1054) sekä sisäiset ohjeistukset luovat institutionaalisen kehikon, joka pakottaa seurakunnat muokkaamaan toimintaansa yhteiseen suuntaan. Toisaalta seurakuntien suhteellisen vapaa itsenäinen hallinnollinen asema antaa periaatteessa niille mahdollisuuden tietyissä rajoissa myös tulkita lakeja ja sääntöjä sekä siten vastustaa muutospaineita. Vaikka Kirkkohallitus ja hiippakunta toiminta on pääasiallisesti hienovaraisempaa ja suostuttelevampaa voivat ne tarvittaessa myös pakottaa seurakunnat tiettyihin muutoksiin. Kirkon palvelukeskus voidaan pitää hyvänä esimerkki suorasta pakottavasta muutoksesta. Palvelukeskuksen asiakkaiksi on kaikkien liityttävä, oli yksittäisten seurakuntien taloudellinen tilanne miten hyvä tahansa.

Instituutioiden normatiivinen taso, on mahdollista nähdä seurakunnissa Scottin (2008: 79) instituutioiden välittäjiä soveltaen muun muassa eri toimijoiden vakiintuneissa rooleissa sekä epävirallisissa odotuksissa. Seurakuntien eri toimijoille muodostuu haastateltavien vastausten perusteella selkeät roolit. Esimerkiksi Kirkkohallitus nähdään pääsääntöisesti etäisenä ja osin kasvottomana toimijana. Seurakunnissa Kirkkohallituksen ohjeistuksia ei käytännön toiminnassa kyseenalaisteta, vaikka niiden hyödyllisyyttä tai tarkoituksenmukaisuutta ei aina täysin ymmärretä. Naapuriseurakunnat taas koetaan tasa-arvoisempina toimijoina.

Talous- ja henkilöstöhallinnon normatiivisten yhdenmukaistumispaineiden kannalta etenkin eri toimijoiden epävirallisilla odotuksilla voidaan nähdä tärkeä merkitys yhdenmukaistumisessa. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan kyse voi olla esimer-

kiksi eri ammattiryhmien pyrkimyksistä rakentaa legitimaatiota ja kognitiivista pohjaa työlleen. Esimerkiksi haastateltavien omat sekä heidän kuvaamansa eri toimijoiden odotukset yhteistyön lisäämisestä heijastelevat pyrkimyksiä yhteisen normipohjan rakentamiseksi. Seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoimiseen kohdistukin selkeästi odotuksia kirkon muiden toimijoiden suunnalta. Yksittäisten seurakuntien oma vahva toimintakulttuuri saattaa kuitenkin vastustaa tätä muospainetta. Seurakuntalaisten odotusten vähäinen merkitys puolestaan tukee Palmun (2011) näkemystä siitä, ettei hallintorakenteilla ole tavallisille jäsenille suurta merkitystä.

Sen sijaan seurakuntien organisoitumiseen oleellisesti vaikuttavia jäljitteleviä paineita ei aineistosta ollut löydettävissä. Ilmeisesti Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaation yleishyödyllinen luonne sekä vahva laki- ja sääntöohjautuvuus tekee kilpailukeskeiselle yritysmaailmalle tyypillisen yksittäisten käytäntöjen tai toimintamallien suoran kopioimisen seurakuntatasolla tarpeettomaksi. Koko kirkon tasolla sen sijaan Kirkon palvelukeskus voidaan ehkä nähdä esimerkkinä jäljittelevästä paineesta. Tällöin Suomen evankelis-luterilainen kirkko nähdään osana julkisen sektorin muodostamaa organisaatiokenttää, jossa viime aikoina useat viralliset toimijat ovat siirtyneet hyödyntämään palvelukeskusmallia. Kirkon viralliset syyt palvelukeskukseen siirtymisessä noudattelevatkin useissa eri tutkimuksissa (esimerkiksi Hyvönen et al. 2005) esiintyneitä perusteluita kuten kustannussäästöjä ja laadun parantamista.

6.2 Kirkon palvelukeskuksen tuomat muutokset

6.2.1 Toiveita ja epäilyksiä

Tutkimuksen perusteella on mahdollista havaita Kirkon palvelukeskuksen implementoinnin keskeneräisyys Lapin rovastikunnan seurakunnissa. Palvelukeskuksen tuomat mahdolliset muutokset herättivät yleisesti ristiriitaisia odotuksia ja pelkoja. Lähtökohtana suhtautumiselle voidaan ehkä pitää näkemystä hallinnon funktiosta seurakuntaorganisaatioissa. Haastateltujen kirkkoherrojen sekä talouspäälliköiden keskuudessa talous- ja henkilöstöhallinto nähtiin ennen kaikkea tukitoimena, jonka tehtävänä on mahdollistaa hengellisen toiminnan toteuttaminen. Palvelukeskuksen toivot-

tiinkin lisäävän resursseja varsinaiseen toimintaan ja mahdollistavan ydintoiminnan myös tulevaisuudessa. Toisaalta palvelukeskusmallin tehokkuutta epäiltiin ja sen pelättiin jopa lisäävän työmääriä.

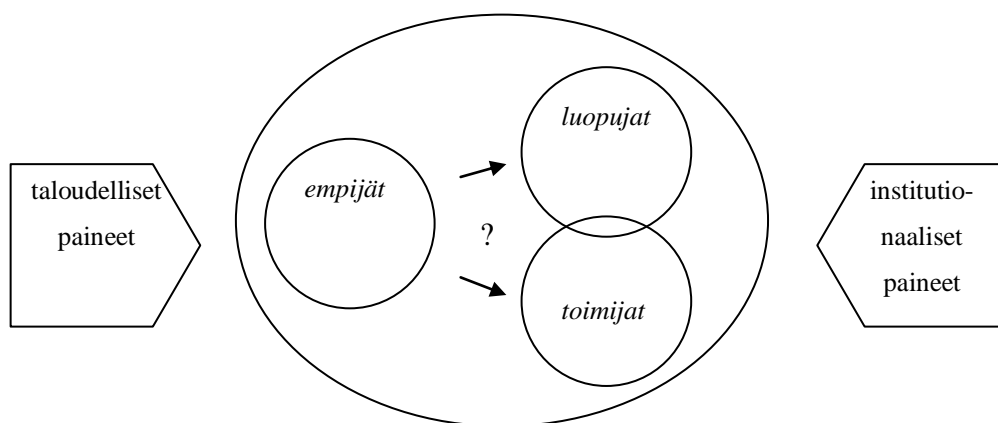
Pelkojen ja epäilysten taustalla vaikuttaa oletettavasti epätietoisuus organisaatiouudistuksen todellisista vaikutuksista. Tutkimuksen aikana Kirkon palvelukeskuksesta ei ollut vielä saatavilla käytännön kokemuksia, joten haastateltavien mielipiteet perustuivat palvelukeskuksesta saatuihin ennakkosuunnitelmiin ja -käsityksiin. Keskeisimpänä ongelmana useat haastateltavat näkivät ennakkosuunnitelmissa esitetyn työnjakomallin. Siirtyvien tehtävien ja työmäärien suhde koettiin epäsuhtaiseksi. Koska palvelukeskuksesta puuttuu paikallinen asiantuntemus, joudutaan useimmat eniten työtä vaativat rutiinitehtävät yhä hoitamaan seurakunnissa. Näin ollen palvelukeskuksen kykyä vähentää merkittävästi pienten seurakuntien talouspäälliköiden työmäärä epäiltiin yleisesti.

Palvelukeskukseen toimintamallina myös suhtauduttiin ristiriitaisesti. Haastateltavien vastauksista olikin havaittavissa samaa epäilystä toimintamallin soveltuvuudesta kirkkoon ja etenkin pieniin seurakuntiin, kuin Jämsenin (2010) kirkon palkkaus uudistusta käsittelevässä tutkimuksessa, jossa palkkaus uudistus nähtiin kirkon ulkopuolelta tulevana huonosti soveltuvana rakenteena. Toisaalta palvelukeskus tarjoaa kaikille seurakunnille laadukkaat talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelut ja tehostaa toimintaa esimerkiksi sähköisestä laskutuksesta johtuen mutta toisaalta sen pelättiin olevan jäykkä toimija, joka ei jätä liikkumavaraa tehtävien hoitamisessa. Myös etäisyys palvelukeskukseen koettiin ongelmalliseksi.

Tutkimuksen perusteella Lapin rovastikunnan kirkkoherrojen ja talouspäälliköiden keskuudessa ei ole löydettävissä yhtä selkeää näkemystä palvelukeskuksen mahdollisista vaikutuksista. Pessimistisimmissä arvioissa palvelukeskus näyttäytyi lähinnä resursseja syöväenä vaihtoehtona, positiivisimmillaan palvelukeskus nähtiin etenkin seurakuntien yhteistyön mahdollistajana.

6.2.2 Organisoitumismallit

Tutkimus antoi viitteitä, että Lapin rovastikunnan seurakunnilla on mahdollista järjestää talous- ja henkilöstöhallinto joko itsenäisesti tai yhteistyössä naapuriseurakuntien kanssa. Organisoitumismallin valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Institutionaalisen teorian näkökulmasta talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien järjestämisessä on ennen kaikkea kyse taloudellisista ja institutionaalisista paineista sekä organisaatioiden reaktioista näihin paineisiin. Tutkimuksen perusteella institutionaalisista paineista selkeimmin organisoitumiseen vaikuttivat seurakuntien ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien odotukset yhteistyötä kohtaan.



Kuvio 3. Organisoitumisroolit.

Seurakunnat on kuviossa 3 jaettu niiden ottamien roolien mukaan kolmeen ryhmään: *luopujat*, *toimijat* ja *empijät*. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat seurakunnat, jotka olivat jo luopuneet omasta taloustoimistosta esimerkiksi taloudellisista syistä ja rakentaneet toimivan yhteistyömallin jonkin toisen seurakunnan kanssa. Näissä seurakunnissa organisoitumisen suhteen ei Kirkon palvelukeskukseen siirtyminen tuo suuria muutoksia, koska ainoa realistinen mahdollisuus on toimia yhteistyössä naapuriseurakuntien kanssa. Omaa taloustoimistoa ei ole varaa perustaa, eikä palkata omaa talouspäällikköä. Tulevaisuudessa voidaan tehdä ainoastaan valintaa sen suhteen kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja kuinka tiivistä yhteistoiminta on.

Toiseen ryhmään kuuluivat seurakunnat, joissa oli toimiva taloustoimisto. Myöskään näissä seurakunnissa Kirkon palvelukeskuksen ei uskottu tuovan suoraan käytännön tasolla suuria muutoksia esimerkiksi henkilöstö- tai työmääriin. Toisaalta yhteistyöhön suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti ja sitä oltiin valmiita jopa lisäämään. Kuviossa 3 mahdollista yhteistyötä on kuvattu *toimijoiden ja luopujien* ryhmän kehien liittymisenä toisiinsa. Kolmanteen ryhmään kuuluivat ne empivät seurakunnat, joissa oli tapahtumassa muutoksia esimerkiksi talouspäällikön eläköitymisen myötä mutta ratkaisua organisoitumisen suhteen ei virallisesti ollut vielä tehty. Kuviossa 3 vaihtoehtoja on havainnollistettu nuolilla ja kysymysmerkillä. Näissä seurakunnissa yhteistyöpaine oli selkeimmin havaittavissa. Empivät seurakunnat sekä aiheuttivat että toisaalta niihin myös kohdistui painetta siirtyä yhteistoimintaan toisten seurakuntien kanssa.

Lapin rovastikunnan seurakuntien kirkkoherrojen ja talouspäälliköiden toimintamallin valinnan perusteluissa oli löydettävissä piirteitä, jotka ennakoivat Oliverin (1991) hypoteesien mukaisesti seurakuntien strategisia vasteita yhteistyöpaineisiin. Luopujien ryhmässä oli valittu strategiaksi alistuminen. Näissä seurakunnissa kyse oli ennen kaikkea taloudellisista paineista sekä tavoista ja tottumuksista. Yhteistyö oli ainoa vaihtoehto ja sen uskottiin jatkuvan organisaatiomuutoksista huolimatta. Toimijoilla valittu strategia puolestaan lähenteli kompromissistrategiaa ja tasapainottelua eri intressiryhmien odotusten välillä.

Empijöiden ryhmässä oli havaittavissa kahta strategiaa. Alistuminen oli tyypillistä seurakunnissa, joissa yhteistyö nähtiin ennen kaikkea tehokkuutta ja taloudellisuutta lisäävänä toimintamallina. Kieltäminen ja selkeä normien sekä arvojen jättäminen huomioimatta kuvaa hyvin erään empijäseurakunnan valitsemaa strategiaa. Yhteistoimintamallia vastustettiin, koska yhteistoimintaa ei nähty yhtä tehokkaana kuin oman talouspäällikön asiantuntemuksen ympärille rakennettua mallia. Empijöiden keskuudessa myös toimintaympäristöllä ja etenkin taloudellisilla paineilla oli havaittavissa vaikutusta siihen, miten yhteistyöpaineisiin suhtauduttiin.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja mahdollisuudet jatkotutkimukselle

Lapin rovastikunnan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumiseen vaikuttavat olennaisesti tulevaisuudessa myös monet palvelukeskusuudistuksesta riippumattomat ilmiöt, kuten kirkon sisäiset organisaatiouudistukset sekä toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvat mullistukset. Näistä jokainen voi toteutua omalla tavallaan koko organisoitumiskysymyksen. Esimerkiksi jos tulevaisuudessa kuntasektorilla Lapin kuntia pakkoliitetään yhteen tai kirkon sisällä siirrytään yhteisen rovastikuntamallin (Kirkkohallitus 2011: 3) taakse, ei seurakunnille käytännössä jää montaa vaihtoehtoa järjestää talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävänsä.

Tutkimusasetelma asettaa myös rajoituksia. Tutkimuksessa haastateltiin tutkimusseurakunnista ainoastaan kirkkoherroja sekä talouspäälliköitä koska oletuksen oli, että heillä on parhaiten tietoa ja asiantuntemusta käynnissä olevasta muutoksesta. Rajauksesta johtuen vastauksista ei välttämättä voida tehdä koko seurakuntaa koskevia yleistyksiä. Organisaation alemmilla toimihenkilöillä voi olla poikkeavia mielipiteitä palvelukeskuksesta ja tulevasta organisoitumisesta. Esimerkiksi Ulbrichin (2010) tekemä tutkimus palvelukeskukseen siirtymisestä ruotsalaisen julkisen sektorin organisaatiosta osoitti, että organisaation johto suhtautui muutoksen positiivisemmin, kuin muutosta vastustaneet työntekijät. Seurakuntiin kohdistuvat odotukset ovatkin esimerkiksi ulkoisten sidosryhmien osalta haastateltavien omia kokemuksia ja tulkin-toja, mikä täytyy ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tarkastella organisoitumista jälkikäteen ja pohtia, millaisia vaikutuksia palvelukeskusuudistuksella todellisuudessa oli seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon organisoitumiseen. Yksi vaihtoehto voisi olla diskurssianalyttinen vertaileva case-tutkimus, jonka avulla olisi mahdollista selvittää miten muutokset näkyvät seurakuntien eri työntekijäryhmien diskurssissa. Tuloksia voisi verrata tässä tutkimuksessa ilmenneisiin odotuksiin, jolloin olisi mahdollista arvioida miten ne käytännössä toteutuivat. Toisaalta olisi myös erittäin mielenkiintoista tehdä tilastollinen pitkittäistutkimus analysoimalla seurakuntien tilinpäätösai-

neistoa ja selvittää koko evankelis-luterilaisen kirkon tasolla, oliko palvelukeskusuu-
distuksella toivottuja taloudellisia vaikutuksia. Kokonaistarkastelussa tulisi huomioi-
da seurakuntien mahdollisten kustannussäästöjen lisäksi palvelukeskuksesta aiheutu-
neet kustannukset. Näin voitaisiin myös ottaa osaa tieteelliseen keskusteluun siitä,
vastaako palvelukeskus toimintamallina sille asetettuihin tehokkuus- ja säästötavoit-
teisiin. Soveltamalla institutionaalista teoriaa tutkimukseen voitaisiin ehkä lisätä
ymmärrystä sille, miksi palvelukeskukset ovat levinneet myös julkisella sektorilla
sekä voittoa tavoittelemattomiin yhteisöihin.

LÄHTEET

- Abernethy A & Chua W F (1996) A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13(2): 569-606.
- Ang S & Cummings L L (1997) Strategic response to institutional influences on information system outsourcing. *Organization Science* 8(3): 235-256.
- Barley S & Tolbert P (1997) Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies* 18(1): 93-117.
- Bergeron B (2003) *Essentials of Shared Services*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Burns J & Scapens RW (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research* 11(1): 3-25.
- Dacin TM, Goodstein J & Scott RW (2002) Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* 45(1): 45-57.
- DiMaggio P & Powell W (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2): 147–160.
- DiMaggio P & Powell W (1991) The new institutionalism in organizational analysis. In: Powell W & DiMaggio P (ed) *Introduction*. Chicago, The University of Chicago Press: 1-38.

Enontekiön Sanomat (2011) Seurakunnat allekirjoittivat yhteistyösopimuksen.

<http://www.enontekionsanomat.fi/arkisto/seurakunnat-allekirjoittivat-yhteistyosopimuksen.html>. Viitattu 6.9.2012.

Enontekiön seurakunta (2011) Toimintakertomus ja tilinpäätös.

Eskola J & Suoranta J (1998) Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Granlund M & Lukka K (1998) It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research* (10): 153-179.

HE (2011) Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kirkkolain muuttamisesta. HE 120/2011 vp.

Hirsijärvi S & Remes P & Sajavaara P (2004) Tutki ja Kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvönen T & Järvinen J & Oulasvirta L & Pellinen J (2005) Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa: organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa. *Kunnallistieteen aikakauskirja* (3): 215-227.

Inarin seurakunta (2011) Toimintakertomus ja tilinpäätös.

Janssen M & Joha A (2006) Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management* 26(2): 102-115.

Jepperson RL (1991) Institutions, institutional effects and institutionalism. IN: Powell W & DiMaggio P (ed) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press: 143-163.

- Jämsen S (2009) Uuden palkkausjärjestelmän perustelut ja kritiikki evankelisuterilaisessa kirkossa: institutionaalinen näkökulma palkkausjärjestelmäuudistukseen. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos, Väitöskirja.
- Järvenpää M (2009) The institutional pillars of management accounting function. *Journal of Accounting & Organizational Change* 5(4): 444-471.
- Järvinen J (2005) Rationale for adopting activity-based costing in hospitals: three longitudinal case studies. University of Oulu, Faculty of Economics and Business Administration, Ph.D. thesis.
- Kee SL (2010) An institutional perspective on the accounting practices in a finance shared service centre organization. University Sains Malaysia, Business Administration, Ph.D. thesis.
- Keso V & Vakkuri J (2011) Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. *www-julkaisuja* 25. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.
- Kittilän seurakunta (2011) Toimintakertomus ja tilinpäätös.
- Kirkkohallitus (2002) Läsnaolon kirkko: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon misio, visio ja strategia 2010. Sarja C (5).
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=julkaisu&tit=L%C3%A4sn%C3%A4olon-kirkko-e>. Viitattu 26.8.2012.
- Kirkkohallitus (2006) Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet. Helsinki, Kirkkohallituksen monistamo.
- Kirkkohallitus (2007a) Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015. Sarja C (10). Yliopistopaino, Helsinki.

Kirkkohallitus (2007b) Läsnaolon yhteisö. Kirkkohallituksen asettaman asettaman seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti. Sarja C (1).

[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/72E8C3ADACC2AEABC225735D00396537/\\$FILE/L%C3%A4sn%C3%A4olon%20yhteis%C3%B6.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/72E8C3ADACC2AEABC225735D00396537/$FILE/L%C3%A4sn%C3%A4olon%20yhteis%C3%B6.pdf). Viitattu 26.8.2012.

Kirkkohallitus (2007c) Muuttuvien yhteisöjen kirkko. Kirkkohallituksen 26.10.2005 asettaman seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Sarja C (9). Kirkkohallituksen monistamo, Helsinki.

Kirkkohallitus (2007d) Kirkon keskushallinnon kehittäminen. Sarja C (4). Kirkkohallituksen monistamo, Helsinki.

Kirkkohallitus (2010) Havaintoja ja kokemuksia seurakuntien rakennemuutoksista: Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmän väliraportti, maaliskuu 2010. Sarja C (3). Kirkkohallituksen monistamo, Helsinki.

Kirkkohallitus (2011) Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008-2011, loppuraportti. Sarja C (5).
[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/51318CE17C22B6DCC2257982003C58A0/\\$FI/LOppuraportti.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/51318CE17C22B6DCC2257982003C58A0/$FI/LOppuraportti.pdf). Viitattu 13.9.2012.

Kirkkohallitus (2012a) Kirkon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmalli.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content4A2FD7>. Viitattu 23.3.2012.

Kirkkohallitus (2012b) Kirkon palvelukeskuksen asiakkaat.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content442C5A>. Viitattu 12.6.2012.

Kirkkohallitus (2012c) Seurakuntien tilinpäätöstiedot 2006-2011.
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2BB4B4> ja
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3E9E46>. Viitattu 8.8.2012.

Kirkkohallitus (2012d) Kirkko toimii paikallisesti seurakunnissa.

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/9C9A51590FC8D085C2256FEA003A186E?OpenDocument&lang=FI>. Viitattu 10.8.2012.

Kirkkohallitus (2012e) Hallintokaavio.

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/F213F431F6E2CDC5C2257089004FE858?OpenDocument&lang=FI>. Viitattu 10.8.2012.

Kirkkohallitus (2012f) Kirkon palvelukeskus, Kipa.

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3D0098>. Viitattu 10.8.2012.

Kolarin seurakunta (2011) Toimintakertomus ja tilinpäätös.

Lapin liitto (2012) Suhdannekatsoukset. <http://www.lapinliitto.fi/219>. Viitattu 21.8.2012.

Meyer JW & Rowan B (1977) Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.

Meyer JW & Scott WR (1983) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. USA, Sage Publication (päivitetty painos 1992).

Modell S (2007) Managing accounting change. In: Hopper T & Northcott D & Scapens R (ed) *Issues in management accounting*. London, Pearson Education Limited (3. painos): 335-357.

Moll J & Burns J & Major M (2006) Institutional theory. In: Hoque Zahirul (ed) *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. London, Spiramus Press Ltd: 180-201.

- Niehaves B & Krause A (2010) Shared service strategies in local government: a multiple case study exploration. *Transforming Government: People, Process and Policy* 4(3): 266-279.
- North D (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Oliver C (1991) Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review* 16(1): 145-179.
- Palmu H (2010a) Tavoitteista totta: johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. *www-julkaisuja* 19. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.
- Palmu H (2010b) Työolot rakennemuutosseurakunnissa. *www-julkaisuja* 21. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.
- Palmu H (2011) Seurakuntaliitos jäsenen silmin: jäsentutkimus rakennemuutosseurakunnissa. *www-julkaisuja* 26. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.
- Quinn M (2011) Routines in management accounting research: further exploration. *Journal of Accounting & Organizational Change* 7(4): 337–357.
- Ruusuvuori J & Nikander P & Hyvärinen M (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. In: Ruusuvuori J & Nikander P & Hyvärinen M (ed) *Haastattelun Analyysi*. Tampere, Vastapaino: 9-36.
- Salomäki H (2012) Rakennemuutosseurakuntien työntekijöiden näkemykset uudistuksen vaikutuksista ja työoloista. *www-julkaisuja* 28. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.

Scapens W. Robert (2006) Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review* 38(1): 1–30.

Scott W Richard (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Intrests*. USA, Sage Publications Inc.

Schulz V & Brenner W (2010) Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy* 4(3): 210-219.

Selznick P (1992) *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. USA, University of California Press.

Sodankylän seurakunta (2011) *Toimintakertomus ja tilinpäätös*.

Tolbert PS & Zucker LG (1996) The institutionalization of institutional theory In: Clegg S & Hardy C & Nord WR (ed) *Handbook of Organization Studies*. London, Sage Publications Ltd. (Uudelleen painettu 2002): 175-190.

Tuomi J & Sarajärvi A (2004) *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Ulbrich F (2010) Adopting shared services in a public-sector organization. *Transforming Government: People, Process and Policy* 4(3): 249-265.

Utsjoen seurakunta (2011) *Toimintakertomus ja tilinpäätös*.

Valtiovarainministeriö (2012a) *Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys. Osa 1, Selvitysosa*. Juvenes Print / Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Valtiovarainministeriö (2012b) Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Kunnalishallinnon rakennetyöryhmän selvitys. Osa 2, alueellinen tarkastelu. Juvenes Print / Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Van der Steen M (2011) The emergence and change of management accounting routines. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24(4): 502-547.

HAASTATTELURUNKO

YLEISTÄ

- Nimi ja työtehtävä

TALOUDELLISET PAINEET

- Kuvaile seurakunnan toimintaympäristöä ja sen tämän hetken haasteita?
- Millaisia mahdollisuuksia tai rajoitteita toimintaympäristö asettaa taloushallinnon tehtävien järjestelyissä?

INSTITUTIONAALISET PAINEET

- Millaisia odotuksia seurakunnan ulkoisilla sidosryhmillä on taloushallinnon uudelleen järjestelyjen suhteen? (hiippakunta, naapuriseurakunnat, yritykset, kunta yms.)
- Millaisia odotuksia seurakunnan eri sisäisillä toimijoilla on oman näkemyksesi mukaan tehtävien uudelleen järjestelyyn liittyen ja miten ne ilmenevät? (työntekijät, luottamushenkilöt, seurakuntaiset yms.)

ORGANISOITUMISVAIHTOEHDOT

- Millaisia vaihtoehtoja mielestäsi seurakunnalla on organisoida jäljelle jäävät talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät?
- Miten seurakunnille jäävät tehtävät tulisi mielestäsi hoitaa?

STRATEGISET VASTEET

- Lisääkö uusi toimintamalli seurakunnan arvostusta?
- Miten uusi toimintamalli vaikuttaa tehokkuuteen?
- Tukeeko uusi toimintamalli toiminnan tavoitteita?
- Millaisia mahdollisuuksia toimintamalli tuo mukanaan?
- Millaisia rajoitteita toimintamalli mahdollisesti aiheuttaa?

LUETTELO HAASTATTELUISTA

Haastateltava	Haastattelun kesto
Kirkkoherra 1.	31 min 50s
Kirkkoherra 2.	20min 4s
Kirkkoherra 3.	28min 39s
Kirkkoherra 4.	9min 20s
Kirkkoherra 5.	20min 27s
Kirkkoherra 6.	14min 4s
Taluspäällikkö 1.	16min 14s
Taluspäällikkö 2.	11min 15s
Taluspäällikkö 3.	26min 11s