



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Stenberg Tea

**Strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen
seurakuntien kiinteistöjä koskevassa
päätöksenteossa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu- tutkielma
Julkisjohtaminen

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Stenberg Tea		
Tutkielman nimi:	Strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen seurakuntien kiinteistöjä koskevassa päätöksenteossa		
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	119

TIIVISTELMÄ :

Tässä tutkielmassa tutkitaan seurakuntien kiinteistöistä luopumisen perusteita. Tutkielmassa keskitytään saamaan selville, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat kiinteistön luopumispäätöksen syntymiseen. Tutkimuskysymyksenä on: Mitkä tekijät vaikuttavat seurakunnassa tehtävään kiinteistön luopumispäätökseen?

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu strategisesta johtamisesta ja tiedolla johtamista taustoittavista luvuista. Strategista johtamista taustoittavassa luvussa käydään läpi 1) strategista johtamista julkishallinnossa ja 2) strategian laatimista. Keskeisiksi termeiksi nousee mm. strateginen päätöksenteko ja strategiaprosessi. Tiedolla johtamista taustoittavassa luvussa käydään läpi 1) tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja 2) tiedolla johtamista. Keskeisiksi teemoiksi nousee mm. näkyvä ja hiljainen tieto, tiedon rooli julkishallinnossa ja tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät.

Tutkimus on toteutettu anonyymina kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelua hyödyntäen. Kohderyhmänä on Kirkkohallituksen kiinteistöstrategian pilottiryhmän kuusi erikokoista seurakuntaa. Tutkimuksessa on haastateltu Asikkalan, Tornion, Ylöjärven, Salon ja Jyväskylän seurakuntia sekä Oulun seurakuntayhtymää. Haastattelujen perusteella saatuja vastauksia on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin ja luokittelun kautta. Yläluokiksi muodostuivat kiinteistöstrategia, tiedolla johtaminen, tunteen vaikutus, talouden vaikutus ja tiedolla johtamisen työkalut.

Tutkimustuloksissa kiinteistöstrategiassa keskeisiksi teemoiksi nousevat mm. *strategiset päätökset ja strategian laadinta, strateginen johtaminen, strategia ohjaa toimintaa ja kulttuuriperintö*. Tiedolla johtamisen osalta taas keskeisiksi teemoiksi nousevat mm. *päätäjien rooli päätöksenteossa, päätöksentekijät ohittavat tiedon, viranhaltijat tai työntekijät ohjaavat päätöksentekoa ja päätöksenteon byrokrania*, tunteen vaikutuksen osalta *tunteet mukana päätöksenteossa* ja talouden vaikutuksen osalta *talous ohjaa päätöksiä*. Tiedolla johtamisen työkalujen osalta keskeisiksi teemoiksi nousevat *tiedon kerääminen, hiljainen tieto, tiedon luotettavuus, kokemukset Basis- kiinteistötietojärjestelmästä*.

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että seurakunnan kiinteistön luopumispäätökseen vaikuttavat todella monet tekijät mm. kiinteistöstrategia, päätöksen valmistelijan ammattitaito, poliittiset päättäjät, eri sidosryhmien oman edun tavoittelu, tunteet, byrokrania, kulttuuriperimän vaalimisen velvoitteet, taloudellinen tilanne ja tilojen alhainen käyttöaste. Johtopäätöksissä todetaan, että tunteilla on erittäin merkittävä vaikutus kiinteistöjen luopumispäätöksissä ja taloudella on iso vaikutus kiinteistöjä koskevaan päätöksentekoon ja tiloista luopumiseen.

AVAINSANAT: strateginen johtaminen, tietämyksenhallinta, strategiat, julkinen hallinto

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Strateginen johtaminen	11
2.1	Strateginen johtaminen julkishallinnossa	13
2.2	Strateginen ajattelu	16
2.3	Strategian jalkauttaminen	19
2.4	Strategisen ajattelun vahvistaminen	21
3	Tiedolla johtaminen	22
3.1	Tietojohtamisen käsitteet	24
3.2	Näkyvä ja hiljainen tieto	27
3.3	Tietoon perustuva päätöksenteko	28
3.3.1	Näyttöön perustuva päätöksenteko (evidence based)	30
3.3.2	Ohjaava päätöksenteko (evidence informed)	33
3.3.3	Politiikkaperustainen päätöksenteko (policy-based)	34
3.3.4	Tiedon luominen institutionaalisessa vuorovaikutuksessa	37
3.4	Johtajan rooli tiedolla johtamisessa	38
3.5	Tiedolla johtamisen ongelmat	39
3.6	Moderni tiedolla johtaminen	40
4	Strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen ilmiöt seurakunnissa	43
4.1	Kulttuuriperintö ja sen säilyttäminen	43
4.2	Kirkon kiinteistöstrategia	48
4.3	Kohderekisteri Basis	52
4.3.1	Rakennusrekisterin kartoitus	52
4.3.2	Basis-järjestelmän kehittäminen	54
4.3.3	Basis-järjestelmä	56
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	58
5.1	Tutkimuskohde	58
5.2	Tutkimusotteen ja menetelmän valinta	58
5.3	Kohderyhmä ja aineiston keruu	59

5.4	Tutkimusaineiston analyysi	60
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus	65
6	Tulokset	67
6.1	Kiinteistöstrategia	67
6.2	Tiedolla johtaminen	77
6.3	Tunteiden vaikutus	84
6.4	Talouden vaikutus	86
6.5	Tiedolla johtamisen työkalut	88
7	Johtopäätökset	93
7.1	Kiinteistöstrategian vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen	93
7.2	Tiedolla johtamisen vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen	97
7.3	Tunteiden vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen	100
7.4	Talouden vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen	101
7.5	Tiedolla johtamisen työkalujen vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen	102
8	Pohdinta	105
	Lähteet	107
	Liitteet	117
	Liite 1. Tutkimuspyyntö haastateltaville	117
	Liite 2. Tutkimuskysymykset haastateltaville	118

Kuvat

Kuva 1.	Strategian laatimisen prosessikaavio mukailleen Sutinen ja Haapakorva (2019, s. 86).	11
Kuva 2.	Tilastokeskuksen ennuste vuosina 2021–2040 (Halmeenmäki, 2021).	17
Kuva 3.	Kankean ja reaktiivisen strategia-ajattelun eroa havainnollistava kuva Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 40).	18
Kuva 4.	Ylöjärven seurakunnan strategia 2020–2025 (Ylöjärven seurakunta, 2020).	19
Kuva 5.	Tiedon neljä erilaista käyttötapaa organisaatiossa (Syväjärvi & muut, 2013, s. 159).	24
Kuva 6.	Tietojohtamisen käsitteet (Leskinen & muut, 2018).	25
Kuva 7.	Tiedebarometri 2013 kyselyn tulos tieteellisen tutkimuksen käytöstä poliittisessa päätöksenteossa.	36
Kuva 8.	Seurakunnan kokonaisedun tasapaino toiminnan, talouden ja kulttuuriperinnön välillä (Tammisto, 2021).	47
Kuva 9.	Haahtelan ratkaisumalli kirkon kiinteistöjärjestelmän toteuttamisesta (Tarjous Kirkon kiinteistöpitäjärjestelmä, 2015).	58
Kuva 10.	Basis-järjestelmään tallennettavat keskeiset tiedot (Kiinteistöstrategiamallin pilotoinnin startti 27.5.2021).	60
Kuva 11.	Analyysiprosessin eteneminen. Mukailleen kaaviosta Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems (Rossi & Tuurnas, 2019).	66

Kuviot

Kuvio 1.	Suomalaisten mielipide kulttuuriperinnön säilyttämisen tärkeydestä (Kulttuuribarometri, 2017).	48
-----------------	--	----

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki kolmannen tason luokkien luomisesta.	67
Taulukko 2. Toisen tason luominen ja ensimmäisen tason luokkien jäsentäminen.	68
Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot ja seurakuntien omistamien rakennusten määrä.	69

Lyhenteet

PTS Pitkän aikavälin suunnittelu

MBO Management by Objectives

1 Johdanto

Seurakunnat omistavat Koskiahon (2019) mukaan merkittävän kiinteistömässan ja kohtaavat entistä suurempia taloudellisia haasteita koskien kiinteistökannan ylläpitoa, peruskorjausta ja Kirkkolain mukaista suojelua. Yhteiskunnan maallistumiskehitys jatkuu, mikä seurakunnissa tarkoittaa vähenevää jäsenmäärää ja pieneneviä verotuloja. Suomen väestö keskittyy isoihin kasvukeskuksiin, jolloin pienten maalaisseurakuntien taloudelliset haasteet lisääntyvät entisestään. Lisärasituksena on 1960-, 70- ja 80- luvulla rakennetut rakennukset rakennusvirheineen. Nämä rakennukset ovat peruskorjauksessa tai niitä ei kannata enää korjata. Seurakuntien pienevät tulot tuottavat seurakuntien yhdistymisiä, jolloin ollaan tilanteessa, että niillä on liikaa rakennuksia ylläpidettävänä suhteessa kantokykyyn, jolloin on vaikea päättää, mitä säilytetään ja mistä luovutaan. Pienillä ja keskisuurilla seurakunnilla ei myöskään usein ole ammattimaista kiinteistöosaamista itsellään. (Koskiahon, 2019.)

Seurakuntien rakennusten, kiinteistöjen sekä arvoesineiden perustiedot ovat yhteisessä tietokannassa, nk. kohderekisteri Basiksessa. Basis-järjestelmän rakennus- ja kiinteistörekisteri on otettu käyttöön kaikissa Suomen seurakuntatalouksissa. Tavoitteena on, että energiankulutus (sähkö, lämpö, vesi) on kirjattuna rekisteriin ja sitä seurataan. Basikseen kirjataan myös rakennuksille tehdyt korjaustoimenpiteet. Tavoitteena on saada todellista tietoa rakennusten käyttökustannuksista ja korjausvelasta. Näiden tietojen perusteella voidaan tuottaa kattavia raportteja, joita voidaan hyödyntää seurakuntien kiinteistöjen luopumispäätösten valmistelussa sekä käyttää päätöksenteon tukena. Luotettavan tiedon tarve on tunnistettu seurakunnissa, sillä päätöksenteko seurakuntien kiinteistöjohtamisessa tulisi pohjautua tietoon ei "mututuntumaan."

Seurakuntien kiinteistöjen omistamisessa ja luopumisessa vaikuttavat toiminnan ja talouden ohella myös kulttuuriperimän vaalimisen näkökulma. Kirkkorakennukset ja niiden arvoesineistö ovat kirkollisen elävän perinnön välittäjiä ja ilmentäjiä. Laki valtion rahoituksesta Suomen evankelis-luterilaiselle kirkolle eräisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin

(430/2015) tuli voimaan vuoden 2016 alussa. Valtion rahoituksesta jaettava avustus on tarkoitettu kirkon kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ja irtaimiston hoitoon. Kulttuuriperintöomaisuuden ylläpitäminen on siis seurakunnille lakisääteistä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittain evankelis-luterilaiselle kirkolle rahoitusta hautaustoimeen, väestökirjanpitoon sekä kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ja irtaimiston ylläpitoon liittyviin laissa säädettyihin tehtäviin (Kustannukset kulttuuriperinnöstä, n.d.).

Työskentelen Ylöjärven seurakunnassa tilapalveluissa ja kiinteistöasiat ovat vastuualueellani. Olen toinen Basis-järjestelmän pääkäyttäjistä seurakunnassamme ja vastuussa tietojen syöttämisestä järjestelmään. Ylöjärven seurakunta on myös kirkkohallituksen kiinteistöstrategian laatimisen pilottiryhmässä, jossa kuusi seurakuntaa laatii kiinteistöstrategian kirkkohallituksen ohjeistuksessa. Tutkimuksen ideointi lähti liikkeelle omista lähtökohdistani. Strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen ovat olleet kiinnostavia tutkimuskohteita julkishallinnossa. Seurakunnan kontekstissa niitä ei tietääkseni kuitenkaan ole aiemmin tutkittu.

Tutkimukseni teoriaosuuden pääkäsitteinä ovat strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen. Käsittelen strategisen johtamisen historiaa, strategisen johtamisen teoriaa, strategista johtamista julkishallinnossa, strategiaprosessia ja strategian jalkauttamista. Toisena käsitteellisenä teoriana on tiedolla johtaminen. Käsittelen tiedolla johtamisen historiaa ja tutkimuksellisia juuria, käsitteistöä ja määritelmiä. Tiedolla johtaminen johtajuuden näkökulmasta ja tiedolla johtamisen ongelmat sekä tietoon perustuva päätöksenteko ovat teorian keskiössä.

Kulttuuriperimän vaalimisen velvoitteet, kirkon kiinteistöstrategia ja Basis-kohderekisteri ovat myös relevantteja osa-alueita työssäni, joita käsittelen luvussa 4 Strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen ilmiöt seurakunnissa. Kulttuuriperimä ja sen vaaliminen liittyvät kiinteästi kirkon kiinteistöhoitoon, joten sen käsitettä ja

määritelmää sekä lakiin perustuvia velvoitteita käsittelen omana alalukunaan. Kirkkohallitus on ohjeistanut, että seurakuntien tulee laatia kiinteistöstrategia, joka toimii seurakunnan kiinteistötoimen ratkaisujen pohjana ja tukee hyvää kiinteistöjohtamista. Basis- kohderekisteri on kirkon kiinteistö- ja esinetietojen tallentamiseen ja hallintaan rakennettu tietojärjestelmä. Avaan Basis-järjestelmä kehittämistä, toimintaa ja miten sitä voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa.

Tässä tutkielmassa seurakunnan päätöksentekoa lähestytään johtamisen näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on tutkia seurakunnan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla seurakuntien kiinteistöasioista vastaavia henkilöitä. Haastattelujen tavoitteena oli havainnoida päätöksentekoon vaikuttavia asioita haastateltavien omien näkemysten kautta. Heidän näkökulmiensa kautta oli mahdollista havaita, mitkä tekijät vaikuttavat seurakuntien päätöksenteon valmistelussa ja itse päätöksenteossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat seurakunnan kiinteistön luopumispäätökseen. Tavoitteena oli löytää päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä seurakunnan moniulotteisessa toimintaympäristössä, jossa vaikuttavat voimakkaasti poliittiset päätökset, ennakoasenteet, yhteisölliset arvot ja merkitykset sekä yksilölliset muistot ja kokemukset.

Tämän tutkielman tarkoituksena on luoda tutkimuskentälle konkretiaa strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen ilmiöistä julkishallinnossa. Kyseinen tavoite pyritään saavuttamaan osoittamalla yhteyksiä strategian ja tiedon sekä seurakunnan päätöksenteon kanssa. Tutkielmassa pyritään luomaan kattava katsaus strategisesta johtamisesta ja tiedolla johtamisesta julkisessa päätöksenteossa, pohjustaen näin kontekstia, jossa strategista toimintaa ja tiedolla johtamista tapahtuu. Tutkielman empiirisellä otteella strategiselle johtamiselle ja tiedolla johtamiselle luodaan konkreettinen soveltamisen alusta, mitä kautta tutkitaan, miten strategia ja tieto näyttäytyvät seurakunnan päätöksenteon kontekstissa. Tutkimustavoitteen määrittelyyn vaikuttivat tutkijan opintosuuntaus ja vahva tutkimusintressi tutkittavaan aiheeseen.

Tutkielman tutkimuskysymys on:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat seurakunnassa tehtävään kiinteistön luopumispäätökseen?

Tutkimukseni käytännöllinen hyödynnettävyys on tutkimustiedon tuottaminen. Uskon tutkimukseni myös antavan Kirkkohallitukselle tietoa, miten kiinteistöasioita seurakunnissa johdetaan, miten tiedolla johtamista toteutetaan ja miten tietoa käytetään päätöksenteossa tai sen tukena. Yksittäisille seurakunnille uskon tutkimukseni olevan hyödyllinen, sillä kiinteistöasiat koskettavat jokaista seurakuntaa ja todennäköisesti kaikilla on taloudellista painetta vähentää kiinteistömassaansa. Tutkittavien seurakuntien päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä voivat muut seurakunnat tarkastella ja peilata niitä omaan johtamiseensa ja hallintoonsa.

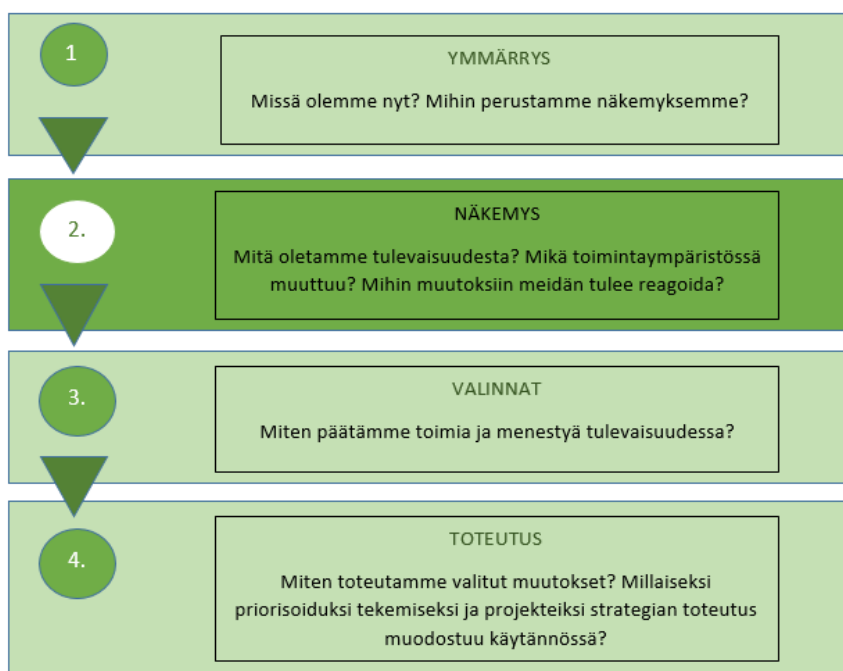
2 Strateginen johtaminen

Santalainen (2017, s. 14) mukaan strategisen johtamisen varhaisissa vaiheissa 1950-luvulla käsitteet pitkän aikavälin suunnittelu (PTS) ja tavoitejohtaminen (MBO) toimivat hyvin silloisessa vakaassa ympäristössä, jossa tulevaisuutta oli helppo ennakoida. Niiden tueksi kehitettiin analyysiväline SWOT, joka vielä tänä päivänkin on aktiivisessa käytössä. 1980–1990 luvuilla Porter laajensi ajattelua kilpailustrategia-ajattelulla ja pyrki näin vastaamaan dynamisemmän kilpailuympäristön haasteisiin. Strategisen ajattelun kehityssuunta nousi esiin 2000-luvulla. On kuitenkin olennaista, että monet aiemmin kehitetyt strategisen johtamisen käsitteet ja menetelmät toimivat edelleen. (Santalainen (2017, s. 14.)

Operatiivinen johtaminen keskittyy konkreettisiin ja käsillä oleviin asioihin, kun taas strategisen johtaminen on periaatteellisemmalla tasolla tapahtuvaa pidemmän aikavälin johtamista (Viitala & Jylhä, 2019). Santalainen (2017, s. 249) linjaa, että ylimmän johdon tehtävänä on ajatella strategisesti, osallistaa alaisiaan strategiaprosessiin, sekä luoda tulevaisuudelle suuntaa eli toteuttaa strategista johtajuutta. Kamensky (2014, s. 49) korostaa, että paraskin strategia vaatii toteutuakseen hyvää johtamista. Tärkeintä kuitenkin on, että strategiassa näkyy viitteitä siitä, että asioita on pohdittu yhdessä (Tienari & Harviainen, 2020, s. 28).

Santalainen (2017, s. 249) painottaa, että vaikeissakin tilanteissa strategia antaa toiminnalle perussuunnan, mutta johdon tehtävänä on saada koko henkilöstö sisäistämään strategia sekä sitoutumaan strategian mukaiseen toimintaan. Malmelin (2021, s.44–54) korostaa, että etenkin pitkäaikaisissa ja paljon strategista painoarvoa sisältävissä projekteissa organisaatiolla tulisi olla johdon tuki. Jos johto ei sitoudu projekteihin, eikä osoita niihin riittävästi resursseja, ne eivät tule onnistumaan. Epämääräiset tulevaisuuden näkymät, kapea-alainen ennakointi ja hyödyntämätön tulevaisuustieto ovat keskeisiä esteitä uudistumiselle. Jotta organisaatiossa kyetään tekemään uudistamista tukevia ratkaisuja, on olennaista muodostaa käsitys, mitkä asiat ovat organisaatiolle tulevaisuudessa tärkeitä. (Malmelin, 2021, s.44–54.) Sutinen ja

Haapakorva (2019, s. 86) toteavat, että toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen ja sen siirtäminen osaksi strategiaa on avainasiassa strategisessa ajattelussa (Kuva 1), ennakoivan maailmankuvan luominen 10–15 vuoden päähän, miltä maailma näyttää tuolloin, mitkä asiat luovat arvoa, helpottaa organisaation nykyisiä valintoja.



Kuva 1. Strategian laatimisen prosessikaavio mukailien Sutinen ja Haapakorva (2019, s. 86).

Tienari ja Harviainen (2021, s. 24, 195) kirjoittavat, että teknologia on nykyään mukana kaikessa toiminnassa. Johtajan tulee ymmärtää uusia teknologioita ja hänen on pystyttävä sisäistämään ne ja avaamaan niitä alaisilleen. Tekoäly, koneoppiminen, algoritmit ja robotiikka tulevat mukaan myös strategiatyöhön. Johtamisessa on kyse niiden toiminnan ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä, ei niiden ehdoilla toimimisesta. Data ja analytiikka linkittyvät kaikkeen toimintaa, ja johtajan tulee osata johtajaa tulkitsemista. Johtaja toimii esimerkkinä ja innostajana uusien järjestelmien ja menetelmien käyttöönottamisessa. (Tienari & Harviainen, 2021, s. 24, 195.)

Santalainen (2017, s. 288) kirjoittaa, että perinteisessä strategiajohtamisessa edetään suoraviivaisesti strategisesta viitekehuksesta toiminnan kautta toimintamalleihin, ja vasta jälkikäteen arvioidaan, oliko strategia hyvin laadittu ja onko sen toteuttamisessa onnistuttu. Santalainen painottaa, että tulevaisuudessa strategiaa laativilta vaaditaan ajattelun ja toiminnan samanaikaisuutta. Onnistunut strategian toteutus vaatii jatkuvaa tilannearviointia ja dialogia eri asioiden välillä. Strateginen toiminta tarkoittaa transformaatiota eli järeää, moniulotteista toimintaa. (Santalainen, 2017, s. 288.)

2.1 Strateginen johtaminen julkishallinnossa

Santalaisen (2017, s. 211) mukaan julkisissa organisaatioissa on yleisesti vallalla uskomus, että yritysmaailman johtamisen mallit eivät sovi julkishallintoon. Esimerkiksi Moore (1995, s. 64) suhtautuu kriittisesti yksityisen sektorin strategisten johtamis-työkalujen suoraan tuomiseen julkiselle sektorille, sillä hänen mukaansa julkisen ja yksityisen sektorin tarkoituksen ja luonteen suhteen on perustavanlaatuisia eroja. Santalainen (2017, s.211) on tästä eri mieltä ja nostaakin teoksessaan Suomen Kansallisoopperassa 2007 alkaneen radikaalin muutosprosessin esimerkiksi onnistuneesta transformaatiosta, joka toteutettiin vahvalla johtajuudella. Hänen mukaansa onnistuneen transformaation taustalla on aina strateginen suunnittelu ja päätöksenteko, jossa suunnan ja tavoitteen osalta on tehty oikeita valintoja. George ja muut (2019) ovat Santalaisen kanssa samalla linjalla ja tuovat esiin, että strategisella suunnittelulla on myönteinen ja merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. He korostavat, että sen avulla on saavutettu erityisen hyviä tuloksia organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä.

Julkisissa organisaatioissa olisi tarvetta vahvalle strategiselle johtajuudelle, sillä poliittiset intressiristiriidat, oman edun tavoittelu, osaoptimointi, hierarkkiset organisaatorakenteet, muutosvastarinta, riskinottokyvyn ja aloitteellisuuden puute sekä sisäänlämpiävyys haastavat johtajuutta. Yleisenä ongelmana julkisissa organisaatioissa on havaittu, että johtaminen ja johtajuus ovat vajaita tai puuttuvat kokonaan.

(Santalainen, 2017, s.211.) Sydänmaalakan (2015, s. 47) mukaan johtamisen ongelmana on, että yleensä kaikki ovat sitä mieltä, että jotain tarvitsisi tehdä, mutta rohkeutta tehdä tarvittavia strategista uudistumista koskevia päätöksiä ei löydy. Tienarin ja Harviaisen (2020, s. 8) mukaan julkinen sektori on erityinen johdettava, sillä julkisella sektorilla on velvoitteita, joita se ei voi jättää hoitamatta ja sen toimintaa ohjaa johtamisjärjestelmä, jossa asioista päättävät poliittiset päättäjät ja virkamiehet toimivat asioiden valmistelijoina ja esittelijöinä. Höglund ja muut (2021) tuovat esiin, että myös kansalaiset ja media ovat isossa roolissa julkisen sektorin toimijoina. Medialla on vaikutusvaltaa julkishallinnossa ja sen päätöksenteossa ja se toimii tärkeässä roolissa siinä, miten asiat muotoillaan ja kuinka paljon huomiota niihin kiinnitetään. (Höglund & muut, 2021.) Julkisella hallinnolla ei ole toiminnassaan kilpailuelementtiä, joka muuttaa strategian luonnetta ja sisältöä, mutta se ei tee strategiatyöskentelyä tarpeettomaksi (Kamensky, 2014, s. 17).

Strategiajohtamiseen liittyy aina kiinteästi muutos ja sen tuomat uudet haasteet. Malmelin (2021, s. 18–20) tuo esiin, että etenkin vahvojen perinteiden toimialoilla, joihin kirkko lukeutuu, muutosta on hankala johtaa ja hidasta toteuttaa. Niissä on vaikea uudistaa ajatusmalleja, muuttaa toiminta- ja johtamismalleja ja innovoida uusia asioita. Uudistamista estää organisaation menneisyyden painolastit, vanhanaikaiset ajattelumallit ja osaamisen päivittämisen tarve, joka kohdistuu työroolien monipuolistumiseen. Toiminnan ajankohtaisissa paineissa korostuu strateginen varovaisuus. (Malmelin, 2021, s. 18–20.) Sydänmaalakan (2015, s. 48) mukaan akuutteja ongelmia julkisissa organisaatioissa esiintyy paljon. Muutosta itsessään pidetään aina pahana, ja se tulee yllätyksenä, riippumatta miten huolella ja pitkään sitä on valmisteltu. Muutoksesta tiedottamista pidetään yleisesti riittämättömänä, huhut ottavat vallan, jolloin henkilöstössä pääsee syntymään pelkotiloja. Päätöksiin tyytymättömät valittavat asioista ja tekevät oikaisupyyntöjä, mikä hidastaa asioiden eteenpäin viemistä. (Sydänmaalakka, 2015, s. 48.)

Viitala ja Jylhä (2019, s. 363) kuvaavat, kuinka julkisessa toimintaympäristössä menossa olevat muutokset tuntuvat vahvasti strategisessa johtamisessa. Isot taloudelliset ongelmat asettavat rajoituksia uudistumishalukkuudelle ja investoinneille ja jopa perustehtävän toteuttamiselle. Julkisen sektorin toiminnan hitaus ja uudistusten monimutkaistuminen lannistavat kehittämisintoa. Myös lähitulevaisuudessa toteutuvat julkisen hallinnon organisaatioiden rakenteelliset muutokset lisäävät strategisen johtamisen hankaluutta, sillä on vaikea ennustaa mitä tapahtuu, millä aikataululla ja miten toimijoiden rooleja järjestellään uudelleen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 363.)

Merkittävänä vaikuttavana tekijänä Viitala ja Jylhä (2019, s. 373) mainitsevat yhteiskunnan kiihtyvän kompleksisuuskehityksen ja sen synnyttämät uudentyyppiset monimutkaiset, pirulliset ongelmat. Ne asettavat aivan uudentyyppisiä vaatimuksia suunnittelulle, päätöksenteolle ja niissä hyödynnettävälle tiedolle. Ongelmia on pystyttävä tunnistamaan ja analysoimaan, millä tavoin eri ratkaisuvaihtoehdot vaikuttavat eri asioihin. Kokonaisuuksia on kyettävä hahmottamaan systeemisesti ja tulevaisuutta on ennakoitava aikasarjojen, trendien, ennusteiden, visioiden, päämäärien, jopa utopioiden avulla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 373.) Newman ja Head (2017) esittävät, että riippumatta siitä, kuinka todisteita käytetään poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamiseen, keskittyminen tiedonkeruuseen ja tiedon siirtämiseen ei voi olla tehokas menetelmä pirullisten ongelmien kesyttämiseen. Pirullisuus ei ole erillinen ongelma, vaan pikemminkin se liittyy kaikkiin poliittisiin ongelmiin ja on niille luontainen taipumus. Päätäjien kohtaamat asiat ovat luonteeltaan sosiaalisia ja siksi niillä on pirullisia taipumuksia. Strategioita poliittisten ongelmien pirullisuuden kesyttämiseksi, jotka perustuvat yksinomaan tiedon keräämiseen ja välittämiseen ei ole. Tulisikin pyrkiä parantamaan poliittisen keskustelun laatua, käyttämällä paremmin parasta saatavilla olevaa näyttöä ja tietoa. (Newman & Head, 2017.)

2.2 Strateginen ajattelu

Santalainen (2017, s. 18, 21) kirjoittaa, että strateginen ajattelu on kyky visioida, nähdä eteenpäin ja se edellyttää abstraktia ajattelua. On kuitenkin kyettävä myös näkemään taaksepäin, sillä hiljaisen tiedon ja kokemusten hyödyntäminen on isossa roolissa tulevaisuuden luomisessa. Menestystekijöiden sekä menestymättömyystekijöiden tunnistaminen auttaa tulevaisuuden hahmottamisessa. Näin saadaan luotua tavoitetilä eli visio, ja keinot miten siihen päästään eli strategia. Strategisen ajattelun tuloksena syntynyt strategia auttaa organisaatiota kohtaamaan menestyksekkäästi vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. (Santalainen, 2017, s. 18, 21.) Rätty toteaa Sutisen ja Haapakorvan (2021, s. 79) teoksessa, että on vaikeaa luoda strategiaa, jos ei tiedosta nykytilannetta, mitkä asiat liittyvät toisiinsa, mitkä ilmiöt ovat vallalla ja millainen on tulevaisuudenkuva. Kun ilmiöitä tarkastellaan useasta näkökulmasta, ne nähdään hyvin monimutkaisina, eikä kokonaisuutta kyetä hahmottamaan (Sydänmaalakka, 2015, s. 32).

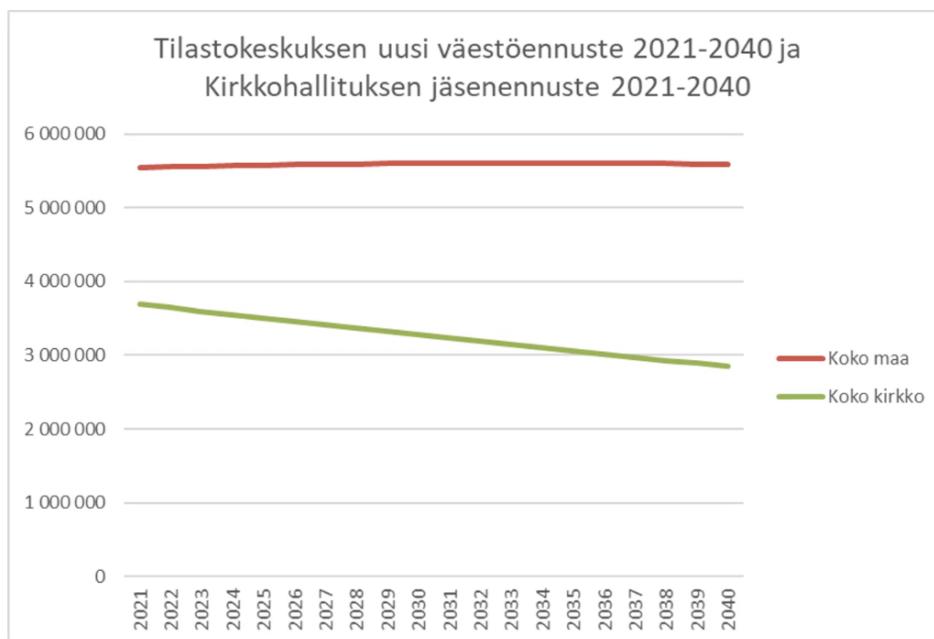
Sydänmaalakka (2015, s.79) tuo esiin, että julkisella sektorilla vision ja tavoitteiden määrittelyyn vaikuttavat aina sekä virkamiesohjaus että poliittiset päättäjät. Tavoitteita arvioidaan aina pitkäaikaisena vaikuttavuutena eikä pelkästään lyhytaikaisena tuloksellisuutena. Myös arvot, kulttuuri ja tapa toimia eroavat suhteessa yksityiseen sektoriin. (Sydänmaalakka, 2015, s.79.)

Santalainen (2017, s. 231) toteaa, että strateginen toiminta merkitsee muutosta ja sen pahin vastustaja on muutosvastarinta. Radikaali muutos lähtee joko visiosta (tavoitetilä) tai kriisistä (ongelma), ja sinä aika on aina kriittinen tekijä. Organisaation tulisi havainnoida ulkoisia ja sisäisiä muutossignaaleja, sekä reagoida niihin riittävän nopeasti. Strateginen toiminta on pelkistetysti strategian toteuttamista. (Santalainen, 2017, s. 231.) Toiminnan ohjaamiseen vaaditaan selkeää strategista näkemystä, jolla pysytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Sydänmaalakka, 2015, s. 95). Laadittava strategia tulisi viedä konkreettiselle tasolle, listata siihen tavoitteet, toimeenpanon vaiheet ja suunnitellut toimenpiteet. Usein nämä jäävät tekemättä tai tavoitteet kirjataan liian yleisellä tasolla ”kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin”, eikä tavoitteen seurantaan

tarvittavia mittareita ole mietitty lainkaan. Johtajan tulisikin aktiivisesti ohjata organisaatiota strategiaprosessissa, avata sen tarkoitusta ja osallistaa siihen koko henkilöstöä.

Tienari ja Harviainen (2020, s. 209) esittävät, että strategian laatimisen kieli tulee pitää selkeänä ja johdonmukaisena, jopa tarkoituksella yksinkertaisena, sillä vaikeaselkoinen strategia ei avaudu organisaation jäsenille, eikä aina strategian laatijoillekaan. Tienari ja Harviainen (2020, s. 14) esittävät, että strategiatyössä trendien ja ilmiöiden tunnistaminen ja niiden vaikutusten arvioiminen ovat keskeisessä osassa strategian laatimisessa. Vallalla olevat ilmiöt vaikuttavat nykyään vahvasti myös vanhoihin instituutioihin kuten kirkkoon ja sen on omassa strategiatyössään otettava huomioon yhteiskunnan vaikutukset. Tienari ja Harviainen luettelevat vallalla oleviksi ilmiöksi kaupungistumisen, demografian, teknologisen kehityksen ja yhteiskunnan medialisoitumisen. Kaupungistuminen näyttäyty kaksijakoisuutena eli isot kasvukeskukset kasvavat ja kehittyvät edelleen, kun taas syrjäseutujen väestö ikääntyy, syntyvyys laskee ja veropohja pienenee entisestään. Demografia eli väestörakenteen muutos kiihtyy kaupungistumisen myötä. Teknologinen kehitys merkitsee jatkuvaa tiedon runsautta ja toiminnan kiihtymistä. Medialisoituminen tunkee kaikille elämäntilanteille, sillä sosiaalinen media tuo mielipiteet ja näkökulmat helposti esille. Teknologinen kehitys ja medialisoituminen ovat globaaleja muutoksia, ja vaikuttavat vahvasti kaksijakoistumiseen eli polarisaatioon. (Tienari & Harviainen, 2020, s. 14.)

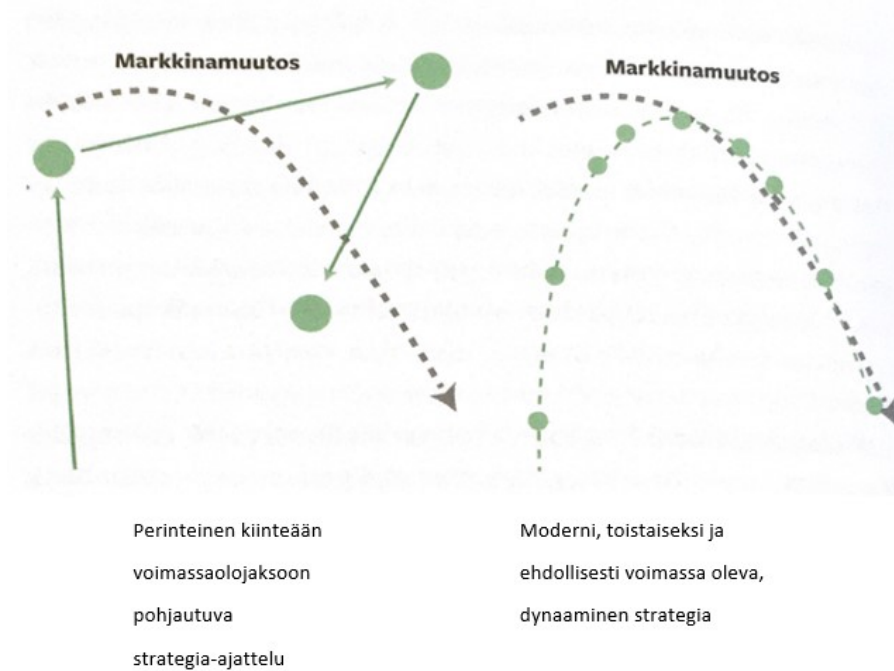
Suomessa luterilaisen kirkkoon kuuluminen on ollut perinteistä, eikä siihen välttämättä ole liittynyt uskonnollista sitoutumista. Näin ollen tulevaisuuden ennustaminen kirkon toimintaympäristössä on ollut helppoa. Ajattelutavoissa on tapahtunut vuosituhaten vaihteesta alkaen vahvaa muutosta, eivätkä nuoret sukupolvet halua olla kirkon jäseniä vain tavan vuoksi. Kirkon jäsenmäärä laskee kiihtyvällä tahdilla (Kuva 2) ja Kirkkohallituksen ennusteessa vuonna 2040 kirkkoon kuuluisi enää 51,6 % väestöstä. Kirkollisveroa maksavien määrä pienenee siis koko ajan, mistä koituu seurakunnille merkittäviä taloudellisia haasteita.



Kuva 2. Tilastokeskuksen ennuste vuosina 2021–2040 (Halmeenmäki, 2021).

Vähenevät verotulot pakottavat seurakuntia sopeuttamaan toimintaansa ja etsimään säästökohteita, joten niiden on mietittävä strategiaansa huolellisesti. Kirkon yhteisessä strategiassa tunnistetaan vallitsevana ilmiönä taloudellinen epävarmuus ja yhtenä toimeenpanon vaiheena on strategiaan kirjattu: ”Uskallamme luopua hiipuneesta toiminnasta tai vähäisellä käytöllä olevista kiinteistöistä” (Ovet auki, 2020, s. 9).

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 39) tähdentävät, että strategiassa tulee erottaa tarkastelujänne ja voimassaoloaika toisistaan. Tyypillisesti strategiaa pohditaan kolmesta kymmeneen vuoteen nykyhetkestä eteenpäin. Strategiaa voi suunnitella, vaikka kymmeneksi vuodeksi eteenpäin, mutta se on voimassa juuri niin kauan kuin organisaation näkemys toimintaympäristöstä on voimassa. Kun näkemys päivittyy, on aika päivittää strategiaa tai vähintäänkin uudelleen arvioida tilannetta (Kuva 3). Jos organisaatio ei reagoi muuttuneeseen tilanteeseen, se voi mennä ohi tavoitteistaan. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 39.)



Kuva 3. Kankean ja reaktiivisen strategia-ajattelun eroa havainnollistava kuva Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 40)

Malmelin (2021, s. 119) toteaa, että toiminnan murroksille on ominaista epävarmuus ja ennakoimattomuus. Niihin liittyvät ilmiöt ovat monitahoisia ja on hankala arvioida, millaisia vaikutuksia niillä on toimintaan. Organisaation tuleekin aktiivisesti seurata toimintaympäristöään, jotta se osaa johtaa ja tarvittaessa sopeuttaa toimintaansa. Organisaatiossa ei tule ajatella eikä toimia reaktiivisesti, vaan sen tulee ohjata määrätietoisesti toimintaansa kohti haluttua tulevaisuutta. (Malmelin, 2021, s. 119.) Ihanteellinen ja toteutuskelpoinen strategia eroavat usein toisistaan ja strategiaa onkin kyettävä uudistamaan, kun huomataan ettei alkuperäinen strategia toimi (Santalainen, 2017, s. 113).

2.3 Strategian jalkauttaminen

Käytännön johtajat toivovat usein enemmän panostusta strategian jalkauttamiseen, enemmän kuin strategian monipuolistamiseen. Strategian jalkauttaminen pysähtyy

usein keskijohtoon, eikä strategiasta olla suorittavalla tasolla lainkaan selvillä. Strategia on nykyään trendikästä luoda kuvalliseen muotoon (Kuva 4), ja sellaiseksi se harmittavan usein jääkin. Strategiaa ei avata sanallisesti, eikä sitä siirretä käytäntöön.



Kuva 4. Ylöjärven seurakunnan strategia 2020–2025 (Ylöjärven seurakunta, 2020).

Johdon tehtävä olisikin kiinnittää lähiesimiesten kanssa enemmän huomiota strategian avaamiseen ja konkreettisesti miettiä mitä se tarkoittaa kenenkin tehtävässä, jotta strategia siirtyisi osaksi toimintaa. Saman huomion ovat tehneet Virtanen ja Stenvall (2014, s. 99), jotka kirjoittavat, että strategiaprosessissa saatetaan saavuttaa hyvää yhteisöllistä ja tulevaisuuteen katsovaa asiantuntemusta, mutta se ei näy käytännön toiminnassa lainkaan.

2.4 Strategisen ajattelun vahvistaminen

Usein kiireelliset, välttämättömät ongelmat ja tehtävät ohittavat strategisen suunnittelun. Malmelin (2021, s. 90) nostaa esiin kiireellisen ja tärkeän ongelman erovaisuuden ja käyttää siinä esimerkkinä Yhdysvaltain presidentin Dwight D. Eisenhowerin toteamusta ”Kiireelliset eivät ole tärkeitä, eivätkä tärkeät kiireellisiä”. Eli strategiseen suunnitteluun olisi aina varattava riittävästi aikaa, eikä se saisi jäädä päivittäisten rutiinien jalkoihin.

Tienari ja Harviainen (2020, s. 22) korostavat, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla käsitys oman organisaationsa kokonaisuudesta, sen tarkoituksesta, päämääristä ja suunnasta. He myös toteavat, että osallistava strategiatyö nopeuttaa strategiatyöskentelyä ja akuuteissa kriisitilanteissa organisaatio pystyy toimimaan jouheammin.

Santalainen (2017, s. 35) mukaan trendinomaisen tulevaisuuden ennustaminen ei ole kestävä pohja strategian laatimiselle. Kun tulevaisuudesta ei ole saatavana empiiristä tietoa, mutta toimintaympäristön ennakoimattomuus lisääntyy jatkuvasti, syntyy tarve hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia eli skenaarioita. Skenaarioiden avulla voidaan tarkastella tulevaisuutta, ei ennustaa sitä. (Santalainen, 2017, s. 35.) Santalainen (2017, s. 214) painottaa, että julkisille organisaatioille strateginen suuntautuminen on uudistumisen ja vaikuttavuuden välttämätön ehto. Julkisia palveluja ja niiden tuottamaa lisäarvoa arvioidaan nykyään uudelleen, jotta saadaan aikaan uudistumista. Heikentynyt taloudellinen tilanne kiihdyttää muutosta. (Santalainen, 2017, s. 214.) Talouden heikkeneminen on yleisesti nähtävissä seurakunnissa, mikä nopeuttaa niiden uudistumistarvetta, ja seurakuntien onkin kehitettävä toimintaansa taloudellisesti kestävämpään ja asiakaslähtöisempään suuntaan.

3 Tiedolla johtaminen

Jalosen (2013) mukaan yksi osuvimmista tietämistä kuvaavista aforismeista on Sokrateelta (384–322 eKr.) ”se, joka tietää mikä on tarpeellista ja pystyy sen toimittamaan, osaa johtaa niin taloa kuin valtiotakin”. Muita tietämisen puolesta puhuneita filosofejia olivat Francis Bacon (1561–1626), jonka mukaan ”tieto on valtaa” sekä René Descartes (1596–1650) ”Ajattelen, siis olen”. Myös virkamiehet ovat historiassa luottaneet järjen ääneen, josta osoituksena Ruotsin valtakunnan kanslerin Axel Oxenstiernan (1583–1654) kyyninen toteamus ” Oi poikani, jos tietäisit, kuinka vähällä järjellä maailmaa hallitaan”. Erityisesti Descartesia saamme kiittää siitä, että tiedosta ja järkiperaisestä ajattelusta - rationalismista muodostui yksi eurooppalaisen filosofian peruskivistä. (Jalonen, 2013.)

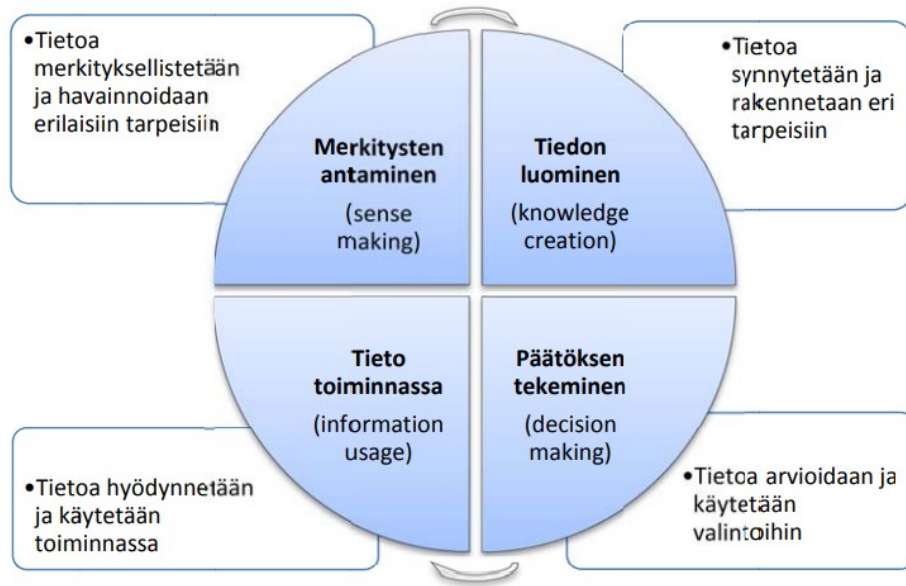
Tiedolla johtamisen tutkimuksellisia juuria tarkasteltaessa voidaan sosiologi Thorstein Vebleniä (1857–1929) Jalosen (2015, s. 42) mukaan pitää yhtenä ensimmäisistä tutkijoista, jotka sitoivat yrityksen menestymisen sen kykyyn luoda, jakaa ja soveltaa tietoa. Veblenin mukaan yritys, joka ei tiedä mitään, mitä sen asiakkaat tai sidosryhmät eivät tiedä, ei voi menestyä (Jalonen, 2015, s. 42).

Jalosen (2015) mukaan tiedolla johtamisen juuret löytyvät resurssiperustaisesta ajattelusta (resource-based view). Edith Penrose (1914–1996) oli amerikkalaissyntyinen brittiläinen taloustieteilijä, jonka tunnetuin teos on vuonna 1959 julkaistu *The Theory of the Growth of the Firm*, joka kuvaa tapoja, joilla yritykset kasvavat ja kuinka nopeasti kasvu tapahtuu. Yritysten kilpailukyky koostuu niiden hallussa olevista resursseista. Penrose tunnisti tiedon merkityksen, mutta tieto oli hänelle vain yksi resurssi muiden joukossa. Sittemmin tiedon roolista menestymisen ehtoina ovat kirjoittaneet Daniell Bell (1973), Yoneji Masuda (1981) ja John Naisbitt (1984) (Bell (1973), Masuda (1981) ja Naisbitt 1984), viitattu lähteessä Jalonen (2015, s. 43). He kaikki korostavat kirjoituksissaan siirtymää teollisesta tavarantuotannon maailmasta kohti tietoperustaista arvonluontia. Yhtenä käännekohtana teoriakehityksessä voidaan pitää Grantin ja Spenderin vuonna 1996 julkaisemia artikkeleita *Strategic Management*

Journal-lehdessä. Heidän teoriansa tietoperustaisesta näkemyksestä (knowledge-based view) rakentuu ajatukselle, että yrityksen kilpailuetu rakentuu vaikeasti kopioitavista ja jäljiteltävistä tietoresursseista. (Jalonen, 2015.)

Tiedon merkitys ja tiedon käsittely ovat ottaneet huiman harppauksen eteenpäin siirryttäessä teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan. Digitaalisuus, sähköiset järjestelmät, käyttöliittymät, sovellukset ja applikaatiot ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme. Organisaatioiden kaikilla tasoilla törmäämme lisääntyvään tiedon tarpeeseen. Jokaisen työntekijän täytyy hallita tiedon hankintaan ja tallentamiseen liittyvät tekniset taidot, jotta kykenee toimimaan nykypäivän työelämässä. Tiedon avulla kykenemme ratkaisemaan päivittäisiä ongelmia ja haasteita sekä lisäämään omaa tietopääomamme. Tieto syventää ymmärrystämme päätettävistä asioista. Tieto itsessään ei anna päätöksille mitään lisäarvoa, vaan tietoa tulee osata tulkita. Tiedon analysointi ja niihin perustuvat päätökset ovat tiedolla johtamisen ydintä.

Tiedolle asetetaan tiettyjä kriteerejä, jotta sitä voidaan hyödyntää johtamisessa. Virtanen ja Stenvall (2014, s. 102–103) nimeävät hyvälle tiedolle kolme laadullista ominaisuutta: ajantasaisuus, täydellisyys ja paikkansapitävyys. Tieto on ajantasaista, kun se välitetään vastaanottajalle oikeaan aikaan ja tieto on vastaanottajalle hyödyllistä. Täydellisyys kertoo tiedon merkityksellisyydestä sen vastaanottajalle, sillä merkityksellisen tiedon avulla toimija hahmottaa tilanteen ja sopeutuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Paikkansapitävä tieto on aina todenmukaista. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 102–103.) Syväjärvi ja muut (2013, s. 158) esittävät, että organisaatiossa tietoa käytetään neljällä eri tavalla, mikä ilmenee kuvasta 5. Tiedolla luodaan merkityksiä ja havainnoidaan ympäristössä tapahtuvia asioita. Organisaatio synnyttää tietoa, hyödyntää sitä toiminnassaan ja käyttää sitä apuna päätöksenteossa. (Syväjärvi & muut, 2013, s. 158.)



Kuva 5. Tiedon neljä erilaista käyttötapaa organisaatiossa (Syväjärvi & muut, 2013, s. 159).

3.1 Tietojohtamisen käsitteet

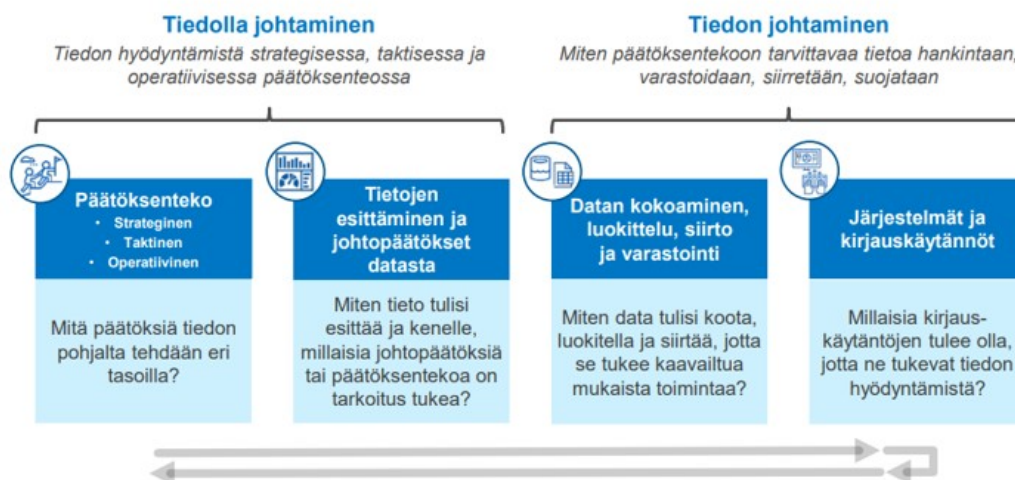
Tietojohtaminen on yläkäsite, joka pitää sisällään tietämyksenhallinnan, organisaation oppimisen, tietohallinnon, aineettoman pääoman ja liiketoimintatiedon hallinnan (Leskelä & muut, 2019). Wikipedia määrittelee tietojohtamisen seuraavasti:

Tietojohtaminen muodostaa tutkimuksellisen viiteryhmän, joka muiden johtamistieteiden tavoin tarkastelee erilaisten organisaatioiden (yritysten, julkisen sektorin organisaatioiden sekä muiden instituutioiden ja järjestelmien) toimintaan, johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä ilmiöitä. Tietojohtamisen lisäarvo muihin johtamistieteisiin syntyy informaatioon ja tietoon liittyvien resurssien, prosessien ja teknologioiden roolien ymmärtämisestä organisaation toiminnassa. Lisäksi tietojohtamisen tutkimus tuottaa käsitteitä, malleja ja menetelmiä, joilla organisaatioiden toimintaa voidaan edellä mainitusta näkökulmasta käytännössä analysoida ja kehittää. (Tietojohtaminen, 2020)

Laihosen ja muiden (2013) mukaan tietojohtamista voi havaita organisaatioissa kahdessa tasossa. Nykypäivän työelämässä alemman tason tietojohtaminen on läsnä lähes kaikkien ammattiosaamisessa ja kaikissa työtehtävissä tulee hallita tiedon jakaminen ja

osattava käyttää sitä tukevia välineitä. Ylemmän tason tietojohdamisen kanssa tekemissä ovat analyttikot ja tietojärjestelmien ylläpidosta ja hankinnoista vastaavat asiantuntijat. (Laihonen & muut, 2013.) Laihonen ja muut (2013) antavat näille tasoille termit tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Leskelä ja muut (2019) avaavat termien sisältöä kuvaavasti : tiedon johtamisen sisältö on tietojärjestelmäpainotteinen, ja koostuu uuden tiedon luomisesta ja tietovarastojen ja virtojen hallinnasta. Tiedon johtamisesta voidaan käyttää englanninkielistä termiä ”information management”. (Leskelä & muut, 2019.)

Leskelän ja muiden (2019) mukaan tiedolla johtamisessa on taasen kyseessä enemmänkin tiedon jalostaminen ja hyödyntäminen johtamisen työkaluksi. Tiedolla johtaminen on strateginen käsite, joka pitää sisällään kaikki tietojohdamisen osa-alueet. Tiedolla johtamisen englanninkielisenä terminä käytetään yleisesti ”knowledge-based management” (Kuva 6). (Leskelä & muut, 2019.)



Kuva 6. Tietojohdamisen käsitteet (Leskelä & muut, 2019).

Tietojohdamisessa on tarpeen hahmottaa organisaation tilanne eli millä tasolla tietojohdamisessa ollaan. Nylander (2017, s. 68) määrittelee neljä erilaista tasoa. Alinta tasoa voidaan kuvailla Nylanderin mukaan sanoilla ”hallitsemattomat olosuhteet”. Alimmalla tasolla tiedon keruu ei ole systemaattisesta, joten tietoa ei ole myöskään

johdon käytettävissä. Tasolla kaksi ”hallittu tekninen ympäristö” tiedon keruu ja kulku ovat hallussa, mutta johto ei käytä tietoa systemaattisesti johtamiseen. Tasolla kolme ”hallittu prosessin taso” tiedon siiloista on päästy eroon ja tieto on johdonmukaisina kokonaisuuksina, mutta systemaattinen kytkentä johtamiseen puuttuu. Korkeimmalla tasolla ”hallittu tiedolla johtaminen” on luotu dynaaminen tiedolla johtamisen ympäristö, jossa tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen yhtyvät. (Nylander, 2017, s. 68.)

Laihonen ja muut (2013) jakavat tietojohdamisen kolmeen tarkastelutasoon. Ensimmäisessä tasossa luodaan ymmärrystä tietopohjaisesta arvonluontiprosessista eli kuinka tiedosta tuotetaan arvoa liiketoimintaprosessissa ja -ympäristössä. Toisella tasolla kohteena ovat johtamisen käytännöt, joilla luodaan arvoa sidosryhmille, kun tunnistetaan tärkeät tietoresurssit, kehitetään ja johdetaan niitä. Kolmantena tasona ovat käytännön johtamistyökalut, joiden avulla tiedon tuottaminen, käsittely tai jakaminen on sujuvaa ja teknologian mahdollistamia välineitä voidaan hyödyntää arkipäiväisen johtamisen tukena. (Laihonen & muut, 2013.)

Virtanen ja muut (2015) katsovat, että tiedolla johtamisella ei ole itseisarvoa, vaan sen perusteita hyväksytään toimintaa parantavalla vaikutuksella. Yksinkertaisuudessaan tiedolla johtaminen on toiminnasta itsestään syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa (esimerkiksi päätöksenteko), siten että organisaation toiminta etenee haluttuun suuntaan. Ideaalina pidetään relevantin tiedon erottamista epäolennaisesta tiedosta asiayhteydestä riippumatta, sillä kaikella saatavilla olevalla tiedolla ei ole toiminnan kannalta oleellista merkitystä. (Virtanen & muut, 2015.) Raisio ja muut (2018) korostavat, että tiedolla johtamisen käyttöyhteys tulee määritellä riittävän selkeästi, ettei se jää pelkäksi kielikuvaksi. Heidän mukaansa tiedolla johtamisella pyritään sekä tiedon puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen, että tiedon runsaudesta ja toimintatilanteiden kompleksisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan.

3.2 Näkyvä ja hiljainen tieto

Tietoa on olemassa kahdenlaista, on näkyvä tieto, joka on organisaatiossa kirjattuna ja jota voidaan siirtää, sekä hiljainen tieto, joka on työntekijöille kertynyt työvuosien ja kokemuksen kautta, mutta mitä ei välttämättä ole tallennettu mihinkään, niin että se olisi kaikkien käytettävissä. Näkyvän tiedon tallentaminen ja jakaminen on nykyään sujuvaa. Tietotekniikan avulla voidaan suuriakin tietomääriä tallentaa ja saattaa koko organisaation käyttöön vaivattomasti. Tekemisen kulttuuri tulee organisaatiossa olla avointa, jotta tieto on kaikkien saatavilla.

Osaamisen ja ammattitaidon isona osa-alueena on hiljainen tieto. Virtainlahti (2009, s. 47–54) kuvailee hiljaista tietoa hiljaiseksi ulottuvuudeksi, joka vaikuttaa taustalla toimintaamme ja ajatteluamme, mutta emme osaa sitä selkeästi ilmaista toisille. Hiljainen tieto koostuu yksilön kokemuksista, tuntemuksista, näkemyksistä, ideoista, oivalluksista, subjektiivisista mielipiteistä ja arvoista. Usein vahva ammattiosaaja tietää, miten asia tulee tehdä, mutta ei välttämättä osaa selittää, miksi. Hiljainen tieto on hyvin yksilösidonnaista ja liittyy haltijansa omaan historiaan, mikä tekee sen eteenpäin välittämisestä vaikeaa. Ongelmanratkaisussa hiljainen tieto toimii taustalla, kun uusi tieto liitetään aikaisemmin käytettyihin toimintamalleihin. (Virtainlahti, 2009, s. 47–54.) Raivio (2014a) korostaa, että kokemuksen kautta kertyneellä tiedolla on yhtä lailla tärkeä merkitys päätösten valmistelussa ja niiden teossa. Hän muistuttaa, että oikein hyödynnettynä se ohjaa toteuttamiskelpoisiin ja onnistuneisiin ratkaisuihin, mutta huonoimmillaan kangistaa vanhoihin kaavoihin, estäen luovuutta ja uudistuksia.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 139) toteavat, että hiljainen tieto siirtyy usein vain lähimmille työtovereille, siksi hiljainen tieto onkin organisaatiossa vaikeasti hyödynnettävissä. Arvokas hiljainen tieto tulisi saattaa koko organisaation tietoon, sillä se on olennainen osa tiedon johtamista. Hiljaisen tiedon jakaminen lisää työn sujuvuutta ja vähentää toiminnassa esiintyviä riskejä. Hiljaista tietoa voidaan kuitenkin toisinaan myös pantata, sillä tieto lisää valtaa, joten näin hiljaista tietoa voidaan halutessa käyttää vallan

välineenä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 139.) Virtainlahti (2009, s. 111, 136) korostaa, että tämän päivän työyhteisössä tietoa tulee jakaa, eikä organisaatiossa haluta pitää ihmisiä, jotka panttaavat tietoaan. Hän pitää tiedon jakamista tärkeänä, sillä tiedon jakaminen hyödyttää molempia osapuolia ja rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä. Esimies toimii hiljaisen tietämyksen jakamisen edistäjänä. Hän havainnoin työyhteisöä, ratkaisee tietämyksen jakamista estävät ongelmat ja luo tietämyksen jakamiselle suotuisat olosuhteet. (Virtainlahti, 2009, s. 111, 136.)

3.3 Tietoon perustuva päätöksenteko

Virtanen ja Stenvall (2014, s. 96–96) toteavat, että perinteisessä 1800-luvun lopulla hahmotellussa politiikan ja hallinnon erotellussa on lähtökohtana ollut, että hallinto valmistelee asiat poliittista päätöksentekoa varten ja etsii keinot valitun politiikan toteuttamiseksi, ja politiikan tehtäväksi jää päätösten ja linjausten tekeminen. Mallissa korostetaan poliittista päätöksentekoa julkisen sektorin keskeisenä asiana. Politikoilla tulee olla kokonaisnäkemystä asioista ja hallinnon asiantuntijoita tarvitaan enemmänkin käytännön toimintaan ja asioiden valmisteluun. Suomessa julkisen sektorin asioita on hoidettu pitkälti tämän mallin mukaisesti. Jotta poliitikot voisivat tehdä järkeviä ratkaisuja, on asioiden valmistelun rooli keskeistä. Valmistelun tulee olla korkealuokkaista, ei pelkästään lainmukaista. Valmistelussa tulee asioita esitellä monipuolisesti, erilaisia vaihtoehtoja ja niihin liittyviä näkökohtia punniten ja arvioiden sekä painottaen kunkin vaihtoehdon seurauksia. Poliittisten päättäjien tulee voida luottaa hallinnon asiantuntijoiden laatimiin selvityksiin ja arvioihin. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 96–96.)

Raisio ja muut (2018) toteavat, että tutkitun tiedon ohella päätöksissä hyödynnetään arviointitietoa ja kokemuksen kautta syntynyttä subjektiivista näkemystä. Toikkanen ja Virtanen (2018, s. 9) korostavat, että kokemustieto on yksilön kannalta arvokasta ja se yhdistyy jaettuun ja yleisesti hyväksyttävänä pidettyyn tietoon, antaen näin yksilölle mahdollisuuden tuoda kokemuksensa esiin. Heidän mielestään kokemustiedon kautta

muodostettu mielipide voidaan jopa korottaa tiedon kaltaiseen rooliin. Raisio ja muut (2018) otaksuvat, että päätöksenteko kohdistuu aina tulevaisuuteen, siksi on tärkeää kerätä ennakkotietoa, pohtia ja punnita erilaisten vaihtoehtojen välillä ja pyrkiä löytymään kuhunkin tilanteeseen paras mahdollinen ratkaisuvaihtoehto.

Raisio ja muut (2018) painottavat, että julkisen päätöksenteon tukena tieto on merkittävässä asemassa. Riittävä määrä laadukasta tietoa tuottaa laadukkaita päätöksiä. Tietoon pohjautuvaa päätöksentekoa pidetään yleisesti luotettavana, kun taas intuitioon perustuva päätöksenteko katsotaan usein järjen vastaiseksi ja sen luotettavuus kyseenalaistetaan. Tiedolla johtaminen on hyvästä, mutta on tärkeää tunnistaa, millaisia ongelmia tiedon avulla ollaan ratkaisemassa. (Raisio & muut, 2018.)

Virtanen ja Stenvall (2014, s. 101–102) toteavat, että julkiset organisaatiot tarvitsevat tietoa kyetäkseen arvioimaan realistisesti omaa tilannettaan ja kykenevät arvioinnin pohjalta tekemään johtopäätöksiä mihin suuntaan haluavat olla kulkemassa. Toimintaa ei tule johtaa puolitotuksilla, ennakkoluuloilla tai mielipiteillä, jotka ovat saattaneet kehittyä oletuksiksi todellisuudesta tai toimintaympäristöstä. Tieto luo myös rauhallisuutta ja vähentää paniikkiratkaisujen tarvetta, sekä niihin sisältyvää riskiä. Pelkkä tiedon hankkiminen ei itsessään tuo organisaatiolle lisäarvoa, jos tietoa ei osata tai haluta käyttää johtamisessa ja päätöksenteossa. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 101–102.) Viitala ja Jylhä (2019, s. 168–169) korostavat, että etenkin johdon päätöksentekoa tukevat järjestelmät edellyttävät eri toimintoja koskevan tiedon yhdistämistä. Voidaan siis todeta, että näin pysytään hahmottamaan kokonaisvaltaisesti eri asioiden keskinäinen yhteys ja päästään tavoitteisiin.

Johtamisen ja päätösten tekemisen pitäisi aina perustua parhaaseen saatavilla olevaan tietoon, ja tietoon tulisi voida luottaa. Etenkin julkisessa päätöksenteossa päättäjien omien mielipiteiden tai intressien ei tulisi vaikuttaa päätöksentekoon. Ihmiset toimivat usein kuitenkin oman intuiutionsa varassa, sen paremmin analysoimatta toimintaansa. Matzlerin (2007) ja Raamin (2015) mukaan on olemassa tieteellistä näyttöä siitä, että

ihmisen aivot toimivat tietokoneen tavoin vain arkipäiväisissä tehtävissä, ja monimutkaisemmat päätökset liittävät toimenpiteeseen myös kokemukset ja tunteet.

Raisio ja muut (2018) toteavat, että vaatimukset näyttöön perustuvasta päätöksenteosta (evidence-based policy making) julkisessa politiikassa ovat lisääntyneet, joka on seurausta yleisistä vaatimuksista lisätä yhteiskunnallisen päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Suomessa valtioneuvosto onkin perustanut 2000-luvulla useita neuvostoja ja käynnistänyt selvitys- ja tukitoimintaa tiedolla johtamisen ja toimintakäytäntöjen tueksi. Raision ja muiden (2018) mielestä tiedolla johtamisen tärkeyttä ei voi kiistää, mutta se on kuitenkin vain yksi osatekijä julkisessa päätöksenteossa ja sen valmistelussa. He muistuttavat, että päätöksenteon rationaalisuutta haastavat päätöksentekijöiden omat intuiitiot sekä yhteiskunnallisten ongelmien lisääntyvä kompleksisuus.

3.3.1 Näyttöön perustuva päätöksenteko (evidence based)

Räisänen (2011) tuo esiin, että näyttöön perustuva johtaminen nojaa arvoihin ja eettiseen perustaan ja sen tulisi levitä kaikille johtamisen tasoille. Räisänen mukaan johtamisessa tulisi pyrkiä systemaattiseen tiedon arviointiin, sekä arvioida kriittisesti saadut johtopäätökset. Tiedon tulkinta ja sen hyödyntäminen onnistuvat asianmukaisen informaatiotekniikan avulla ja johdon tehtävänä on varmistaa, että se toimii moitteettomasti. (Räisänen, 2011.) Viitalan ja Jylhän (2019, s. 136) mukaan monessa organisaatiossa on laadukkaan ja tärkeän tiedon hankkiminen nostettu strategiseksi tekijäksi. Mäkinen (2021) korostaa, että tiedon saattaminen käyttökelpoiseen muotoon ja sen hyödyntäminen käytännössä tulee olla osa organisaation jokapäiväistä päätöksentekoa. Tällä varmistetaan, että kaikki organisaatiossa olevat puhuvat samaa kieltä. Oikein kohdistetut, reaaliaikaiset ja selkeät raportit mahdollistavat tarvittavien johtopäätösten tekemisen ja helpottavat johtamista. (Mäkinen, 2021.) *”Näyttöön perustuvan päätöksenteon neuvonannon keskeinen periaate on, että neuvoja neuvoo, mutta päättävä päättää.”* (Raivio, 2014a, s. 15).

Barendsin ja muiden (2014) mukaan näyttöön perustuva päätöksenteko velvoittaa päätöksentekijää toimimaan tunnollisesti, selkeästi ja harkitusti, käyttäen parasta saatavilla olevaa näyttöä tai todistetta useasta eri lähteestä. Todisteet eivät ole koskaan täydellisiä, joten päätöksentekijän täytyy aina arvioida kriittisesti todisteiden luotettavuutta, riippumatta siitä onko todiste tuotettu kokemuksesta vai tieteellisestä kirjallisuudesta. Joskus paras saatavilla oleva todiste ei ole lainkaan vakuuttavaa, kun taas toisinaan se on niin vakuuttava, ettei kukaan epäile sitä. Tehokkuuden todennäköisyys päätöksenteossa lisääntyy, kun käytetään ja kriittisesti arvioidaan todisteita useista eri lähteistä. Useimmat johtajat haluavat tehdä päätöksiä perustaen niitä yksinomaan henkilökohtaiseen kokemukseensa, mutta pelkkä henkilökohtainen arviointi ei ole erityisen luotettava todisteiden lähde, koska se on altis kognitiivisille harhoille ja ajatusvirheille. (Barends & muut, 2014.)

Räisänen (2011) mukaan näyttöön perustuvaa toimintaa estävät tiedon puute tai liiallinen tiedon määrä sekä tiedon vaikea hyödynnettävyys. Shroff ja muut (2015) esittävät huonon viestinnän ja poliittisten päättäjien teknisen kapasiteetin puutteen merkittävänä esteinä esitetyn tiedon käyttämiselle päätöksenteossa.

Räisänen (2011) mukaan tutkimustieto ja arvioinnit ovat joskus myös heikkotasoisia ja niiden kohteet ovat epäolennaisia tai näyttö on kuvattu epäselvästi. Tiedon tuottajat eivät panosta selkeään ja informatiiviseen raportointiin ja sen hyödynnettävyyteen. Tietojärjestelmien hajanaisuus ja dokumentoinnin seuranta ja arviointi saattavat olla puutteellisia ja ne estävät laadukkaan tiedon tuottamisen. Organisaation toimintakulttuuri, arvot, asenteet, motiivit ja taitojen puute saattavat toimia esteinä. Organisaatiossa työskentelevän henkilöstön sitouttamattomuus, sekä johdon toiminnasta aiheutuva tuen puute ja resurssien vähäisyys sekä moniammatillisen yhteistyön vähäisyys luovat esteitä näyttöön perustuvaan päätöksentekoon. (Räisänen, 2011.)

Räisänen (2011) tuo esiin, että usein organisaatiossa pitäydytään mielellään totutuissa käytännöissä ja vähätellään uudistusten ja uusien toimintatapojen hyödyllisyyttä. Hän muistuttaa, että johdon tuleekin kannustaa organisaatiota oppivaan kulttuuriin, jossa opitaan sekä omasta että vertaisten toiminnasta. Tieteellisen tutkimuksen vähäistä käyttöä lähdeaineistona selittää se, että johtajat eivät useinkaan ole tietoisia millaista tieteellistä tutkimustietoa on nykyisin saatavilla (Barends & muut, 2014).

Raivion (2014a) tekemä selvitys osoittaa, että näyttöön perustuvan päätöksenteon kehittämisessä on haasteita sekä tiedon kysynnässä että sen tarjonnassa. Tiedon tarjoajilla on isoja haasteita relevantin ja luotettavan tiedon löytämisessä valtavasta tietomassasta ja valitun tiedon tiivistämisessä ymmärrettävään muotoon. Tiedemaailma toimii hitaammalla tahdilla kuin päätöksentekijät, siksi sillä on vaikeuksia vastata päätöksenteon nopeaan tahtiin ja antaa oikea-aikaista tietoa. Tutkijat saattavat myös suhtautua ylimielisesti poliittiseen kenttään ja heidän välillään saattaa ilmetä aitoa erimielisyyttä. (Raivio, 2014a.)

Raivion (2014a) mukaan kysyntäpuolella saattaa ilmetä tutkimustiedon vähättelyä verrattuna arvoihin, kokemukseen ja poliittiseen tarkoituksenmukaisuuteen päätöksenteon aineksina. Poliittisilla päättäjäillä on tiukat aikataulu, joten aikataulujen yhteensopimattomuus ja ainainen kiire saattavat luoda esteitä yhteistyölle tiedemaailman kanssa. Kulttuuri ja kompetenssi aiheuttavat myös ongelmia tiedon hyväksikäytössä. Poliitikassa esiintyy myös avoimuuden puutetta, mikä estää päätösten perusteiden arvioinnin. (Raivio, 2014a.) Rutterin (2012) esiin nostama tutkimustieto viittaa siihen, että eniten esteitä näyttöön perustuvan päätöksenteon tiellä on kysynnän puolella, sillä yleinen päätöksenteon kulttuuri vähättelee analyysin käyttöä ja hyödyllisyyttä paremman politiikan tekemisessä.

Barendsin ja muiden (2014) mukaan kuitenkin tärkeintä on se, että näyttöön perustuva käytäntö alkaa kriittisestä ajattelutavasta. Päätöksentekijän tulee kyseenalaistaa sekä muiden että myös omat olettamuksensa. Varsinkin jonkinlaisen uskomuksen väittämistä

tosiasiaksi tulee välttää. Päätöksentekijän tulisikin uskaltaa esittää kysymyksiä: mitä todisteita siitä on, kuinka luotettavaa se on ja onko tämä paras saatavilla oleva todiste. (Barends & muut, 2014.)

3.3.2 Ohjaava päätöksenteko (evidence informed)

Raisio ja muut (2018) kuvaavat näyttöohjautuvaa päätöksentekoa toiminnaksi, jossa tiedolle annetaan vahva rooli, mutta samanaikaisesti hyväksytään se, että yhteiskunnallisessa päätöksenteossa on aina kysymys myös asioiden arvottamisesta. Hellström (2018) toteaa, että näyttöohjautuvassa (evidence-informed) päätöksenteossa päätöksentekoon vaikuttaa tiedon ohella muutkin tekijät, kuten auktoriteetit, julkisuus ja poliittinen tarkoituksenmukaisuus. Hänen mukaansa myös ideologioilla, arvoilla, tunteilla, intresseillä, sekä hiljaisella tiedolla ja mututuntumalla on vaikutusta. Tuan Phamin (2004) mukaan tunteiden rooli arvioinnissa ja päätöksenteossa voi olla mukautuvampi kuin useimmissa akateemisissa piireissä on oletettu. Kun ihmiset tekevät päätöksiä tunteidensa perusteella, he vain käyttävät tunteita omien arvojensa edustajina. Yksi mahdollinen mekanismi on, että tunteet vain suorasti yhdistyvät arviointiin. Toinen mahdollisuus on että tunteet tulevat arviointiin epäsuorasti muuttamalla henkilön käsityksiä tai uskomuksia kohteesta. Myös kohteen ja tunnekokemuksen välinen läheisyys voi johtaa tunteiden arvioivaan merkitykseen. (Tuan Pham, 2004.)

Tiedon rooli nähdään erilaisena näyttöperusteisessa ja näyttöohjautuvassa päätöksenteon vaatimuksissa, silti kummassakin vahvana intressinä on tiedon roolin vahvistaminen päätöksenteossa (Hellström, 2018). Raivio (2014a) korostaa, että näyttöön perustuvan toimintatavan omaksuminen vaatii organisaatiossa asenteiden muutosta, kouluttautumista ja harjoittelua, sillä vakiintuneet käytännöt ja itsenäiset toimintatavat eivät muutu välittömästi, ja uusi toimintatapa tuo haasteita ja jopa hankaluuksia organisaation toimintaan.

3.3.3 Politiikkaperustainen päätöksenteko (policy-based)

Hyvän hallinnon selkeä tavoite on olla avointa ja läpinäkyvää. Kansalaisilla on oikeus tietää, millaista tutkimustietoa käytetään päätöksenteon apuna ja mihin pohdintoihin tehdyt päätökset perustuvat (Raivio, 2014a). Lähteenmäki-Smith ja Kuitunen (2015, s. 115–116) korostavat, että poliittisessa päätöksenteossa tieteellinen tieto on vain yksi kilpaileva päätöksenteon peruste tai argumentti muiden joukossa. Päätöksentekoon vaikuttavat päättäjien henkilökohtaiset kokemukset ja mielipiteet, puolueen näkemys ja äänestäjien kanta. Tietoa punnitaan aatteellisten näkökulmien kautta ja arvioidaan mikä tieto on oleellista ja käyttökelpoista päätöksenteon kannalta. (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen, 2015, s. 115–116.) Heinon ja Hautalan (2021) mukaan tieteeseen perustuva tieto on aina hyödyllistä julkisen politiikan päätöksentekoprosesseissa.

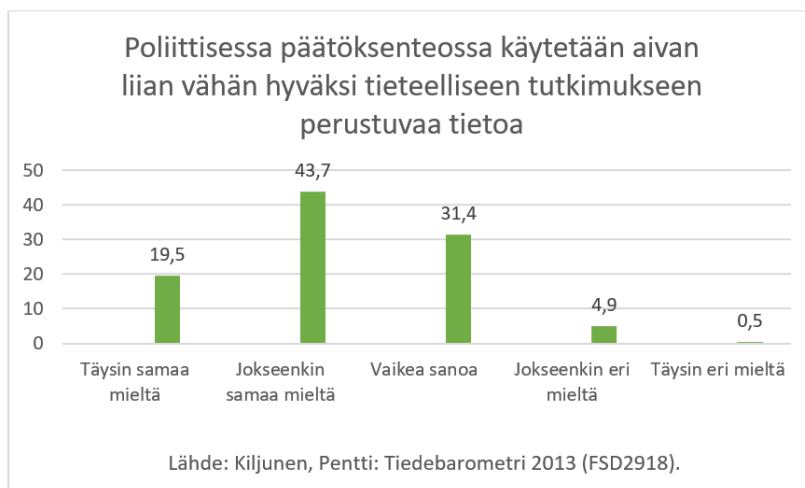
Avoimen tieteen kansallinen koordinaatio (Avoin tiede, 2018) painottaa, että tutkimuksen ja tieteellisen tiedon rooli korostuu nykyisessä tiedontuotannossa, sillä yhteiskunnan kompleksiset ongelmat kuten ikääntyminen ja ilmastonmuutos vaativat tutkijoilta ja päättäjiltä yhteiskehittämistä. Näin suuria ongelmia ei voi kukaan yksittäinen toimija ratkoa, niinpä yhteiskehittämisen keinoin voidaan pyrkiä saamaan aikaan muutosta yhteiskuntaan. (Avoin tiede, 2018.) Tiedon yhteisluontiprosesseja tulee käyttää etenkin tulevaisuuden tiedon yhteiskehittämisessä, sillä kaikki suunnittelu ja päätöksenteko edellyttävät tulevaisuuteen suuntautumista (Heino ja Hautala, 2021). Mureddu ja muut (2020) korostavat, että poliittisessa päätöksenteossa hyödynnettävän tiedon kohdalla tulisi kiinnittää huomiota eettisten seurausten ja avoimuuden merkitykseen, kehittää vaikutustenarviointia, eliminoida virheellisen tiedon mahdollisuus ja varmistaa kerättyjen tietojen edustavuus.

Head (2016) tuo esiin, että julkisen päätöksenteon laatu riippuu merkittävästi tarjotun analyysin ja neuvojen laadusta. Hän muistuttaa, että poliittisen päätöksenteon yksi vaikeimmista haasteista on, miten tutkimusta voidaan hyödyntää paremmin kiistanalaisilla tai ristiriitaisilla politiikan aloilla, joille on ominaista paljon julkisuutta saaneet arvoerot. Sellaisiksi voidaan todeta esimerkiksi bioteknologian kysymykset ja

maahanmuuttopolitiikka. (Head, 2016.) Raivio (2014a) toteaa, poliittiset päättäjät tarvitsevat tutkimustietoa hyvien systemaattisten analyysien tekoon päätösten teon tueksi ja nopeaan neuvonantoon yllättävissä tilanteissa Päättäjät toivovat saavansa aina relevanttia tietoa juuri kyseiselle esillä olevalle asialle. Tiedon tulisi olla luotettavaa ja puolueetonta ja tuotettu ymmärrettävässä mutta tiiviissä muodossa. Luotettavan tutkitustiedon saamisen päättäjät kokevat olevan ongelmallista. Nykyinen internetin valtakausi tarjoaa valtavan määrän tietoa, mutta luotettavan tiedon löytyminen esimerkiksi Google-hakukoneen avulla on aikamoista arpapeliä. Samoin virkamiesten ja omien tiedekontaktien käyttäminen tutkimustiedon lähteenä on liian sattumanvaraista. Poliittisten päättäjien mielestä tiedon tuottajilla ei ole valmiuksia relevantin tiedon keräämiseen, ja tiedon jalostajat tavoittelevat liiaksi omaa etuaan. (Raivio, 2014a.)

Ketola (2021) tuo julki vahvan väitteen, jonka mukaan tutkitun tiedon käyttö riippuu lähinnä yksilöiden omasta kiinnostuksesta ja viitseliäisyydestä. Raivio (2014b) korostaa tiedeyhteisön velvollisuutta tiedonsaannin varmistamisessa, jotta huonoja ja epäedullisia päätöksiä tehneet poliitikot eivät koskaan voisi puolustella tekosiaan väittämällä, että heillä ei ollut tarpeeksi tietoa kyseessä olevasta asiasta. Heino ja Hautala (2021) totesivat tutkimuksessaan, että tutkijoiden ja poliittisten päättäjien erilaiset näkökulmat estävät tiedon siirtymistä. Päättäjien mukaan tieto tulee liian aikaisin tai myöhään tai se ei tarjoa selkeitä ratkaisuja päätöksenteon tueksi (Heino & Hautala, 2021). Raivion (2014a) mielestä poliittisessa päätöksenteossa tarvitaan asennemuutosta, jotta tutkimusnäyttöä arvostetaan ja sen kautta sen kysyntä lisääntyy. Virkamieskunnassa on parannettava tutkimustiedon lukutaitoa ja soveltamiskykyä, jotta päätöksenteolle saadaan luotua entistä vahvempi tietopohja. Tiedeyhteisön huippuosaajat on saatava tukemaan näyttöön perustuvaa päätöksentekoa (science for policy). Nykyisellään niiden fokus on ollut tieteen edistämisessä (policy for science). Tämä onnistuu vanhakantaisten organisaatioiden ja johtamisjärjestelmien modernisoinnilla, johon täytyy sekä tiedeyhteisöjen että valtiohallan panostaa. (Raivio, 2014a.)

Raivion (2014a) mukaan kansalaiset luottavat tieteeseen ja haluaisivat, että tutkimustietoa käytettäisiin nykyistä enemmän yhteiskunnan päätöksenteossa. Vuonna 2013 tehdyssä kyselyssä yli 60 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän "poliittisessa päätöksenteossa käytetään aivan liian vähän hyväksi tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa" (kuva 7) kanssa (Kiljunen, 2013).



Kuva 7. Tiedebarometri 2013 kyselyn tulos tieteellisen tutkimuksen käytöstä poliittisessa päätöksenteossa.

Lähteenmäki-Smith ja Kuitunen (2015, s. 123) nostavat esiin, että tutkimustietoa käyttävä päätöksenteko on muuttunut viime vuosina voimakkaasti etenkin median vaikutuksesta. Aiemmin tietoa tuotettiin, välitettiin ja käytettiin. Nykyään tietoa tuotetaan, välitetään, käytetään, louhitaan, muokataan ja manipuloidaan monessa vaiheessa ja monin erin tavoin. Media vaikuttaa siihen, kenen tieto välittyy hyödynnettäväksi, miten selvitykset vastaanotetaan, kenen tiedontuottajan, päätöksentekijän tai organisaation yksittäisiä toimenpiteitä tai päätöksiä uutisoidaan tai nostetaan keskusteluun. Etenkin kehittämishankkeissa ja kokeilukulttuurissa on myönteisen mediajulkisuuden saaminen haasteellista, sillä suomalaisessa kulttuurissa toimimattomiksi osoittautuneet asiat ja sitä kautta koko kehittämishanke leimataan helposti epäonnistuneeksi. (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen, 2015, s. 123.)

3.3.4 Tiedon luominen institutionaalisessa vuorovaikutuksessa

Ruusuvuoren ja muiden (2001, s. 11–13) mukaan instituutiolla viitataan yleisesti julkisiin toimintoihin ja palveluihin. Ne ovat käyttäytymisen ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuuksia, joita säätelevät erilaiset normit ja säännöt ja ne hoitavat yhteiskunnan kannalta merkittäviä tehtäviä. Institutionaalisessa toiminnassa vuorovaikutusta ohjaavat erityiset tehtävät sekä käytännön toiminnassa muodostuneet käsitykset, mallit ja ihanteet, miten kutakin tehtävää tulisi hoitaa. Vuorovaikutuksessa tehtävien pohjalta muodostuu myös rooleja, jotka muotoutuvat keskustelijan ammattiaseman tai tilannekohtaisen tehtävän perusteella. Roolit ovat merkittävässä asemassa institutionaalisessa vuorovaikutuksessa. Instituutioiden erityiset toimintamallit tulevat esiin vuorovaikutuksessa, siinä miten osallistujat huomioivat instituution tehtäviä, miten toiminnan taustalla vaikuttavat ammatillisen käyttäytymisen normit ja miten instituution sisäiset toimintaperiaatteet näkyvät vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteessa osallistujien puheenvuorot ja nonverbaalit toiminnot rakentuvat suhteessa toisiinsa, mistä muodostuu jaettu ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. (Ruusuvuori & muut, 2001, s. 11–13.)

Institutionaalisessa vuorovaikutuksessa on tärkeää seurata mitä keskusteluissa tapahtuu, miten vuoropuhelu etenee ja mikä voi aiheuttaa ongelmien tai konfliktien syntymisen (Ruusuvuori & muut, 2001 s.14). Tsoukas (2009) tuo esiin vuorovaikutuksessa syntyvän dialogin merkityksen, sillä se vähentää osapuolten välillä olevia epäselvyyksiä. Vuorovaikutus on myös emergenttiä eli alati muuttuvaa, sillä jokainen vuoropuhelu voi muuttaa keskustelun suuntaa ja se voidaan tulkita yksilöllisesti. Vuorovaikutuksen lopputulosta ei siis voida koskaan ennustaa. (Tsoukas, 2009.)

Ruusuvuori ja muut (2009, s.31–32, 205) kiinnittävät huomiota vuorovaikutustilanteisiin, joissa keskustelijoiden tietämys näyttää selvästi epäsymmetriseltä. Vuorovaikutuksessa näkyy kaksinkertainen epäsymmetria sekä osapuolten asiantuntijuuden että

asiantuntemattomuuden suhteen, kuin myös instituution käytänteiden ja puhuttavan kielen suhteen. Ammattikieltä voidaan käyttää vallan välineenä ja sitä kautta pitää yllä auktoriteettiasemaa. Vuorovaikutuksessa osapuolet pyrkivät tuomaan esiin omaa tietämystään tai oletuksiaan vastaanottajan tiedoista, mikä rakentaa keskustelijoiden institutionaalisia rooleja, sillä ne osoittavat puhujien käsityksiä siitä, mitä kunkin tulee ja on toisaalta oikeutettua keskusteluissa tietää. (Ruusuvuori & muut, 2009, s.31–32, 205.)

Tsoukasin (2009) mukaan uusi tieto organisaatioissa on peräisin yksilöllisestä kyvystä tehdä uusia eroja käsillä olevasta tehtävästä. Uutta tietoa syntyy myös organisaatioissa käytävän tuottavan vuoropuhelun kautta. Vuoropuhelu on tuottavaa, kun osallistujat ovat aktiivisessa yhteydessä toisiinsa. Aktiivinen yhteys mahdollistaa aktiivisen vastuunoton yhteistä tehtävistä ja parantaa osallistujien välisiä suhteita. Vuoropuhelussa yksilöt neuvottelevat ymmärryksistään, ja yrittävät sitä kautta vaikuttaa toisiinsa. Lähtökohtaisesti kaikissa organisaatioissa on myös valmiiksi olemassa olevaa tietoa, joka on perittyä taustatietoa. Taustatieto tulisi saattaa näkyväksi, jotta se hyödyttäisi kaikkia organisaatioissa olevia. (Tsoukas, 2009.)

Tsoukas (2009) nostaa esiin, että tiedon luominen tapahtuu jatkossa entistä enemmän virtuaaliympäristöissä. Hänen mukaansa virtuaalisuus muuttaa merkittävästi sosiaalista vuorovaikutusta: aika ja paikka erotetaan toisistaan, todellisuus tulee abstraktiksi ja yksilöt voivat paremmin hallita tapaa, jolla he tuovat itseään esiin.

3.4 Johtajan rooli tiedolla johtamisessa

Nylanderin (2017, s. 69) mukaan tiedolla johtamisessa on johtajalla useita rooleja. Huonoin vaihtoehto on, että tietoa ei käytetä hyväksi lainkaan, vaan johtaminen tapahtuu mutu-tuntumalla. Pelkkä tietoon nojaava johtaminen taas johtaa riskien välttelyyn ja uusien ideoiden vähenemiseen. Hyvässä johtamisessa tietoa käytetään hyödyksi uuden innovoinnissa, sekä visioiden ja strategian luomisessa. Johtaja edustaa tiedon käyttämisen keskeistä ryhmää ja tieto toimii linkkinä johtajuuden ja hallinnon

välillä. (Nylander, 2017, s. 69.) Sydänmaalakka (2015, s. 68) painottaa, että johtamisen tulisi aina olla eettisesti katsottuna korkeatasoista. Hän muistuttaa, että etenkin vaikeina taloudellisina aikoina päätöksenteon tulisi olla avointa ja vaikeita ratkaisuja tulisi kyetä perustelemaan.

Nylander (2017, s. 67) mukaan tietoa on yleensä runsaasti saatavilla, mutta sitä ei hyödynnetä tai siihen ei luoteta, vaan päätökset perustuvat johtajien omaan kokemukseen ja päättelyyn. Tiedolla johtaminen on usein kytketty managementtiin ja varmuuden tavoitteluun. Tiedolla johtaminen nähdään mutu-johtamisen vastakohtana. (Nylander, 2017, s.67.) Harvard Business Review:n tutkimus vuodelta 2012 osoittaa, että päättäjistä 19 % luottaa omaan näkemykseensä, 38 % on epäileväisiä tiedon suhteen ja vain 43 % luottaa analyyttiseen tietoon (Shah & muut, 2012).

3.5 Tiedolla johtamisen ongelmat

Sydänmaalakan (2015, s. 33–34) mukaan julkisen sektorin tulevaisuuden toimintaympäristössä on havaittavissa isoja muutoksia, jotka tekevät nykyisyyden hahmottamisen ja etenkin tulevaisuuden ennustamisen erittäin vaikeaksi. Tietoon liittyvä epävarmuus, ilmiöiden monimutkaisuus, ilmiöiden epäselvyys ja ilmiöiden monitulkintaisuus tekevät asioiden syy- ja seuraussuhteista epäselviä. Tietoa voi olla liian vähän, se voi vanhentunutta tai pirstaleista ja ristiriitaista. Ilmiöiden monimutkaisuus ja epäselvyys aiheuttavat tunnistamisongelmia, mikä vaikeuttaa ongelmiin reagoimista. Ilmiöiden monitulkintaisuus johtuu tietomäärien kasvamisesta ja asioiden monimutkaistumisesta, eikä monien asioiden ratkaisemiseen löydy yhteistä näkemystä. (Sydänmaalakka, 2015, s. 33–34.)

Monimutkaisuus eli kompleksisuus lisääntyy merkittävästi koko ajan, eikä nykyisillä toiminta-, johtamis- ja päätöksentekomenetelmillä kyetä ratkaisemaan laajoja rakenteellisia uudistustarpeita, jotka ovat hyvin kompleksisia ongelmia (wicked problem). Ongelmia käsitellään usein kesyinä ongelmina (tame problem), joihin sovelletaan

suoraviivaista ratkaisutapaa. Monitulkintaisuus ja kiihtyvästi kasvavat muutokset lisäävät kuitenkin koko ajan kompleksisuutta, joten organisaatioiden on muutettava toimintatapojansa ja sopeuduttava monitulkintaisuuteen. (Zitting & Wiens, 2020.)

Sydänmaalakka (2015, s. 47–48) näkee ongelmallisena julkisella sektorilla tilanteen, jossa poliitikot tarttuvat yksityiskohtiin ja operatiivisiin asioihin, ja virkamiehet yrittävät tehdä uudistuksia, jolloin ollaan tilanteessa, jossa esitetyt vaatimukset ovat tilanteessa ristiriitaisia. Virtasen ja Stenvallin (2014, s. 104) mukaan tehokkaan johtamisen haasteena voidaan nähdä myös entropia eli yhteisö tuottaa paljon tietoa ja toiminnassa on havaittavissa paljon energiaa, mutta niitä ei voida hyödyntää. He muistuttavat, että tiedon puuttuminen voi pahimmassa tapauksessa olla haitallista organisaation arvolle tai toiminnalliselle onnistumiselle. Adams (2004) on tutkimuksessaan todennut, että julkisissa organisaatioissa tietoa hyödynnetään pintapuolisesti ja valikoiden, eikä tiedon sisältöön perehdytä kunnollisesti. Virtasen ja Stenvall (2014, s. 104) kuvaavat, että entropiaan liittyvä tyypillinen ilmiö on, että julkisilla organisaatioilla on vaikeuksia hyödyntää jopa oman henkilöstönsä tietoja. Heidän mukaansa tämän taustalla on havaittu olevan puutteelliset tiedonkeruujärjestelmät tai se, että henkilöstön tietoja ei osata arvostaa.

3.6 Moderni tiedolla johtaminen

Advian (n.d.) korostaa, että moderni tiedolla johtaminen vaatii organisaatiolta ennen kaikkea kykyä muuntautua ja kehittyä. Organisaation tulee kokeilla ketterästi uusia toimintatapoja, sen on uskallettava epäonnistua ja opittava tekemistään virheistä. Onnistuminen on kiinni uskalluksesta ja ennakkoluulottomasta asenteesta. Helanderin ja muiden (2020) mukaan tiedolla johtamisen haasteet voidaan aluksi kokea pelkästään teknisiksi tai teknologisiksi. Ne liitetään tiedon rakenteeseen, saatavuuteen ja arkkitehtuuriin tai osaaminen tiedon hyödyntämisessä nähdään pelkästään teknisenä haasteena. Tutkimusten perusteella on kuitenkin keskeisenä haasteena voitu tunnistaa organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuuri. Organisaatio muuttuu analysoitua ja

tutkittua tietoa hyödyntäväksi varsin hitaasti, vaikka sillä olisi kaikki tekniset edellytykset tiedon hyödyntämiselle. (Advian, n.d.)

Modernissa tiedolla johtamisessa voidaan lähteä liikkeelle hyödyntämällä olemassa olevaa tietoa, sitä tietoa mikä löytyy omista tiedostoista ja omasta organisaatiosta. Kiinteistöhallinnossa se tarkoittaa esimerkiksi laskuja, kulutustietoja ja hiljaisen tiedon kautta saatavaa tietoa. Omista tietovarastoista löytyy usein runsaasti käyttämätöntä tietovarantoa. Siihen lisätään avoimista tietokannoista saatava tieto, jota tarjoaa esimerkiksi SYKE:n elinympäristön tieto- ja analyysipalvelu Liiteri (<https://liiteri.ymparisto.fi/>), jossa on käytettävissä karttatasoja ja tilastoja useista eri aihepiireistä.

Organisaatiolla ei itsellään tarvitse ollaan teknistä osaamista ohjelmistojen luomiseen, vaan ne voidaan kaikki hankkia ulkopuoliselta toimittajalta. Käyttäjiltä vaaditaan vain kykyä ymmärtää, miksi tietoa kerätään ja mitä tiedon keräämisellä tavoitellaan. Teknologia on tärkeä osa, mutta se ei tulisi olla pääroolissa. Käytettävät ohjelmistot ja teknologiat pitäisi aina valita organisaation tarpeesta lähtevistä syistä, niin että huomioidaan jo olemassa olevat ratkaisut, jotta saadaan mahdolliset integraatiot hyödynnettyä. Toisinaan vaaditaan kokonaan uuteen ratkaisuun panostamista (kts. Hilma-ilmoitus 28446, 2015) tai olemassa olevan teknologian aktiivisempaa käyttöä tai parempaa hyödyntämistä.

Virtanen ja Stenvall (2014, s. 98) ovat havainneet 2010- luvulla lukuisia pyrkimyksiä tuottaa kollektiivista älykkyyttä. Strategiaprosesseihin otetaan mukaan useita tahoja, organisaatioiden kehittämistyö on entistä osallistavampaa ja tietohallintoa kehitetään älykkyyden kasvattamiseksi. Julkinen hallinto on lisännyt avoimuuttaan merkittävästi. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 98.) Kehityksestä huolimatta Virtanen ja Stenvall (2014, s. 99) väittävät, että julkisten organisaatioiden älykkyyden kehittämisessä ei olla onnistuttu kovinkaan hyvin. Käytännössä ei ole paneuduttu riittävästi siihen, miten osaamisen ja älykkyyden potentiaali saataisiin paremmin hyödynnettyä. Julkinen toiminta on

rutiininomaista, eikä ajattelulle ja puntaroinnille useinkaan jää aikaa. Toisaalta poliittiset argumentit vaikuttavat julkiseen päätöksentekoon, eikä poliittisen päätöksenteon logiikka ole aina ennustettavissa, eikä se perustu asiantuntijavalmistelun esittämiin tuloksiin. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 99.) Jalonen ja muut (2012) nostavat esiin tutkimustiedon, jonka mukaan byrokraattisten ja hierarkkisten toimintamallien korvaaminen julkisella sektorilla on hidasta ja se edellyttää julkiselta sektorilta strategisempaa otetta tiedolla johtamiseen.

Tienarin ja Harviaisen (2021, s. 226) mukaan tiedolla johtamisen ja strateginen johtamisen käsitteillä on selvä yhteys. Kun strategiaprocessissa ihmiset ja teknologia toimivat yhdessä, tiedolla johtamisen rooli korostuu ja tieto liittyy teknologian lisäksi myös ihmisiin. Tällaisessa tilanteessa vaaditaan useita päätöksentekijöitä, sillä yksi ihminen ei millään pysty hallitsemaan kaikkea tietoa. Organisaation kaikkien tasojen osaamista tuleekin käyttää hyödyksi, kun määritetään, millä tiedolla johdetaan ja miten. Teknologia vaikuttaa sekä strategiatyöhön että johtamiseen, mutta ihmiset kuitenkin johtavat toimintaa - ei teknologia. (Tienari & Harviainen, 2021, s. 226.)

4 Strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen ilmiöt seurakunnissa

4.1 Kulttuuriperintö ja sen säilyttäminen

Nikula ja muut (2013, s. 14–15) määrittelevät kulttuuriperintö käsitteen koostuvan menneisyydestä periytyneistä aineellisista tai aineettomista resursseista. Siihen kuuluvat kaikki ympäristön ominaisuudet, jotka johtuvat ihmisten ja paikkojen historiallisesta vuorovaikutuksesta. Kulttuuriperintöä on museoiden, arkistojen ja kirjastojen kokoelmat, esineet, rakennukset ja rakennetut ympäristöt ja alueet, joilla on kulttuurihistoriallista merkitystä. (Nikula & muut, 2013, s. 14–15.) Kirkkohallituksen mukaan esineen tai asian kulttuuriperinnöllinen arvostus voi perustua ikään, valmistusmateriaalin hankinta-arvoon tai kohteen esiintymistiheyteen eli onko kohde esimerkiksi harvinainen tai jopa ainutlaatuinen vai yleinen. Myös kohteeseen liittyvät historialliset tapahtumat voivat olla arvostuksen perusteena. (Kirkkohallituksen yleiskirje 33/2006 liite, 2006.) Björkholmin (2011) määrittelemässä kulttuuriperinnön käsitteessä asialle antaa lisäarvoa, kun se nimetään kulttuuriperinnöksi tai jos se nostetaan erityiseen arvoon kulttuurisen kokonaisuuden osana. Hän toteaa, että kulttuuriperintöön liitetään usein myös suojelun tarve, sillä sen uskotaan tuhoutuvan ilman suojelutoimia.

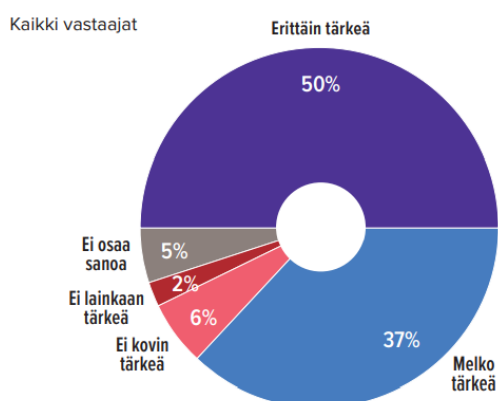
Vuojala (2021) toteaa, että arvokohteiden suojelussa tarvitaan yleistä tahtotilaa ja päättäjille tietoa mitä suojellaan ja millaisia korjaavia toimenpiteitä pitäisi tehdä. Suunnittelijoilla ja rakentajilla tulee olla kiinnostusta kulttuuriperintöä kohtaan ja pyrkimys suojella arvokasta kulttuuriperintöä. Pääasiallinen vastuu on kuitenkin arvokohteiden käyttäjillä, jotta he omalla toiminnallaan ehkäisevät vaurioiden syntymistä ja ylläpitävät rakennuksen arvoa ja käytettävyyttä. (Vuojala, 2021.)

Suomessa kulttuuriperintöasioista vastaa Museovirasto. Opetusministeriön alainen Museovirasto on perustettu vuonna 1972 ja sen keskeisiä tehtäviä ovat kulttuuriperinnön suojelu ja maan yleinen museointi. Museoviraston on huolehdittava

muun muassa kulttuurihistoriallisen kansallisomaisuuden kartuttamisesta, hoidosta ja näytteillä pidosta sekä toimia kulttuuriperinnöstä ja ympäristönsuojelusta vastaavana asiantuntijaviranomaisena (Laki Museovirastosta, 2004).

Museoviraston julkaisemasta kulttuuriperintöbarometristä (2017) käyvät ilmi keskeiset tulokset kansalaiskyselystä, jossa selvitettiin suomalaisten näkemyksiä kulttuuriperinnöstä ja kulttuuriympäristöstä. Kulttuuriperintö-käsite koetaan sitä tutummaksi, mitä vanhempi vastaaja on. Alle 30-vuotiaista käsitettä pitää itselle tutuna 56 %, kun vastaavasti yli 65-vuotiaista 81 % kokee käsitteen olevan heille tuttu. Kansalaiskyselyn mukaan kolme selkeimmin kulttuuriympäristöön kuuluvaa asiaa ovat maisemat (59 %), luontoympäristö (54 %) ja rakennettu ympäristö (48 %). Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät kulttuuriperintöä. Vastaajista erittäin tai melko tärkeänä kulttuuriperintöä pitää 72 %, vain vähän tai ei lainkaan tärkeänä 20 % ja 3 % ei pidä kulttuuriperintöä lainkaan tärkeänä asiana. Käsitteen merkitystä ei osannut arvioida 8 % vastanneista. (Kulttuuriperintöbarometri, 2017.)

Enemmistö (87 %) suomalaisista pitää kulttuuriperinnön säilyttämistä erittäin tai melko tärkeänä, 50 % vastanneista pitää asiaa erittäin tärkeänä (Kuvio 1). Kulttuuriperinnön säilyttäminen ei ole lainkaan tai ei kovin tärkeää 8 %:lle vastaajista. 5 % vastanneista ei osannut arvioida asiaa. (Kulttuuriperintöbarometri, 2017.)



Kuvio 1. Suomalaisten mielipide kulttuuriperinnön säilyttämisen tärkeydestä (Kulttuuriperintöbarometri, 2017).

Barometrin mukaan kulttuuriperinnön yhteiskunnallisen merkittävyyden tunnistaa enemmistö (84 %) suomalaisista. He ovat samaa mieltä siitä, että kulttuuriperinnön arvoa ei voi mitata rahassa ja että kaikkien tulisi voida nauttia kulttuuriperinnöstä. Vastaajista suurin osa (69 %) katsoo, että kulttuuriperinnöstä huolehtiminen kuuluu viranomaisten vastuulle. Suomalaisten mielestä verorahoja tulisi ensisijaisesti käyttää kulttuuriperinnöstä huolehtimiseen. (Kulttuuriperintöbarometri, 2017.)

Museovirasto toimii myös kirkollisen kulttuuriperinnön asiantuntijaviranomaisena. Museoviraston julkaiseman oppaan mukaan (Hakli & Heikkilä, 2020) seurakunnat voivat pyytää Museovirastolta ohjeistusta muun muassa restauroinneissa sekä selvitysten ja tutkimusten tekemisessä. Museovirasto julkaisee ohjeita kirkollisten rakennusten hoidosta ja korjaamisesta. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omistuksessa on huomattava määrä kulttuuriperinnön piirin kuuluvia rakennuksia. Kirkkoja on 796, siunauskappeleita 152 ja kellotapuleita 325 (HE 96/2013 vp, 2013). Kirkollisten rakennusten rakentaminen on Suomessa ollut yhteisöllinen tapahtuma, jossa usein kaikki kylän asukkaat talkoovoimin ovat osallistuneet kirkon rakentamiseen. Rakentamisessa tarvittava puutavara lahjoitettiin, metalliosat kylän seppä takoi ja naiset kutoivat kirkkotekstiilit. Usein vielä rahalahjoitusten ja kansalaiskeräysten avulla hankittiin kirkkoon valaisimet ja alttaritaulut. Hallituksen esityksessä (HE 247/2016, 2016) todetaankin, että kirkolliset rakennukset muodostavat merkittävän osan Suomen kansallisesta rakennusperinnöstä, ja ne on rakennettu kulloisenkin aikakauden parhailla taidoilla ja materiaaleilla.

Kirkollisten rakennusten suojelu on turvattu lainsäädännöllä. Kulttuuriperinnön hoitoon liittyviä säädöksiä on kirkkolaissa, kirkkojärjestyksessä, perustuslaissa, rakennussuojelulaissa, maankäyttö- ja rakennuslaissa sekä muinaismuistolaisissa. Perustuslaki velvoittaa kaikkia kansalaisia ottamaan vastuuta kulttuuriperinnön

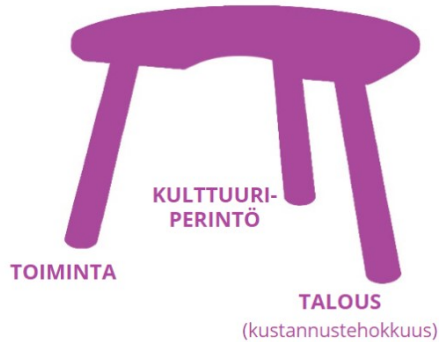
vaalimisesta Suomessa rakennussuojelua voidaan toteuttaa myös rakennusperinnön suojelemisesta annetulla lailla.

Kulttuuriperinnön hoitaminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia seurakunnille. *”Vuonna 2015 kulttuuriperinnön ylläpitämisen kustannukset olivat 18,2 miljoonaa euroa”* (HE 247/2016, s. 3). Valtio osallistuu kustannuksiin myöntämällä lakiin perustuvaa rahoitusta laissa säädettyihin tehtäviin. Rahoitusta ei myönnetä kiinteistöjen lämmitys-, kunnossapito- yms. kuluihin, jotka liittyvät seurakunnan tavanomaiseen toimintaan, sillä niiden ei katsota olevan kulttuuriperinnön kustannuksia (Kirkkohallituksen yleiskirje 33/2006 liite, 2006).

Tiloista luopumisen keskustelu painottuu Niskasen ja Nousiaisen (2021) mukaan usein taloudelliseen tai rakennuksen tekniseen näkökulmaan. Kirkollisissa rakennuksissa on kulttuuriperinnön näkökulmalla kuitenkin merkittävä painoarvo, eikä rakennusten yhteisöllinen merkitys ja kulttuurihistorialliset arvot saisi jäädä taloudellisen keskustelun varjoon. Taloudellisen mittaamisen ja kulttuurisen näkökulman välinen jännite on ilmeinen. (Niskanen & Nousiainen, 2021.)

Säilyttämisen tai luopumisen päätöksiin vaikuttaa myös lainsäädäntö, sillä kirkolla on lakisääteinen tehtävä ylläpitää kulttuurihistoriallisesti arvokkaita rakennuksia ja niiden irtaimistoa. Seurakuntatalouksissa tulisikin katsoa aina kokonaisedun toteutumista, jossa toiminnan vaatimukset, taloudelliset resurssit ja kulttuuriperinnön vaaliminen muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden. Tammisto (2021) kuvaa tätä havainnollisesti kolmijalkaisena lypsyjakkarana (Kuva 8), jossa kaikki jalat ovat tasapainoisia, jotta kokonaisuus säilyy vakaana ja toimivana.

Seurakuntatalouden kokonaisedun toteutuminen †



Kuva 8. Seurakunnan kokonaisedun tasapaino toiminnan, talouden ja kulttuuriperinnön välillä (Tammisto, 2021).

Kulttuuriperinnön vaalimisen rinnalla seurakuntien rakennuksiin ja tiloihin liittyy usein myös yhteisöllisiä arvoja ja merkityksiä sekä voimakkaita yksilöllisiä muistoja ja kokemuksia, jotka tekevät tiloista seurakuntalaisille merkityksellisiä ja rakkaita (Nousiainen & Niskanen, 2021). Omat muistot ja kokemukset saavat ihmiset tulkitsemaan annettuja ehdotuksia usein mututuntumalla.

Kun taloudellinen paine käynnistää tiloista luopumisen keskustelun, saa kiinteistöstä valmisteltu luopumissuunnitelma usein vahvaa kritiikkiä ja jopa nimikeräyksiä adresseihin, joissa tilojen säilyttämistä vaaditaan. Sutisen ja Haapakorven (2021, s. 78) mukaan ihminen on taitava sulkemaan ulkopuolelta tulevat viestit pois, jos on jo muodostanut käsiteltävästä asiasta mielipiteensä. ”Give me the facts, I already have a opinion”- Esitä tosiasiat, mutta olen jo muodostanut oman kantani- tyyppinen ajattelu sisältää riskinsä, vaikka pitäisimme itseämme objektiivisina. Ihmismieli maalaa taitavasti ympäristöstä itselleen mieleistä kuvaa, vaikka se ei pitäisikään täysin paikkaansa. Psykologia kutsuu tätä meille luontaista suodattamista vahvistusharhaksi (confirmation bias). (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 78.)

Kirkkohallitus on hyväksynyt vuonna 2017 kirkon kulttuuriperintöstrategian. Strategiassa todetaan, että merkitysten ja arvojen ymmärtäminen lisää tahtoa vaalia yhteistä kulttuuriperintöämme. Tärkeää on myös tehdä kestäviä ja ympäristöä suojelevia valintoja. Tiedon avulla tunnistetaan merkityksiä ja määritetään arvoja ja luodaan pohjaa kestäväälle toiminnalle. Kaikessa kirkon toiminnassa tulisi huomioida, että toiminta säilyttää, välittää ja luo uutta kulttuuriperintöä. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kulttuuriperintöstrategia vuoteen 2024, 2017.)

4.2 Kirkon kiinteistöstrategia

Kirkkohallitus on laatinut kirkolle kiinteistöstrategiamallin. Kirkkohallitus ohjeistaa, että seurakuntien tulee laatia kiinteistöstrategia, mikä toimii seurakunnan kiinteistötoimen ratkaisujen pohjana ja tukee hyvää kiinteistöjohtamista (Kiinteistöstrategia, n.d.-a).

Kirkon keskusrahasto on laatinut oman kiinteistöstrategiansa vuonna 2021 ja se antaa hyviä viitteitä, mihin kiinteistöstrategiassa tulisi kiinnittää huomiota. Kiinteistöjen käyttöä on tehostettava, sillä heikkenevä talous, pyrkimys energiatehokkuuteen ja päästöttömyyteen, muutokset työskentelytavoissa sekä julkisuuskuvaan liittyvät kysymykset asettavat haasteita ison kiinteistömäärän hallinnointiin. (Kirkon keskusrahaston kiinteistöstrategia 2021–2026, 2021.)

Kirkon yhteisessä strategiassa tunnistetaan vallitsevan ilmiönä taloudellinen epävarmuus ja strategian yhtenä toimeenpanon vaiheena on strategiaan kirjattu: ”Uskallamme luopua hiipuneesta toiminnasta tai vähäisellä käytöllä olevista kiinteistöistä” (Ovet auki, 2020, s.9). Kirkon keskusrahaston kiinteistöstrategiassa 2021–2026 (2021) linjataan, että kiinteistöstrategian laadintaprosessissa tulee huomioida energiatehokkuus, tilojen kustannustehokkuus, terveellisyys ja turvallisuus. Tilojen toiminnallisuuden arvioinnissa tulee kuunnella tilojen käyttäjien mielipidettä. Strategiaprosessissa tulee arvioida, mitä kiinteistöjä on tarkoituksenmukaista omistaa ja mistä on syytä luopua. Rakennusten kulttuurihistoriallinen arvo ja sen merkitys on tarkkaan arvioitava. (Kirkon keskusrahaston kiinteistöstrategia 2021–2026, 2021.)

Kirkon intranetissä on saatavana Kiinteistöstrategiamalli ja -ohje seurakunnille, jonka Kirkkohallituksen täysistunto on hyväksynyt 23.2.2021. Materiaalin on tuottanut kirkkohallituksen virastokollegion lokakuussa 2020 asettama työryhmä. Kiinteistöstrategiamallia voivat seurakunnat käyttää pohjana omalle kiinteistöstrategialleen ja soveltaa sitä seurakuntatalouden koon ja tarpeen mukaan. Ohjeisiin on sisällytetty paljon kuvia ja linkkejä eri tietolähteisiin, mitkä tukevat strategiatyöskentelyä. Kirkkohallitus kannustaa seurakuntia /seurakuntayhtymiä hyödyntämään omassa strategiatyössään strategiamallin ja ohjeen kaikkea oheismateriaalia. Kiinteistöstrategiamallin käytöstä (Kiinteistöstrategiamallin käyttöohjeet ver 1.0) on seurakunnalle monia etuja oman kiinteistöstrategian laadinnassa. Se sisältää työkaluja helpottamaan strategian laadintaa, neuvoo, mistä tietoa tai apua on saatavissa, avaa terminologiaa ja toimii lähdeaineistona. (Kiinteistöstrategiamalli ver 1.0, 2021; Kiinteistöstrategiamallin käyttöohjeet ver 1.0, 2021.)

Kirkkohallitus on asettanut tavoitteeksi, että kaikki seurakuntataloudet rakentavat kymmenen vuotta tulevaisuuteen ulottuvan vision ja laativat sille toimivan kiinteistöstrategian. Strategian laajuudesta ja yksityiskohtaisuudesta kukin seurakunta tekee itsenäisen päätöksen. Strategiasta tulee käydä ilmi kiinteistömäärän kehittämiseen, kiinteistöistä luopumiseen, kaavoitukseen, myyntiin, ostamiseen, uudisrakentamiseen ja vuokraukseen liittyvät toimet. Lisäksi tulee huomioida olemassa olevan rakennuskannan kunnossapito, mikä tarkoittaa rakennusten käytön ja kuntotason edellyttämien toimenpiteiden ja kustannusten arviointia. (Kiinteistöstrategiamallin käyttöohjeet ver 1.0, 2021.)

Kirkkohallituksen ohjeistuksen mukaisesti, seurakuntien tulee kiinteistönpidossaan kiinnittää huomiota muun muassa tilojen käyttöasteeseen ja rakennusten lämmittämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Lämmitysratkaisujen arvioinnissa ja muutosprosesseissa tulee huomioida kirkon ilmastostrategian (Hiilineutraali kirkko, n.d.)

tehneen työryhmän arvio, jonka mukaan suurin osa kirkon toiminnan päästöistä tulee kiinteistöjen lämmittämisestä ja sähkönkulutuksesta. Ilmastostrategiassa asetetaan tavoitteeksi, että kirkon rakennuksissa öljylämmityksestä luovutaan vuoteen 2025 mennessä ja fossiilisilla polttoaineilla tuotetun sähkön käytöstä luovutaan vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteena on myös rakennusten energiatehokkuuden parantaminen. Strategiaan kirjataan, kuinka tehostetaan energian käyttöä, vähennetään rakennuksista aiheutuvia päästöjä ja millä aikataululla näitä toimenpiteitä tehdään, jotta siirrytään kohti hiilineutraaliutta. (Hiilineutraali kirkko, n.d.) Kirkon yleinen strategia Ovet auki – Kirkon strategia 2026 (Ovet auki, 2020) sekä muut tulevaisuussuuntautuneet strategiat ja tutkimukset antavat hyvää pohjatietoa strategian laadintaan. Kirkkohallituksen kiinteistöstrategiamallin tavoitteet käyvät ilmi kiinteistöstrategiamallin käyttöohjeista:

Strategiamallin tavoitteena on, että kaikki seurakunnat ja seurakuntayhtymät laativat kiinteistöstrategian, josta muodostuu määräajoin päivittyvä strategiaprosessi kunkin seurakunnan/seurakuntayhtymän käytössä olevien resurssien määrittämin reunaehdoin.

Kiinteistöstrategiaprosessin kautta varmistetaan, että seurakunnalla on perustehtäväänsä varten tarkoituksenmukaisia toimitiloja, joiden käyttö- ja ylläpitokulut ovat kohtuullisia.

Strategiassa linjataan millä kriteereillä seurakunta tulee tulevaisuudessa luopumaan ylimääräisistä tai toimintaan huonosti soveltuvista tiloista ja kuluiltaan liian suurista kiinteistöistä.

Strategiassa otetaan myös kantaa siihen, millaisilla periaatteilla ja rahoitusmuodolla kiinteistöjä ja rakennuksia peruskorjataan (Kiinteistöstrategiamallin käyttöohjeet ver 1.0, 2021).

Strategiatyön pohjana käytetään kirkon oman kiinteistöjärjestelmää Basista. Kirkkohallitus on mahdollistanut kaikille Suomen seurakunnille Basis-kiinteistötietojärjestelmän käyttämisen, sillä Kirkkohallitus vastaa järjestelmän kustannuksista. Basikseen on tallennettu kaikkien seurakuntien kiinteistöjen ja rakennusten perustiedot. Kiinteistöstrategiassa tarvittavat taustatiedot mm. kiinteistöjen energiankulutus tallennetaan Basis-rekisteriin. Järjestelmän on toimittanut Haahtela-yhtiöt, ja siihen on hankittavissa maksullisia lisäosia, kuten kiinteistöjen

huoltokirja. Lisäosien avulla seurakunnan on mahdollista rakentaa käyttöönsä kiinteistöjen hallintajärjestelmä.

Kiinteistöstrategian (Kiinteistöstrategiamalli ver 1.0, 2021) tavoitteena on saada varmuus siitä, että kiinteistötoiminnan tehtävät hoidetaan seurakunnassa / seurakuntayhtymässä suunnitelmien mukaisesti ja hyväksytyä kiinteistöstrategiaa noudetaan. Kiinteistötoimintaan liittyvien riskien hallinta on kiinteistöstrategian keskeinen tehtävä, sillä tavoitteena on, että riskit pysyvät hyväksyttävällä tasolla. Riskit voivat muodostua kohtuuttomaan suuriksi, jos rakennusten ylläpitoa ja korjausta laiminlyödään. Kiinteistöstrategian (Kiinteistöstrategiamalli ver 1.0, 2021) hyväksymisestä päättää kunkin seurakunnan kirkkovaltuusto. Kiinteistöstrategia päivitetään neljän vuoden välein ja päivitys tehdään aina valtuustokauden vaihtuessa. Strategian tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain ja tärkeää on varmistaa, etteivät toiminnalliset ja kulttuuriperintö- sekä kustannustehokkuustavoitteet ole keskenään ristiriidassa (Kiinteistöstrategiamalli ver 1.0, 2021.)

Kirkon strategiamallin pilotointi (Tammisto, 2021) tapahtuu 2021–2022 kuudessa seurakunnassa. Pilottiseurakuntina toimivat Asikkalan seurakunta, Tornion seurakunta, Ylöjärven seurakunta, Salon seurakunta, Jyväskylän seurakunta ja Oulun seurakuntayhtymä. Aikataulu pilotoinnille on jaettu kvartaaleihin: Ensimmäisessä kvartaalissa tarkastellaan toimintaympäristön muutoksia sekä kerätään rakennustiedot ja tallennetaan ne Basis-järjestelmään. Toisessa kvartaalissa jäsennetään tulot ja menot sekä tehdään Haahtelan toimesta massalaskenta, josta saadaan selville seurakunnan kiinteistöjen korjausvelka. Kolmannessa kvartaalissa kohteet arvioidaan ja salkutetaan. Neljännessä kvartaalissa annetaan ratkaisuesitys eli esitys seurakunnan kiinteistöstrategiaksi. (Tammisto, 2021.) Pilottiseurakuntia käytetään tämän gradun tutkimusosiossa haastattelututkimuksen kohderyhmänä.

4.3 Kohderekisteri Basis

Basis on selainpohjainen seurakuntien ja seurakuntayhtymien kiinteistö- ja esinetietojen tallentamiseen ja hallintaan rakennettu tietojärjestelmä. Kirkkohallitus on vuonna 2016 tehnyt Haahtela-yhtiöiden kanssa suorahankintasopimuksen järjestelmän toimittamisesta. Basis kohderekisterin käyttäminen on seurakunnille veloitusetonta, sillä järjestelmän kustannuksista vastaa Kirkkohallitus. (Kirkon keskusrahaston kiinteistöstrategia 2021–2026, 2021.) ”Järjestelmän kustannukset katetaan valtion rahoituksesta ja vuositasolla ne ovat n. 330 000 euroa” (Kirkon keskusrahaston kiinteistöstrategia 2021–2026, 2021, s. 28).

4.3.1 Rakennusrekisterin kartoitus

Kirkkohallituksen virastokollegio asetti 10.4.2014 työryhmän (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015), jonka tehtäväksi tuli tutkia mahdollisuutta saada aikaan kirkon sähköinen rakennusrekisteri, joka toimisi myös kiinteistönhallintajärjestelmänä seurakunnissa ja jonka avulla koottaisiin kirkon yhteistä käyttöä palveleva tieto. Projekti tuli saattaa valmiiksi 31.3.2015. Lähtötilanne kiinteistöjärjestelmän tarpeellisuudelle oli ilmeinen:

Seurakuntien yhteenlasketut kiinteistömenot olivat v. 2013 tilinpäätöstietojen mukaan noin 260 miljoonaa euroa vuodessa. Tämä menoerä muodostaa noin 25 % seurakuntien käyttötalousmenoista. Seurakuntien hoidossa arvioidaan olevan kaikkiaan noin 5-6000 rakennusta. Kirkollisia rakennuksia näistä on noin 1500 (kirkot 800, siunauskappelit 250, kellotapulit 325, sekä arviolta 125 hautakappelia. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015, s.3)

Työryhmä totesi raportissaan (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015), että näin suuren kiinteistömäärän hallinnoimisen edellytys on saada sähköinen, ajantasainen luettelo seurakuntien käyttöön. Aiemmin laaditut luettelot ja yhteenvedot seurakuntien kiinteistöistä todettiin vanhentuneiksi. Jotta seurakunnat voisivat hallita ja ylläpitää reaaliaikaista tiedostoa kirkollisista rakennuksista ja toimitiloistaan, tulisi seurakunnilla

olla käytössään hallintosovellus ja yhteinen tietokanta, josta saadaan myös erilaisia yhteenvetoja ja tilastotietoja seurakuntien käyttöön. Tällainen aineisto mahdollistaa myös seurakunnan kiinteistöstrategian laatimisen. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.) Merkittävä peruste kiinteistöjärjestelmän hankkimiselle on myös, että vuoden 2016 alusta kirkon arvovakennusten valtionrahoituksen jakamisen edellytyksenä on ajantasainen tieto kirkon omistamista rakennuksista (Kirkkohallituksen yleiskirje nro 13/2015).

Työryhmä luonnehti raportissaan (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015) kirkon kiinteistöhoidon olevan hyvin hajanaista. Seurakunnilla on käytössä useita eri järjestelmiä ja ne ovat seurakuntakohtaisia. Ei myöskään ollut mahdollista saada yhteenvetoja, luetteloita tai tilastoja koko kirkon tai alueellisen jaon perusteella eikä rakennustyypeittäin, koska tietoja ylläpidetään hajautetusti erilaisten järjestelmien avulla. Tavoitteeksi työryhmä asetti kiinteistöhoidossa pitkän tähtäimen suunnittelun (PTS). Myös vanhojen kiinteistöjen arvo ja uushankintahinta ja kirkon koko kulttuurihistoriallisen omaisuuden arvo tulisi kyetä määrittelemään. Etenkin rakennusten tarkempi korjausvastuun määrittely, mahdollisuus täsmällisempään suunnitteluun ja budjetointiin tulisi olla mahdollista. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.)

Selvityksen (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015) yhteydessä Kirkkohallitus keskusteli kahdeksan suuren seurakunnan / seurakuntayhtymän kanssa niiden kiinteistöhoidon tilanteesta. Keskustelut käytiin Vantaan, Tampereen, Trun, Helsingin, Oulun, Vaasan ja Lahden seurakuntayhtymien ja Jyväskylän seurakunnan kanssa. Projektiryhmä teki haastatteluja 25 muussa seurakunnassa niiden kiinteistöhoidon tilanteesta. Kaikkien haastateltujen seurakuntien kiinteistöyksiköt suhtautuivat ajatukseen kirkon yhteisestä kiinteistöjärjestelmästä myönteisesti. Haastatteluissa kävi ilmi, että Haahtelan kiinteistöjärjestelmä oli yleisin seurakuntien sähköisistä järjestelmistä. Haahtelan kiinteistöjärjestelmää käyttävät seurakunnat eivät olleet halukkaita vaihtamaan järjestelmää johonkin toiseen, sillä he olivat tehneet Haahtelan

kanssa vuosien ajan laajaa kehitystyötä rakentaakseen järjestelmää vastaamaan seurakuntien tarpeita. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.)

4.3.2 Basis-järjestelmän kehittäminen

Selvityksessä (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015) seurakunnat esittivät toiveena uudelle järjestelmälle, että samaan järjestelmään tulisi sekä kirkollisten rakennusten että arvoesineiden tietojärjestelmä. Järjestelmän toivottiin olevan web-sovellus, joka mahdollistaisi mm. raportoinnin vertailun. Järjestelmän toivottiin olevan käyttöönottovaiheessa toimiva. Ruotsinkieliset seurakunnat ja käyttäjät tulisi huomioida tietojärjestelmän suunnittelussa. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.)

Työryhmän mielestä Kipa-rajapintaratkaisu (Kirkon palvelukeskus, Kipa) tuottaa valtakunnallisesti kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja seurakuntatalouksille, hiippakunnille ja kirkon keskusrahastolle) järjestelmän rakennus- ja kiinteistöosiosta on välttämätön rakennuskannan käyttö- ja investointitalouden kannalta. Järjestelmään tulisi kattaa kaikki kiinteistöt, myös rakentamattomat alueet, jotka ovat seurakuntien omistuksessa. Näin ollen tietosisältöön tulisi kuulua tunnistena sekä kiinteistötunnus että rakennustunnus. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.)

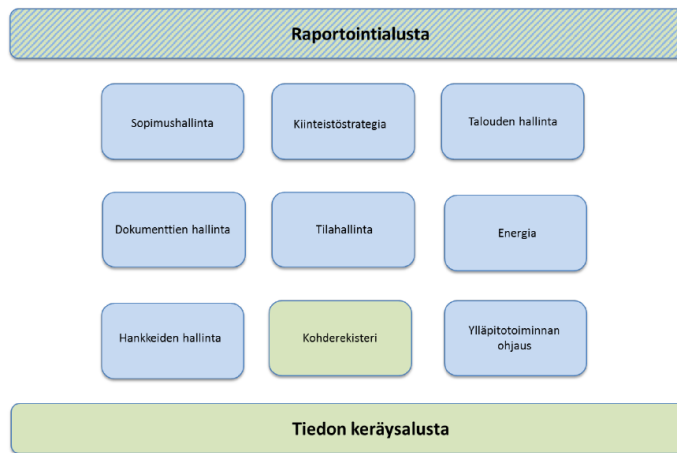
Kirkkolainsäädännöstä johtuen rakennusten ryhmittelyyn tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Rakennusnimikkeiden oikeellisuuden kautta saadaan lakisäätöiset tehtävät kirkollisten rakennusten korjaaminen, lausunnot ja vahvistaminen hallintaan. Tämä koskee etenkin kirkkolaiilla suojeltuja ja 50 vuotta vanhempia kirkollisia rakennuksia. Valtionrahoituksen uudistuminen vuodesta 2016 alkaen asettaa rakennuksen statukselle merkittävän painoarvon. Yhtenäinen nimikkeistö ja ryhmittelyn käyttö mahdollistavat erilaisten yhteenvetojen tekemisen sekä yhteisen kilpailutuksen. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.)

Keskeinen seurakuntien tietotarve omistamistaan rakennuksista liittyi kiinteistöjen perustietoihin, kuten rakennusten kunto, hoito, korjaukset ja kustannukset. Myös korjusvelan suuruus, investointitarpeet ja niiden ajoittaminen, energiankulutus, turvajärjestelmät, käyttöasteen seuranta ja muut kiinteistöhoidon päivittäisten tehtävien vaatimukset huomioiden, käy ilmi, että vaatimuksena on laaja ja erityisosaamista edellyttävän järjestelmä. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.)

Kirkon keskusrahasto teki 05.03.2015 Hilma-ilmoituksen kiinteistöhallintajärjestelmän käytön laajennuksesta ja sopimuksen tekemisestä Haahtela-kehitys Oy:n kanssa. Järjestelmän toteuttajaksi valittiin Haahtela-kehitys Oy, sillä Haahtelan kiinteistöjärjestelmä oli yleisin seurakuntien sähköisistä järjestelmistä. (Sähköinen rakennusrekisteri -projekti, 2015.) Haahtela-yhtiöt on merkittävä kiinteistö- ja rakentamistalouden ohjelmistojen kehittäjä ja tuotteistaja, jonka palveluksessa työskentelee 160 työntekijää. Neuvottelumenettely ilman tarjouskilpailua (Hilma-ilmoitus 28446, 2015) oli mahdollinen, sillä kyseessä oli rakennusurakkaan/tavarahankintaan/palveluihin liittyvät lisätoimitukset.

Kirkon kiinteistöpitojärjestelmän (Tarjous Kirkon kiinteistöpitojärjestelmä, 2015) ratkaisukokonaisuus koostuu kolmesta tasosta, tiedonkeräysalusta, aktiivi kiinteistönpidon tietojärjestelmä ja raportointialusta. Ratkaisun periaate on esitetty kuvassa 9. Esitetty ratkaisumalli mahdollistaa kirkolle yhtenäisen kiinteistöomaisuuden kohderekisterin, joka mahdollistaa erilaisten yhteenveto- ja tilastotietojen raportoinnin. Järjestelmä sopii sekä isojen että pienien seurakuntien käyttöön. (Tarjous Kirkon kiinteistöpitojärjestelmä, 2015.)

Kirkon Kiinteistönhallinta, Ratkaisumalli



17 Haahtela

Kuva 9. Haahtelan ratkaisumalli kirkon kiinteistöjärjestelmän toteuttamisesta (Tarjous Kirkon kiinteistöpitäjärjestelmä, 2015).

4.3.3 Basis-järjestelmä

Haahtela on vienyt kaikkien seurakuntien rakennukset Basis-järjestelmään 12.9.2019 mennessä. Rakennuksia on 803 kpl, niiden bruttoneliöt ovat 1,5 milj. brm² ja tilavuudet 8,7 milj.rm³ (Kohderekisteri Basis, 2018).

Kohderekisterin (Kohderekisteri Basis, 2018) tietosisältö voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen: 1) rakennukset ja toimitilat (huoneistot), 2) tontit, metsäpalstat ja vesialueet sekä 3) arvoesineet.

Kirkkohallitus kehottaa Evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöiden intranet Sakastissa (Basis-järjestelmä, 2018) kaikkia seurakuntatalouksia tallentamaan omistamansa rakennukset ja niiden keskeiset tiedot Basikseen. Huomioitava on, että Kirkkohallituksella ei ole hierarkkista ohjausta seurakuntien suuntaan vaan ohjaava rooli.

Keskeisiä tietokenttiä ovat perustiedot, suojelutiedot, liittymä/varustus, kulutustiedot sekä korjaushistoria ja rakennuslupatiedot, joiden tarkemmat sisällöt käyvät ilmi alla olevasta kuviosta (Kuva 10). Rakennuksen korjaushistoriasta suositellaan tallennettavaksi kaikki yli 10 000 euron suuriset korjaustoimenpiteet, joilla on merkitystä rakennuksen tekniseen arvoon. (Kiinteistöstrategiamallin pilotoinnin startti 27.5.2021.)



Kuva 10. Basis-järjestelmään tallennettavat keskeiset tiedot (Kiinteistöstrategiamallin pilotoinnin startti 27.5.2021).

Sakastin (2018) mukaan tietojen tallentaminen ja päivittäminen keskitetysti mahdollistavat rakennusavustuksien käsittelemisen ja kirkon irtaimeen kulttuuriperintöön kohdentamisen oikeisiin rakennuksiin. Tavoitteena on myös hyödyntää Basista kulttuuriperinnön kustannusten keräämiseen automatisoinnissa. Keräämistä ei voida automatisoida, ennen kuin rakennusten tiedot ovat jokaisella seurakuntataloudella oikeat ja ajantasaiset. (Sakasti, 2018.)

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

5.1 Tutkimuskohde

Tutkimusaiheen teoriat strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen ovat olleet yleisiä kiinnostuksen kohteita tutkimustyössä. Kirkon kiinteistöjohtamista niiden avulla ei ole aiemmin tutkittu. Tutkimusaineiston keräämiseksi tehdyt haastattelut toteutuivat viidessä eri kokoisessa seurakunnassa ja yhdessä seurakuntayhtymässä koko Suomen alueella. Haastattelujen tarkoituksen oli saada ymmärrystä seurakuntien kiinteistöjä koskevaan päätöksentekoon vaikuttavista asioista haastateltavien omien näkemysten kautta. Heidän näkökulmiensa kautta oli mahdollista havaita, mitkä tekijät vaikuttavat seurakuntien kiinteistöjä koskevissa luopumispäätöksissä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuksen eettisenä lähtökohtana on, tutkimusaiheen valinta ei loukkaa ketään, eikä siinä tutkita erityisryhmiä. Tutkijana minun tulee kuitenkin tunnistaa eettinen vastuullisuuteni. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tulee minun tutkijana sitoutua rehelliseen tutkimuksen toteuttamiseen kaikissa vaiheissa, etenkin tutkimusaineiston hankinnassa. Toimintavoissa tulee noudattaa huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä, kuin tulosten esittämisessä ja niiden arvioinnissa. Tutkimuksen toteutuksessa ja sen raportoinnissa noudatetaan tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. (Varantola & muut, 2012.)

5.2 Tutkimusotteen ja menetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää valitessani päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen aineiston keräämiseen valitsin teemahaastattelun, koska se mielestäni palvelisi parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteita ja sillä olisi teoreettisia perusteita. Teemahaastattelulla pysytään tavoittamaan paremmin haastateltavan kokemuksia kuin kyselyllä ja teemahaastattelulla saadaan kerättyä yleensä runsas aineisto (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 135). Lisäksi he pitävät tärkeänä, että haastattelun avulla saadaan

tutkittavien ääni kuulumaan ja avoimet kysymykset mahdollistavat tilan antamisen haastateltavan omille kokemuksille ja sille mitä on tapahtunut. Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 18) painottavat, että tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa aina tutkimusprosessissa, mutta pyrin kuitenkin haastattelujen avulla heijastamaan tutkittavien maailmaa. Jokaisella yksilöllä on oma käsityksensä todellisuudesta, tutkijana en voi olla täysin varma muiden käsityksistä. Tutkijana oletan kuitenkin, että voin ymmärtää asiat samoin kuin haastateltavat eli minun on oletettava esimerkiksi sanojen merkityksen intersubjektiivisuus eli sanojen merkitys on uskoakseni minulle sama kuin tutkittaville. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s.18.)

5.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimukseen haasteltavaksi valikoituivat meneillään olevan Kirkkohallituksen kiinteistöstrategian pilotointiin osallistuvat kuusi seurakuntaa, jotka kaikki käyttävät Basis- kiinteistötietojärjestelmää. Haastateltavat vastaavat seurakuntansa kiinteistöasioista ja osallistuvat kiinteistöjä koskevan päätöksenteon valmisteluun. Kirkkohallituksen kulttuuriperintöasiantuntija Saana Tammisto esitteli tutkittaville alustavan tutkimussuunnitelman Kiinteistöstrategian pilotointiryhmän Teams-aloituspalaverissa 19.8.2021, eikä silloin kukaan pilottiseurakunnista vastustanut tutkimukseen osallistumista. Haastateltavia seurakuntia olivat Asikkala, Tornio, Ylöjärvi, Salo ja Jyväskylä sekä Oulun seurakuntayhtymä. Aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, olivat kaikille haastateltaville samoja, mutta niissä liikuttiin joustavasti, huomioiden ihmisten tulkinnat (ks. liite 1). Vapaalle puheelle annettiin tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyrittiin keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa läpi (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47–48).

Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa empiirinen aineisto kerätiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä eli teemahaastatteluilla. Lähetin haastateltaville sähköpostin, jossa pyysin heitä ehdottomaan heille sopivia haastattelu-aikoja (ks. liite 2). Haastattelun arvioin kestävän noin tunnin ja kerroin, ettei

haastatteluun tarvinnut valmistua mitenkään ennakolta. Tämän sähköpostiviestin avulla sain sovituksi kolme haastatteluaikaa. Laitoin viikon kuluttua uuden sähköpostin kolmelle haastateltavalle, joista yhden kanssa sain sovituksi haastatteluajan. Viikon kuluttua soitin kahdelle haastateltavalle ja sain heidän kanssaan sovittua haastatteluajat. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksen kautta. Teams-haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen.

Alustavina hypoteeseina uskon seurakunnissa tietoa kerättävän päätöksenteon tueksi, mutta kiinteistöstä luopumisen päätöksessä vaikuttavat voimakkaasti poliittiset päätökset, ennakkoasenteet, yhteisölliset arvot ja merkitykset sekä yksilölliset muistot ja kokemukset. Tietoa ei myöskään hyödynnetä tarpeeksi tai siihen ei luoteta, vaan päätökset perustuvat enempi päättäjien omaan kokemukseen ja päättelyyn. Seurakunnissa strategiatyöskentely on otettu osaksi johtamista, mutta sen jalkauttamisessa on ongelmia. Talouden heikkeneminen on yleisesti nähtävissä seurakunnissa, joten strategiseen suunnitteluun on todellista tarvetta. Pyrin kuitenkin, että en omista kokemuksistani ja havainnoistani muodosta sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 32).

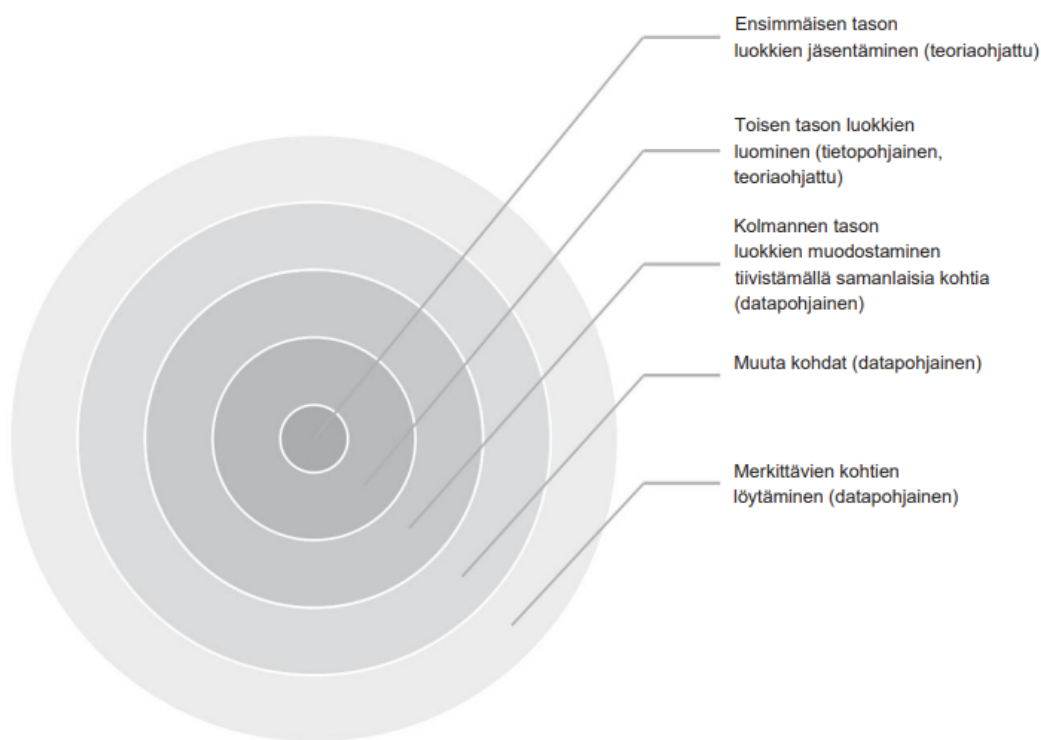
5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimuksen tekemisen prosessi on iteratiivinen, etenee teorian suunnittelusta käsitteiden valintoihin, tutkimussuunnitelman laatimiseen, aineiston keruumenetelmän valintaan ja aineiston keruun jälkeen analyysimenetelmän valintaan. Minulla ei ollut teoreettista viitekehystä, mitä olisin halunnut testata tällä aineistolla. Aineistoni koostui teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta, johon oli kerätty kokemuksia strategisesta johtamisesta, tiedolla johtamisesta ja kiinteistöjohtamisesta. Tämä antoi viitekehysten, mitä aineistosta voisi nousta esiin. Valitsin analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin, sillä se antoi mahdollisuuden haastateltavien kokemukselle ja itse aineistolle puhua, ilman että sitä tarvitsi sovittaa tiettyyn teoreettiseen lokeroon. Tässä menetelmässä kerätty aineisto puhuu ja aineistolähtöinen analyysiprosessi ohjaa

puhetta. Aineisto ja analyysi ohjaavat myös teoreettista viitekehystä, sillä hyvässä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teoriasta ja jälleen palataan siihen analyysi- ja tulosvaiheessa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 148). Teoriaohjaava analyysi antaa enemmän vapautta aineiston kuuntelemiselle ja sen analyysille. Puhtaasti aineistolähtöistä analyysiä en valinnut, koska silloin tietyt teoreettiset valinnat olisivat ohjanneet aineiston keruuta.

Tutkimusaineiston analyysi on hyvä aloittaa pian aineiston keräämisen jälkeen, kun aineisto on vielä tuore (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 135). Havaittiin jo haastatteluita tehdessä joitakin asioita tai ilmauksia, jotka toistuivat joissakin tai jopa kaikissa haastatteluissa. Tutkimusaineiston varsinaisen analyysin aloitin haastatteluiden litteroinnilla, mitä tein aktiivisesti jo haastatteluvaiheen rinnalla. Pysin litteroimaan jokaisen haastattelun sanatakkasti haastattelua seuranneiden päivien aikana. Yksittäinen haastattelu kesti keskimäärin tunnin ajan ja yhden tunnin haastattelun litterointiin kului 7–10 tuntia litterointiaikaa. Sanasta sanaan kirjoittaminen oli melko työlästä ja vaati hyvää keskittymistä, joten riittävien taukojen merkitys oli suuri, jotta työskentely eteni. Litteroimatta jätin joidenkin haastattelujen loppuvaiheessa syntyneitä keskustelua yleisiä aiheita ja selvästi aiheeseen kuulumatonta kuvailua ja keskustelua. Litteroitu aineisto muodostui 89 sivun mittaiseksi (Calibri (Leipäteksti), fonttikoko 12, riviväli 1).

Litterointia seuraavassa vaiheessa tulostin haastattelut, sillä koin helpommaksi hahmottaa kokonaisuuden ja pystyin tekemään vertailua haastattelujen välillä sekä palamaan nopeasti haluttuihin kohtiin. Lukukertoja toistamalla pyrin saamaan yleisen käsityksen, mistä haastateltavat puhuivat. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada ideoita siitä, mitkä ovat pääkohdat, joita osallistujat ilmaisevat (Erlingsson ja Brysiewicz, 2017). Analyysiprosessin hahmottamiseen sain merkittävästi apua Rossin ja Tuurnaksen (2019) tekemästä analyysikuvauksesta (kuva 11), jonka mallin mukaisesti oma prosessini eteni.



Kuva 11. Analyysiprosessin eteneminen. Mukailten kaaviosta *Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems* (Rossi ja Tuurnas, 2019).

Laadullista tutkimusta usein kritisoidaan sen luotettavuudesta. Analyysivaiheessa aineisto pyritään tiivistämään ja lisäämään sen informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä, kuitenkin kadottamatta sen alkuperäistä informaatiota (Eskola & Suoranta, 1998, s. 32). Kyngäksen ja muiden (2011) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä mahdollisimman tarkalla raportoinnilla. Tutkijan tulee myös osoittaa yhteys tulosten ja aineiston välillä. Aineistosta otettuja suoria lainauksia ja niiden käyttöä raportoinnissa pidetään luotettavuuden kannalta keskeisenä. Niiden avulla voidaan systemaattisesti osoittaa yhteys alkuperäisen aineiston ja tulosten välillä niin sisällöllisesti kuin tunnistetietojen avulla. Tutkijan tulee ehdottomasti varmistua siitä, etteivät ulkopuoliset kykene tunnistamaan haastateltuja suorien lainausten tai tunnistetietojen avulla. (Kyngäs & muut, 2011.)

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 32) mukaan tutkijan tulisi oppia ja jopa yllättyä tutkimuksensa kuluessa. Tutkijan tulee tiedostaa muodostamansa ennako-oletukset ja ottaa ne huomioon tutkimuksen esioletuksina, jotta hän voi oppia uutta. Tutkijan on myös suotavaa kehittää ns. työhypoteeseja eli arvauksia mitä analyysi voi tuoda tullessaan. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 32.) Rossin ja Tuurnaksen (2019) mukaan tavoitteena on saada syvälinen käsitys tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimusaineiston tarkastelun aloitin merkitsemällä värikoodeilla mielestäni keskeisiä ja tärkeitä kohtia ja tein marginaaliin merkintöjä. Sitten aloin tiivistämään merkityksellistä tekstiä, ja muodostin niistä kolmannen tason luokkia yhdistämällä samanlaisia kohtia (Taulukko 1).

MERKITTÄVÄ KOHTA	PARAFRASOITUJA KOHTIA	KOLMANNEN TASON KATEGORIA
Koska tota tulopuoli on vähentynyt, mutta kulupuoli tulis olemaan vaan nouseva, niin tota se on niin ku johtanut siihen, että taloudellisesti on nähtävissä, että tämmösen massan ylläpitämiseen ei oo varaa.	tulot vähenevät, kulut nousevat, ei ole varaa ylläpitää isoa kiinteistömassaa	Talous ohjaa päätöksiä

Taulukko 1. Esimerkki kolmannen tason luokkien luomisesta.

Tämän jälkeen loin teoriapohjaisesti toisen tason luokat ja niistä jäsentäsin teoriaohjatusti ensimmäisen tason luokat (Taulukko 2).

TOISEN TASON LUOKAT	ENSIMMÄISEN TASON LUOKAT
<p>Kiinteistöstrategian laadinta ja sen noudattaminen: strategiset päätökset ja strategian laadinta, strategia ohjaa toimintaa, strateginen johtaminen, kiinteistöasioista vastaavien henkilöiden henkilöstöstrategia, tilojen suunnitelmallinen käyttö, liikaa toimitiloja, tiloista luopuminen, kulttuuriperintö.</p>	<p>KIINTEISTÖSTRATEGIA</p>
<p>Tiedolla johtamisessa vaikuttavat sidosryhmät ja tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät: päättäjien rooli päätöksenteossa, päätöksentekijät ohittavat tiedon, viranhaltijat tai työntekijät ohjaavat päätöksentekoa, ulkopuolelta tuleva ohjaus ja tuki päätöksenteossa, päätöksenteon byrokrania, päätöksenteon vaikeus, , viestintä ja tiedon välittäminen päätöksenteossa, viranhaltijoiden osaamisen haasteet päätöksenteon valmistelussa.</p>	<p>TIEDOLLA JOHTAMINEN</p>
<p>Millainen vaikutus tunteilla on päätöksentekoon: tunteet mukana päätöksenteossa, päätöksenteossa tunnetta vähentää.</p>	<p>TUNTEET PÄÄTÖKSENTEOSSA</p>
<p>Millainen vaikutus taloudella on päätöksentekoon: talous ohjaa päätöksiä, talous ei ohjaa päätöksiä.</p>	<p>TALOUDEN VAIKUTUS</p>
<p>Tietovarannon luominen, tiedon arviointi ja tiedon käyttäminen päätöksenteon pohjana: kerääminen, hiljainen tieto, tiedon luotettavuus, kokemukset Basis- kiinteistötietojärjestelmästä.</p>	<p>TIEDOLLA JOHTAMISEN TYÖKALUT</p>

Taulukko 2. Toisen tason luominen ja ensimmäisen tason luokkien jäsentäminen.

Erlingsson ja Brysiewicz (2017) tuovat esiin, että sisällönanalyysi, kuten kaikki kvalitatiiviset analyysit, on refleктоiva prosessi. Se on jatkuva koodaus- ja luokitteluprosessi, jossa aina uudelleen palataan alkuperäisiin tietoihin, pohtimaan alustavaa analyysiä. Analyysin tekijän on työstettävä aineistoa, samalla hyödyntäen omia intuitioitaan, mutta silti säilytettävä refleктоiva ymmärrys siitä, miten oma aikaisempi kokemus vaikuttaa analyysiin. Kvalitatiivisessa menetelmäopissa on erittäin tärkeää ylläpitää tietoisuutta ennakkokäsityksistään, jotta se ei liikaa vaikuta analyysiin ja tuloksiin. Tämä on tutkijalle erittäin vaikea tehtävä, sillä omat oletukset, mielipiteet ja henkilökohtaiset uskomukset ovat vahvasti läsnä, mutta kuitenkin tutkijan roolissa niiden ei tulisi antaa ohjata analyysiprosessia. Kuitenkin tulisi tietoisesti hyödyntää omaa ennakkoymmärrystä, jotta syvemmän ymmärryksen syntyminen analysoitavasta aineistoista muodostuisi helpommin. Tässä vaiheessa tutkija saa käsityksen tekstistä kokonaisuutena. Tätä prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi spiraaliksi, jossa osia verrataan kokonaisuuteen, jotta voidaan määrittää, että vaikutelma kokonaisuudesta varmistuu osien analysoinnissa analyysin kaikissa vaiheissa. Jokaisen osan tulee heijastaa kokonaisuutta ja kokonaisuuden tulee heijastua jokaiseen osaan. (Erlingsson & Brysiewicz, 2017.)

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee aina arvioida kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 136). Kokonaisuuden arvioinnissa tulee huomioida: tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskohde, aineiston kerääminen, aineiston analyysi, tutkimuksen kohderyhmä, tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien välinen suhde, tutkijan omat uskomukset ja ennakkoasenteet sekä tutkimusraportin luotettavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 135–136).

Tutkimusmenetelmän luotettavuuteen kytkeytyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Tilastokeskus (n.d.) määrittelee nämä käsitteet seuraavasti:

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla. Validiteetti kuvaa miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata.
(Tilastokeskus, n.d.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, s. 186) mukaan tutkimuksen reliabiliteettia kuvaa se, kun kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan mahdollisimman tarkalla litteroinnilla, että koko käytettävissä oleva aineisto olisi luotettavaa, ja tuloksista olisi havaittavissa tutkittavien omia ajatuksia. Keskeiseen rooliin reliabiliteetin arvioinnissa nousee myös tutkijan analyysi, sillä jokainen tutkija tekee kohteesta aina oman tulkintansa. Analyysiprosessin tarkka kuvaus lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Luotettavuuspohdintoissa keskeinen kysymys on myös tutkijan puolueettomuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 189; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 132–133.)

Tutkimusasetelmavalidiuksen muodoista rakennevalidius määrittää tavallisesti laadullisen tutkimuksen validiutta, eli koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 187). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin lisäämään aineistokeruun huolellisella suunnitellulla, jossa haastattelurungon kysymysten määrittely oli tärkeässä roolissa. Myös analyysimenetelmän valinnalla, sen perustelemisella ja tarkalla kuvauksella haluttiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tuloksia esittelevässä luvussa 6 haluttiin tutkimuksen luotettavuutta lisätä, esittämällä valittuja suoria lainauksia haastattelutallenteista (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 268).

6 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen aineiston analysoinnilla muodostettuja luokkia, jotka ovat *kiinteistöstrategia*, *tiedolla johtaminen*, *tunteiden vaikutus*, *talouden vaikutus* ja *tiedolla johtamisen työkalut*, eriteltyinä alaluokkien mukaisesti. Tuloksissa käsitellään merkityksellisimmät havainnot ja päätelmät. Haastateltavien kommentit on koodattu H-etuliitteellä. Taulukkoon 3 on koottu haastateltujen henkilöiden taustatiedot ja haastattelujen kohteina olleiden seurakuntien omistamien rakennusten määrät.

Haastateltavan ammattinimike	2 talouspäällikköä 1 kirkkoherra 2 kiinteistöpäällikköä 1 kiinteistöjohtaja
Kokemus nykyisessä tehtävässä seurakunnan palveluksessa	15 vuotta – 2 vuotta 10 kk ka. 7,5 vuotta
Seurakunnan omistamien rakennusten määrä	Asikkala 13 Jyväskylä 94 Oulu 120 Salo 150 Tornio 20 Ylöjärvi 40

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot ja seurakuntien omistamien rakennusten määrä.

6.1 Kiinteistöstrategia

Strategiset päätökset ja strategian laadinta

Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat sitä mieltä, että kiinteistöstrategian laadinnassa päätöksenteon on perustuttava tietoon ja sen on oltava loogista. Kaikki saatavissa oleva tieto kannattaa käyttää päätöksenteon pohjana. Eräs haastateltava korosti, että strategiapäätökset eivät voi perustua yltiöoptimistisiin visioihin. Haastateltavat nostivat esiin, että kaikkia vaihtoehtoja on punnittava kiinteistöstrategiaa laatiessa ja oleellista on, että päättäjät osallistuvat kiinteistöstrategian laadintaan. Kiinteistöjen kohdalla on olemassa monenlaisia vaihtoehtoja, kiinteistöistä voidaan luopua, kiinteistö voidaan korjata, tai toimintaa voidaan muuttaa. Eräs vastaaja esitti, että strategisella suunnittelulla voidaan osoittaa luopumista koituvat säästöt. Vastauksista ilmeni, että kiinteistöstrategiaprosesseja oli lähes kaikissa seurakunnissa toteutettu. Prosessin toivottiin etenevän suunnitelmallisesti, niin että kiinteistöstrategiaa hyväksyttäessä päätetään mitä on suunniteltu, ja kiinteistöstrategian tulisi ohjata luopumispäätöksiä prosessinomaisesti.

...pitkän tähtäimen suunnittelu ja investointien tekeminen ja kaikki sellanen edellyttäisi sitä, et se tiedettäisi kuinka kauan jotain kiinteistöä tullaan pitämään, mikä se toiminnan niin ku fokus tulee olemaan. (H2)

Nykytilanteessa kiinteistöstrategian laatimisessa nähtiin paljon haasteita, sillä ajantasainen tieto seurakunnan toiminnasta ja tilojen käyttöasteista puuttuu, koska Korona-aikana toiminta on ollut pääosin tauolla. Myöskin seurakuntien toiminnan kokonaisvaltainen muutospaine aiheuttaa haasteita, sillä toiminnan muuttuessa ei ole historiatietoa, mitä voitaisiin käyttää suunnittelussa hyödyksi. Henkilökunnan osallistaminen kiinteistöstrategian suunnitteluprosessiin nousi esiin vain yhdessä haastattelussa.

...työntekijöiden kautta... saada niin kun mielipiteitä siitä, että jos jostakin kiinteistöstä luovutaan, niin mitä kiinteistöjä voitaisiin sit niin ku kehittää tiettyyn toimintaan. (H2)

Eräs haastateltava toi esiin, että luottamushenkilöiden on helppo päästä kiinteistöstrategiasta yhteisymmärrykseen, mutta kiinteistöstrategian toteuttaminen aina myyntipäätöksen saakka onkin haasteellisempaa.

...niin kun tota päätöksenteko on sellanen niin kun tiedät, ett valtuustossa tarvitaan se määräenemmistö, niin kyllähän se strategia, kun se menee yksinkertasella enemmistöllä läpi, niin semmonen strategiahan on aina helppo tuota saada hyväksytyks, mut kun se ei oo vielä mikään myyntipäätös.” (H2)

Strategia ohjaa toimintaa

Haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä, että laadittua kiinteistöstrategiaa myös toteutetaan, eikä se saisi jäädä suunnittelun tasolle. Strategiset valinnat ovat vaikeasti perusteltavissa ilman voimassa olevaa kiinteistöstrategiaa. Vastauksissa kuvattiin, että kiinteistöistä luopumista on helpottanut päätöksenteon pohjalla oleva kiinteistöstrategia. Kiinteistöstrategian toivotaan antavan konkreettiset aikataulut, milloin asioita tehdään, mihin asti kiinteistöjä pidetään ja milloin niistä luovutaan.

Kiinteistöstrategian toivotaan ohjaavan kiinteistöistä luopumista, sillä haastateltavien mielestä toimintaa on varaa tiivistää. Tilojen käyttöasteet ovat yleisesti melko alhaisia. Useamman haastatellun kokemusten perusteella käyttäjät usein perustavat mielipiteen tilatarpeesta ilman, että heillä on käsitystä tulevaisuuden toiminnasta.

Sit meillä rakennetaan tai korjataan seurakuntatalo, niin se on aika isolla sudilla vetäisty se kuvaus, että mitä siellä tehdään, mutta kerhotilat siitä huolimatta halutaan. (H4)

Haastatellut toivat esiin, että kiinteistöjen omistaminen ei tulisi olla seurakunnille itsetarkoitus, vaan pitäisi pysytä osoittamaan ja dokumentoimaan, että myös vuokratiloille on paikkansa. Vuokratiloista luopuminen on helpompaa, ja niiden sijaintia on sitä kautta mahdollista siirrellä kulloisenkin alueen tilantarpeen mukaisesti.

Strateginen suunnittelu on pitkäjänteistä ja tulevaisuuteen katsovaa toimintaa.

Strategisen pitkän tähtäimen suunnittelun nähtiin helpottavan luottamushenkilöiden työskentelyä, kun jokaisen toimintakauden alussa ei tarvitse aloittaa työskentelyä alusta, vaan voidaan toimia vahvistetun strategian mukaisesti.

Ja sit myöskin siinä, että sit ko tulee uusia, harvoinhan noi vaihtuu loppujen lopuks noi luottamushenkilöt, mutta kyl sit vaihdoksiakin joskus tapahtuu, ni öö. on sit niin ku tavallaan strategia olemassa, ettei tarvi joka vaalikaudella uudestaan alottaa. (H2)

Strateginen johtaminen

Strategia ohjaa organisaation kehittämistä ja tukee talouden tasapainottamista ja on merkittävä työkalu johtamisessa. Melko moni haastateltavista koki, että strateginen johtaminen täytyy olla vahvaa jo strategian laadintaprosessissa, sillä jos strategiaan ei tehdä aikatauluja, se jää toteutumatta. Eräs haastateltava koki, että pienien seurakuntien kiinteistöjohtamisesta puuttuu suunnitelmallisuus, eikä johtamisessa katsota asioita strategisen kokonaisuuden kautta.

...se ongelma on tavallaan kun pitäis olla kiinteistöjohtamista, ja jotta se perustuis strategiaan, se pitäis olla pitkäntähtäimen niin kun suunnitelmallista johtamista. Mutta kun se on projektiluontoista, et jokaiseen niin kun korjaushankkeeseen otetaan, niin kun ostetaan ulkopuolista asiantuntemusta, niin se on vaan niin kun siihen kohteeseen. Toki joo, se yksittäinen kohde hoidetaan parhaalla

mahdollisella tavalla, mut miten se linkittyy siihen kokonaisuuteen, niin se jää puutumaan, kun ei ole sitä niin kun siellä talon sisällä sitä osaamista. (H5)

Kiinteistöasioista vastaavien henkilöiden henkilöstöstrategia ja sen haasteet

Seurakuntien kiinteistöasioista vastaavien tehtäväkohtaisten vaatimuskriteerien muodostamisessa koettiin olevan haasteita, sillä seurakuntiin ei palkata riittävän asiantuntemuksen omaavia henkilöitä: "...ja että otetaan esimerkiksi kiinteistöjohtajaksi juristeja, ei ne tuu selviämään siitä työstä." (H4)

Hakukriteereitä ei uskalleta määritellä riittävän tiukoiksi, kun halutaan säästää palkkakustannuksissa.

...ei uskalleta laittaa sinne niin ku riittävän tiukkoja kriteereitä, koska ajatellaan, et sit pitää maksaa parempaa palkkaa. Me säästetään satasia ja tonneja ja sit niiiden ihmisten tehtävän sisällä menee niin ku miljoonia... (H4)

Haastateltavien mielestä kiinteistöpäälliköiksi pitäisi valita rakennusalan ammattilaisia, joilla on käytännön kokemusta rakennusalalta ja hyvä talousosaaminen. Pienissä seurakunnissa ei ole erillistä kiinteistöasioista vastaavaa henkilöstöä, vaan taluspäällikkö vastaa myös kiinteistöasioista. Eräs haastateltava näki tässä erittäin paljon haasteita. Hänen mukaansa taluspäällikön valinnassa pitäisi painottaa enemmän kiinteistöosaamista.

Eräs haastateltava koki ongelmallisena, että seurakuntien matala palkkaustaso verrattuna yksityisen puolen palkkoihin ei motivoi työskentelemään seurakunnissa, joten asiantuntijat hakeutuvat muihin tehtäviin hankittuaan kokemusta: "...tää on hyvä opetushautomo asiantuntijoille, ne on hienoihin tehtäviin päässy sitten täältä." (H4)

Eräs haastateltava toi esiin huolensa, että nykyisin halutaan palkata mukavia ihmisiä kiinteistöpäälliköiksi, mutta vaarana on kustannusten nousu, sillä liian pehmeä kiinteistöjohtaminen saattaa nostaa kustannuksia jopa 30 %. Mukavat kiinteistöpäälliköt

eivät uskalla olla riittävän tiukkoja, eivätkä hoitaa virkaansa jämäkästi kustannuksia seuraten ja seurakunnan etua ajaen.

Nuoremmilla, nyt työelämään tulleilla sukupolvilla ei katsottu olevan samalaista sitoutuneisuutta työhön, jonka ennustettiin näkyvän kohoavina palkkakustannuksina.

...mutta nyt kun näitä uusia on tullu, niin sitä paloa ei oo enää, kun ne on nuorempaa, ei ne sitoudu enää niihin töihin. Niin tää hintalappu tulee olemaan kirkossa paljon isompi kuin me vielä ymmärretään. (H4)

Tilojen suunnitelmallinen käyttö

Tilojen suunnitelmallinen käyttö puhututti kattavasti lähes kaikkia haastateltuja. Ongelmaksi koettiin, että seurakunnassa ei tehdä tarkkoja suunnitelmia toiminnan kehittymisestä: ”niin mä koen, että tuota haastavinta on saada se tulevaisuuden toiminnan kuvaus, se visio, että mitä aiotte siellä tehdä” (H4), vaan tilatarpeet mitoitetaan usein vanhojen toimintamallien mukaisesti. Toiminnan tarpeiden muuttuessa seurakunnan tilat eivät useinkaan niihin sovellu. Haastateltavat esittivät, että nykyiset visiot tilatarpeesta pitäisi laatia järjestettävän toiminnan ja muuttuneen yhteiskunnan näkökulmista. Eräs haastateltava toivoi, että seurakunnat ottaisivat oppia muusta julkisesta sektorista, sillä muut julkiset sektorit tekevät tarkkoja suunnitelmia tilatarpeista saatavilla olevaan tietoon perustuen.

...kun kaupungille teki tarveselvitystä tai hankesuunnitelmaa, niin jos oli lasten päiväkotia, niin sehän oli ihan kuvattu, mitä se on ja paljonko niitä lapsia ja muuta. (H4)

Tilakysymyksissä tulisi tilatarve arvioida myös taloudellisesta näkökulmasta, eli kannattaako tila omistaa vai vuokrataanko se. Useampi vastaaja toi esiin, että toimitilan omistaminen ei ole merkityksellistä seurakunnan toiminnalle, sillä vuokratilat ovat paljon joustavimpia, koska niistä on helppo luopua, jos tiloille ei ole tarvetta.

Vuokratilojen käyttö helpottaa myös toimintojen siirtelyä paremmin kysyntää vastaavaksi.

...että ne olis vuokratiloja, joista voitais sille helpommin päästä irti ja siirtyä ehkä kenties jolleki toiselle asuinalueelle, mikä näyttäis sille taas tilastojen valossa, että sinne tulee enemmän toimintaa. (H6)

Haastatteluissa tuotiin esiin tilanteita, joissa kiinteistöistä luopuminen aiheuttaa tarvetta siirtää toimintaa jäljelle jääviin kiinteistöihin. Haastateltavien kokemusten perusteella toiminnan siirtäminen jäljelle jääviin kiinteistöihin saattaa aiheuttaa haasteita: ”että miten me saahan toiminta ohjattua niin, että käyttämään niitä jäljelle jääviä kiinteistöjä.” (H6) Toisaalta koettiin, että kaikelle järjestettävälle toiminnalle on löytynyt tiloja, vaikka tilojen määrää on supistettu: ”Niin meillä ei oo yhtään niin ku toimintaa täytynyt lakata, vaikka me on 30 % vähennetty tiloja. (H4)

Liikaa toimitiloja

Suomessa seurakuntien vanha toimintatapa on ollut rakentaa kaikkiin taajamiin toimitila.

Joo, ja täähän on ollu tää koko Evlut-kirkossa... Niin sehän on ollu se ajatus, että aina ku tulee uus taajama niin seurakunta rakentaa sinne tilan, niin siitähän se vaan lähtee se logiikka. Ja kyllähän niitä on sille aivan liikaa. (H4)

Haastatteluissa kuvattiin, että yhteiskunnan muuttumisen seurauksena seurakunnan toiminta on vähentynyt voimakkaasti ja sen myötä tiloja on aivan liikaa. Toimintakulttuurin muutos on vähentänyt voimakkaasti myös keskeisellä sijainnilla olevien tilojen käyttöasteita, vaikka usein matalia käyttöasteita selitellään tilojen huonolla sijainnilla: ”Voiko enää olla enemmän ytimessä tilat ja meidän käyttöasteet, kun mehän monesti aina selitetään, no ne on väärässä paikassa...” (H4)

Toimintakulttuuriin on kuulunut osoittaa eri toiminnoille oma tila, sillä usein yksittäisille toiminnoille on kaikille vuokrattu oma toimitila erittäin vähäisiin käyttötarpeisiin.

...on ollu näitä niin sanottuja korvamerkittyjä tiloja, että vaikka joku ryhmä ei oo tarvinnu ko kerran viikossa yhtenä päivänä, yhteen kellonaikaan, niin heille on osotettu niin ku oma tila. (H6)

Vastauksissa todettiin, että nyt toimitilojen tarvetta pitäisikin tarkastella käyttöasteiden kautta, ja tulevaisuuden tilatarpeita voitaisiin hahmottaa esimerkiksi väestöennusteiden kautta. Melko moni vastaaja koki, että tiloista luopumista helpottaa luotettavan tiedon kerääminen ja sen esittäminen. Haastateltavien mielestä päättäjien tulisi joissakin tapauksissa luottaa saatavissa oleviin käyttöasteisiin ja seurakunnan oman kiinteistöhenkilöstön arviointeihin kiinteistöjen kunnosta, ilman että tarvittaisiin ulkopuolisia asiantuntijalausuntoja: "...sen nyt näkee paljaalla silmälläkin periaatteessa, että ei tuo kunto, tai kukaan käytä, se on väärässä paikassa ja huonossa kunnossa." (H2) Seurakunnat voivat vain harvoissa tapauksissa hankkia lisää omia toimitiloja, sillä entisetkin tilat ovat lähes tyhjillään, niissä on iso korjausvastuu ja suuret ylläpitokulut.

Tiloista luopuminen

Kaikissa haastatelluissa seurakunnissa on luovuttu tiloista viimeisen kymmen vuoden aikana. Taloudellinen paine on useissa seurakunnissa käynnistänyt keskustelun luopumistarpeista.

Koska tota tulopuoli on vähentynyt, mutta kulupuoli tulis olemaan vaan nouseva, niin tota se on niin ku johtanut siihen, että taloudellisesti on nähtävissä, että tämmösen massan ylläpitämiseen ei oo varaa. (H1)

Lähes kaikissa tapauksissa tilan erittäin alhainen käyttöaste on ollut merkityksellisin luopumisperuste: " Kyl se lähtökohta on, ensimmäinen epäilemättä on se käyttöaste."

(H2) Toimitilan heikko kunto on ollut myös motivoiva tekijä luopumispäätöksen syntymiseen. Ongelmalliseksi koettiin etenkin vanhojen seurakuntatalojen huonokuntoisuus: "...tavallaan nyt meillä on viime hetket niin ku oikeesti luopua sitte näistä, jos me meinataan niin ku saaha niitä sitte käsistä pois." (H6) Lähes aina rakennuksen suuri korjausvelka korreloi pienen käyttöasteen kanssa.

Yleinen huolenaihe seurakunnissa on useissa rakennuksissa esiintyvät sisäilmaongelmat. Sisäilmaongelmat ovat olleet syynä toimintojen siirtämiselle muihin kiinteistöihin, ja muutamissa seurakunnissa kiinteistöistä oli tähän mennessä luovuttu pelkästään sisäilmaongelmien takia.

Vastauksista ilmeni, että luopumispäätösten valmistelussa on käytetty kattavasti saatavilla olevia datatietoja ja ennusteita. Kuitenkin luopumispäätökset ovat painottuneet enempi taloudelliseen tilanteeseen ja käyttöasteeseen kuin esimerkiksi väestöennusteeseen. Tiloista luopuminen on kokemusten mukaan ollut hyvin hankalaa, vaikka käyttöaste olisi ollut todella alhainen. Korjausvelkalaskelmat ja korjausselvitykset ovat osoittautuneet päättäjille merkityksellisiksi, sillä selkeisiin numerotietoihin ja asiantuntijalausuntoihin on ollut helpompi perustaa luopumispäätöksiä.

...korjausvelkalaskelmat ja selvitykset siitä ja ne on niin ku semmosia isoja lukuja, mitä päättäjät myös kunnioitti sitte siinä. (H1)

Haastatteluissa moni toivoi, että seurakunnat mieltisivät luopumisprosessissaan tilojen monikäyttöisyyden lisäämistä, sillä uusia tiloja ei voida hankkia. Meneillään oleva Kirkkohallituksen kiinteistöstrategiamallin pilotointi, jossa kuudella eri kriteerillä tarkastellaan kiinteistöjä, sai seurakunnilta kovasti kiitosta monipuolisesta ja kattavasta tarkastelumallista, jonka mukaan jatkossakin aiotaan kiinteistöjä tarkastella.

Kulttuuriperintö

Kulttuuriperinnön vaikutus ei esiintynyt haastatteluissa lainkaan yhtä laajassa merkityksessä, miten se teoriaosuudessa nähdään Kirkkohallituksen toimesta, sillä sitä käsiteltiin vain muutamassa vastauksessa. Kulttuuriperinnön vaikutusta arvioineet vastaajat kokivat, että seurakunnissa laadituissa kiinteistöstrategioissa on otettu kulttuuriperinnön vaalimisen näkökohdat huomioon ilman, että sen merkitystä on lainkaan kyseenalaistettu.

...tietoa siitä, että mitkä on niin ku lakisääteisiä tehtäviä, että mitä sen puolesta pidetään ja sitte kulttuurihistoriallisen perinnön vaalimisen. Että ne niin ku tavallaan otettiin annettuna siinä kohtaa, että mitä tota niin ku pitää mejän lakisääteisten velotteiden takia säilyttää. (H1)

Kirkkojen kohdalla kulttuuriperimän vaalimista pidetään erittäin tärkeänä, eikä esimerkiksi kirkoista olla luovuttu, eikä vastaajien mielestä sellaista ole suunnitelmisakaan: "... että et tavallaan vaikka kuinka niin onhan se ihan selvä asia, että ne ihan oikeat kirkot ...niin eihän niistä koskaan pidä ees ajatella, että niistä pitäis luopua..." (H6)

Eräs haastateltava toi esiin, että yleisesti on vallalla virheellinen uskomus, että kulttuuriperinnön vaaliminen on seurakunnille hyvin kallista. Kirkon materiaalit ovat toki kalliita korjata, mutta materiaalien korjausväli on jopa 50 vuotta ja kirkoissa on yleensä kuitenkin yksinkertainen tekniikka. Joten korjauskustannuksia syntyy harvemmin kuin esimerkiksi seurakuntataloissa, joissa korjausväli on 20–25 vuotta.

Vastauksissa korostui, että kirkot ovat seurakunnan toiminnan kannalta tärkeimmät rakennukset ja ne ovat usein seurakuntien tiloista parhaassa kunnossa ja parhailla paikoilla. Vastaajien mielestä niiden käyttöä voidaan huomattavasti lisätä tekemällä niistä monikäyttöisempiä.

6.2 Tiedolla johtaminen

Päätäjien rooli päätöksenteossa

Luottamushenkilöiden rooli seurakunnan päätöksenteossa on keskeinen. Ongelmaksi koettiin, että päättäjät eivät aina perusta päätöksiään faktatietoihin. Muutamassa haastattelussa avattiin sitä, miten tietoa lisäämällä voidaan vaikuttaa päättäjiin, antaa heille riittäviä perusteita mihin pohjata päätöksensä ja sitä kautta helpottaa päätöksentekoa.

...siis kyllä noi luottamushenkilötkin varmaan pikkusen vähän niin ku itsetunto kohoaa, kun niille esitellään tällasia asioita ja kokevat sitte, että nyt ollaan sitte niin ku päättämässä jollain oikeesti niin ku, jollain perusteellakin asioita, tota niin et kyl mä uskon, et se päätöksentekokin tulee olemaan helpompaa tän jälkeen.
(H2)

Eräs vastaaja toi esiin, että päättäjissä on myös valveutuneita päättäjiä, jotka katsovat seurakunnan etua, myös vaikeissa päätöksissä.

Päätöksentekijät ohittavat tiedon

mua tuota arvostetaan, mutta musta tulee hirveen helposti syntipukki, kun asiathan muistetaan niin ku väärin, kun että ”kun sehän vei meiltä kaikki tilat.” (H4)

Vastauksista oli tulkittavissa, että viranhaltijat kokevat valmistelevänsä päätöksiä huolella ja pohjaavansa esitykset parhaaseen mahdolliseen käytettävissä olevaan tietoon, mutta luottamushenkilöiden toimesta ei aina kuitenkaan haluta ottaa huomioon valmistellun päätöksen perusteita, mikä aiheuttaa turhautumista viranhaltijoissa.

se kun tää pitäs niin ku toimia sillai, että se riittää, että tässä on nää tosiasiat, että näin on pakko päättää, niin sit tulee kuitenkin ihan järjenvastaisia päätöksiä. Että se, kun ei ole niin ku niin, että itellä olis niin ku mitään päätösvaltaa asioissa, niin silloin, silloin niin ku sillä ei oo kauheasti merkitystä miten rautanen asiantuntemus itellä on jostakin asiasta, kun se päätös saattaa perustua tunteeseen. (H1)

Päätöksentekijöillä on erilaisia keinoja ja suhteita, joilla he voivat halutessaan vaikuttaa päätöksentekoon. Päätöksentekijät saattavat rajoittaa saatavilla olevaa negatiivisen tiedon julkistamista esimerkiksi seurakunnan taloudellisesta tilanteesta.

...yks taulukko poistettiin sieltä talousarviosta, kun se anto liian pessimistisen kuvan... ei laiteta tämmösiä. Et muutenhan jäsenet luulee, että meillä on huono tulevaisuus edessä. (H4)

Eräs vastaaja kuvasi, että kiinteistöjen luopumisprosesseissa luottamushenkilöt saattavat olla solidaarisia vääristä lähtökohdista, eli vastustavat periaatteesta oman asuinalueen ulkopuolella sijaitsevan kiinteistön luopumisehdotusta, jotta sen alueen luottamushenkilöt vastustavat sitten vastavuoroisesti, jos heitä tukeneen luottamushenkilön omalta alueelta seurakunta aikoo luopua jostain kiinteistöstä. Näissä tapauksissa päätöksenteko ei perustu päätöksenteon valmistelun faktatietoihin.

Viranhaltijat tai työntekijät ohjaavat päätöksentekoa

Haastateltavien mukaan seurakunnassa esiintyy suhdetoimintaa, ja edistääkseen päätöksen syntymistä täytyy vaikuttaa tiettyihin päättäjiin, jotta he vaikuttavat muihin päättäjiin. Viranhaltijat kokevat usein joutuvansa tekemään päätösten syntymistä edesauttaakseen enemmän kuin virallisesti vaadittaisiin. Haastatelluissa myös kritisoitiin tällaista toimintatapaa, ja osa haastatelluista ei halunnut harjoittaa suhdetoimintaa

virallisen päätöksenteon ulkopuolella, vaan halusi, että huolellinen ja faktatietoon nojaava valmistelu tulisi riittää.

Päätöksenteon valmistelu ei perustu käytettävissä olevaan tietoon, jos viranhaltijat ovat etukäteen päättäneet mistä luovutaan ja perustelevat juuri niitä kohteita. Päätöksiä haluttiin myös ohjailta antamalla kiinteistöistä ylimalkaista tietoa, ja tarkoituksella esitettiin kiinteistö huonompikuntoisena kuin se todellisuudessa oli. Vaikuttamisen katsotaan olevan seurakunnan edun mukaista, jos päättäjissä on rakennuspuolen asiantuntemusta, silloin heidän kauttansa vaikuttaminen edistää asioiden käsittelyä tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Seurakunnan työntekijät yrittävät edistää itselleen mieluisia toimintoja ja toimitilojen säilyttämistä. Toimitilan säilyttämistä toivotaan, vaikka toimitilassa ei olisi juurikaan toimintaa eli käyttöasteen perustella siitä voitaisiin luopua.

esimerkiks nyt työtekijöillä kyllähän niillä on niin ku joku tietty toiminto, mikä on semmonen, minkä tietenkin jokainen kokee sen omansa tärkeeks. Ja sitte ku juttelee, niin joo kyllä siel on, se on niin, siel on niin paljon kaikkea ja siel on sitä ja siel on tätä, ja sit ku sä meet kattoon, niin siel ei koskaan ketään. (H2)

Ulkopuolelta tuleva ohjaus ja tuki päätöksenteossa

Kaikkia haastateltavia seurakuntia koskettava ongelma on, että kiinteistöjä ja toimitiloja on liikaa, joten kiinteistöistä on luovuttava. Luopumispäätösten valmistelu on koettu haasteellisena ja valmisteluun on kaivattu tukea ja tietopohjaa. Yhtenäistä ohjausta on kaivattu, ja siihen strategiamalliin luominen vastaa erittäin hyvin. Pilotointimallin prosessissa tapahtunut yhdessä tekeminen ja vertaistuen saaminen koettiin todella tärkeäksi. Useissa kommentteissa haasteltavat mainitsivat, että tulevaisuudessa Basis -kiinteistötietojärjestelmä on tärkeä työkalu päätöksenteon valmisteluissa.

Mut sen pilottihankkeen myötä, että et tavallan se mitä se hanke on tuonut tähän, ni se on niin kun saanu sen hyödyn siitä Basiksesta, että vertaistuki ja tota et miten muut tekee, ja käytännössä tekeminen, sen kauttahan sitte oppii. (H4)

Puolet vastaajista koki, että päätöksenteon tueksi on kattavasti annettu tietoa päätöksentekijöille, kun taas puolet vastaavista koki, että strategiaa ja tietoa tarvittaisiin huomattavasti enemmän, tai jaettu tieto päätöksenteon tueksi on ollut liian ylimalkaista. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tuottama tieto on pääsääntöisesti annettu tiedoksi päättäjille, mutta datatietoa esimerkiksi käyttökuluista ei ollut jaettu päättäjille kaikissa haastatelluissa seurakunnissa.

Päätöksenteon byrokratia

Seurakuntien päätöksenteon byrokratia koettiin järkyttävän isoksi, ja haastateltavat kokivat, että seurakunnissa hukataan voimavaroja byrokratian pyörittämiseen.

Päätöksenteon moniportaisuus työllistää kovasti ja nostaa kustannuksia.

...parhaimmillaan niin, mä kierrätän niitä eri päättävissä elimissä 12–18 kertaa. Niin voit uskoa, että ei se mielipide pysy samana, jolloin se hintalappu nousee... (H4)

Eräs haasteltava nosti esiin, että hallinnon raskaus nostaa kuluja 20 %.

Mutta mä oon niin ku laskenu, että meillä tämmönen päätös, hallinnollinen raskaus päätösprosessissa, niin se tuo, se nostaa kustannuksia keskimäärin 20 prosenttia, koska ne halut kasvaa matkan varrella. (H4)

Erään haastateltavan kokemukset olivat, että muilla julkisilla sektoreilla päätöksenteon byrokratia on vähäisempää.

...tää ei oo kuntasektorilla tämmöstä, eikä näissä esimerkis valtion oppilaitoksissa, jotka on niin ku julk.. vaikka tämmöset niin ku ammattikorkeakoulut ja tän tyyppiset tai ammattiopistot. Niillä on ihan selkeesti, että niin ku hankkeiden valmistelu on siellä työntekijöiden ja virkamiesten kesken ja päättäjät sitten päättää niistä. (H4)

Viranhaltijoiden yhtenevä näkemys asioista helpottaa asioiden valmistelua ja niiden eteenpäin viemistä, joten etenkin kirkkoneuvoston puheenjohtajana toimivan kirkkoherran pitää olla valmisteltavan asian takana. Myös muiden johtavien viranhaltijoiden ja puheenjohtajiston yhtenevät näkemykset mahdollistavat asioiden etenemisen ja päätösten syntymisen. Pienten seurakuntien päätöksenteko koettiin olevan liian pienen päättäjäjoukon käsissä: ” et siel on liian vähän ihmisiä valmistelemassa niitä, ja se, se niin kun tulee se epätasapaino siinä.” (H5)

Seurakunnilla on paljon suojeltuja kohteita, ja suojeltuja kohteita koskeva byrokratia koskettaa kaikkia seurakuntia. Suojelumääräykset hidastavat, jopa estävät kohteista luopumista. Kuntien kaavamääräykset vaikeuttavat kohteiden myyntiä: ” niitä ei niin ku yksittäin saatu kerta kaikkiaan menemään, kun kaikki niistä on kaavalla suojeltuja” (H6), ja kuntaviranomaisten eriävät näkemykset suhteessa seurakunnan näkemyksiin vaikeuttavat myyntiprosesseja. Kirkollista symboliikkaa koskevat tulkinnat myytävissä kohteissa ovat haasteellisia, sillä kunnan viranomaiset ovat sitä mieltä, että ne pitäisi sinne jättää, koska ne on kaavalla suojeltuja. Tämä taasen karsii ostajaehdokkaita merkittävästi.

Päätöksenteon vaikeus

Kaikissa seurakunnissa tunnustetaan, että paine kiinteistöistä luopumiseen on kova, mutta vaikea päätöksenteko hidastaa toimintaa. Kiinteistöjä koskevalle päätöksenteolle on asetettu tiukat kriteerit, mikä vaikeuttaa kiinteistöistä luopumista.

...kiinteä omaisuus niin ku maaomaisuus, metsät, rakennukset, niin ne edellyttää kirkkovaltuuston päätöstä ja niissä tarvitaan kahden kolmasosan määräenemmistö niiden myymiseksi, niin se on pikkusen ollu niin ku hankalampaa se tiettyjen kiinteistöistä luopuminen. (H2)

Päätöksenteon valmistelussa hyödynnetään käytettävissä oleva tieto, mutta se ei siirry varsinaiseen päätöksentekoon. Päätöksentekoon voi vaikuttaa liian monet tekijät, eikä päätöksenteko ole suoraviivaista. Erään haastateltavan mukaan muulla julkisella sektorilla päätöksenteko on selkeämpää. Seurakunnissa liian moni haluaa vaikuttaa päätöksentekoon. Päätäjien väliset vanhat kaunat ja tehdyt seurakuntaliitokset vaikeuttavat myöskin päätöksentekoa: ”siitä on jo 2009 vuodesta kulunu aika monta vuotta, niin edelleen niin ku muistellaan vanhoja, ja taistellaan siitä, että onko menny tasapuolisesti kaikki asiat.” (H6) Tiedon lisäämisellä ja sen hyväksi käyttämisellä nykyisessä päätöksenteossa halutaan välttää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen syntyminen.

Seurakunnissa etsitään uusia toimintamalleja, jotka helpottaisivat haasteellisten kohteiden luopumisprosessia. Huonokuntoisia kiinteistöjä laitetaan myyntiin isoissa erissä, tai kiinteistöjen kanssa myydään samassa kaupassa esimerkiksi tyhjää tonttia, joka on nostanut kiinnostusta ostajien keskuudessa.

Viestintä ja tiedon välittäminen päätöksenteossa

Viestinnän merkitys päätöksentekoprosessissa on haastateltavien mielestä erittäin iso, sillä vakuuttava ja ymmärrettävä viestintä päätöksentekijöille on oleellista. Viestinnän rooli kasvaa, kun faktatiedolla ei aina ole vaikutusta. Valmisteluun kerätty laaja tietomäärä ei hyödytä päätöksenteossa, jos viestinnässä epäonnistutaan. Julkisessa hallinnossa tieto on kuitenkin keskiössä ja se tulee saada viestittyä.

haluan painottaa sitä, että se haaste on siinä, että kun se päätöksenteko on niitten maallikkoluottamushenkilöiden käsissä meillä seurakunnassa etenkin just kiinteistöistä luopumisen osalla, niin tota, että siinä niin kun oleellista on se, että sen kaiken tiedon mitä kerää ja haalii, että sen saa viestittyä sitte vakuuttavasti ja ymmärrettävästi niille päättäjille, että se siinä niin ku on se haaste. Että ei saa niin ku mitään aikaseksi, jos vaikka tietäis itse kaiken, jos sitä tota noin niin et pysyt viestimään sillä tavalla, että se menee perille, niin silloin mitään ei tapahdu. (H1)

Faktatiedon esittäminen ymmärrettävästi on välttämätöntä, jotta päättäjät voivat tehdä rationaalisia päätöksiä. Useampi vastaaja korosti, että valmistelijan viestintätaito on tärkeässä roolissa päätöksenteon onnistumisessa.

Viranhaltijoiden osaamisen haasteet päätöksenteon valmistelussa

Osa vastaajista koki riittämättömyyden tunnetta asioiden valmistelussa. Päätöksenteon valmistelijaan kohdistuu isoja paineita, etenkin jos kiinteistöasiat eivät ole sitä omaa vahvinta osaamisaluetta: ”kamalaksi... just se riittämättömyys siihen, että niin ku osaaminen ei riitä.” (H4) Valmistelijan rooli koettiin myös tärkeäksi, mutta omat vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon koettiin vähäisiksi. Viranhaltijat pyrkivät aina valmisteluihin etsimään riittävän määrän taustatietoa ja kirjoittamaan tosiasiat valmistelun asiakirjoihin. Haasteelliseksi koettiin oman asiantuntemuksen ja luotettavan tiedon tuottamisen kyseenalaistaminen kustannusten arvioinnissa luottamushenkilöiden toimesta: ”...koska jos mä itse arvioin omat kustannukset, niin siinähan voi, että minä panen sinne... lisää” (H4) ja etenkin sisäilma-asioissa seurakunnan työntekijöiden toimesta: ”...se ehkä paremmin sitte resonoi sitte työntekijöissäkin, kun että itse tehtäis näitä tutkimuksia, sillä tavalla että se aina jotenkin tuntuu, että se on luotettavampaa se ulkopuolinen tieto sitten myöskin työntekijöille sitten.” (H3)

”...koska tota sitte kuitenkin ne sisäilma-asiat on niin valtavan haasteellisia, niin siinä tulee tämmönen jääviysongelma. (H4)

Seurakunnan oman organisaation yhteistyön toimivuus ja yhteiset tavoitteet auttavat aina myös yksittäistä viranhaltijaa. Kiinteistöpäällikön sujuvaa yhteistyötä talousjohtajan kanssa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Myös seurakunnan ylimmän johdon hyvä talousosaamista pidettiin erittäin tärkeänä, koska kiinteistöpuolen vaikutus seurakunnan talouteen on kuitenkin todella merkittävä. Seurakunnan toiminnan kokonaisvaltaisen johtamisen katsottiin olevan erilaista, jos johdolla ei ole talousopintoja.

6.3 Tunteiden vaikutus

Tunteet mukana päätöksenteossa

”mikään ei ainakaan täällä meillä [.....]seurakunnassa herätä nii paljoa tunteita, ku kiinteistöt.” (H4)

Kaikkien haastateltavien kokemuksena oli, että seurakunnassa sekä johdetaan että tehdään paljon päätöksiä tunteella. Joidenkin haasteltujen mielestä tieto on kyllä nähtävissä päätöksenteossa, mutta tunteet ovat heti mukana, eivätkä päätökset ole suoraviivaisia. Osa oli sitä mieltä, että päätöksenteossa ei näy tieto ja strategiset valinnat, vaan tunne ja tilanne ohjaavat sitä. Tosiasia tunnistetaan, että päätösprosessin pitäisi olla suoraviivainen, tosiasian mukaan olisi pakko päättää, mutta päätös saattaa olla järjenvastainen. Vastaajat kokivat, että omalla asiantuntemuksella päätösten valmisteluprosessissa ei ole kovinkaan suurta merkitystä, kun ei heillä itsellä ole päätösvaltaa, ja päätös saattaa kuitenkin perustua tunteeseen.

Päätäjillä on usein voimakkaitakin tunnesiteitä kiinteistöihin, tai päättäjillä liittyy arvoja päätettävään asiaan, eikä isoissakaan asioissa fakta tavoita päättäjiä. Varsinkin, jos luopumiskohteenä on alueen ainoa kiinteistö, se herättää runsaasti tunteita sekä päättäjissä että seurakuntalaisissa. Seurakuntalaisten tunnereaktiot ja oma tahto saavat heidät tekemään vaikuttamisaloitteita, esimerkiksi keräämään adresseja kiinteistön

säilyttämisen puolesta, tai vastustamaan luopumispäätöksiä valittamalla niistä viranomaisinstansseihin. Seurakuntalaisten vaikuttavat omilla tunteillaan päätöksentekijöihin, ja saavat näin aikaan tiedon vastaisia päätöksiä, koska seurakuntalaisten mieltä ei haluta pahoittaa. Yksi haastateltava kertoi seurakunnan eri alueiden eroavaisuuksista, sillä jo historiassa on jonkin alueen käyttäytymiskulttuurissa havaittavissa tunteella reagoimista enemmän kuin muilla alueilla.

Päätöksenteon haasteellisuus on tunnistettu seurakunnissa, ja tiedostetaan, että strategiatyöskentelyä ja tietoa tarvitaan enemmän, koska tällä hetkellä mututuntuma on niin vaikuttavaa monessa asiassa. Tiedon puute estää tietoon perustuvan päätöksen, ja siksi tietoa lisäämällä yritetään estää tunteella päättämistä.

...ja ymmärretään, että on syntynyt se yhteinen tahtotila, että, että on, on reilua että kaikilla on samat niin kuin mittarit, ettei se joka eniten itkee tai eniten järkyttyy luopumisesta, niin se saa nyt jotain enemmän, vaan, vaan oikeesti on niin kuin ja sitte se, että kuus asiaa, näkökulmaa, mistä katsotaan niitä asioita. (H4)

Päätöksenteossa tunnetta vähentää

Seurakuntien päättäjien ja jäsenistön paikkasidonnaisuudella on ollut iso vaikutus päätöksentekoon. Yksi haastelluista toi esiin, että muuttoliike vähentää jäsenistön tunnereaktioita luovuttavia kiinteistöjä kohtaan.

...tietenkin eroja, koska on olemassa semmosia alueita, missä ihmiset on hirveen kauan ollu ja on vahva identiteetti, mut muutaman kilometrin päässä saattaa olla toinen alue missä ei ihmisillä oo semmosta identiteettiä, kun ne on kaikki muuttaneet sinne, sen takii kun siin on koulu ja kauppa ja pyörätiet. (H2)

Myös sukupolvien vaihtuminen asuinalueilla, ja nuorempien sukupolvien kulutus- ja käyttäytymistottumukset vähentävät tunnereaktioita.

...ja sitte ihmisten liikkuvuus varsinkin, jos on nuorempaa väkeä, perheellisiä, lapsiperheitä, ne on tottuneet autolla kulkemaan. Jos on joku perhetapahtuma, joku järjestetty, niin sen ei tarvi olla omalla pihalla, kun ne kuitenkin on tottuneet liikkumaan. Ja ylipäättänsä ajan mittaan se semmonen omaan niin kun kylään sitoutuminen, kyllähän se tuossa tota sukupolvien vaihtuessa niin vähenee. (H2)

6.4 Talouden vaikutus

Talous ohjaa päätöksiä

Seurakuntien supistuvan talouden merkityksen kiinteistöjen omistamiselle olivat kaikki haastateltavat tunnistaneet. Tulot vähenevät, sillä kirkollisveroa maksavien määrä vähenee koko ajan, ja jäsenennuste on huono. Kulut vastaavasti nousevat koko ajan, joten ei ole varaa ylläpitää näin isoa kiinteistömassaa. Kiinteistökantaa on supistettava tuntuvasti: ”meillä on se tarkoitus, niin ku monella muullakin seurakunnalla, että useammasta kymmenestä prosentista kiinteistöjä pitäis pysytä luopumaan.” (H6)

Rakennusten suuret ylläpitokulut ja huonokuntoisten rakennusten suuret korjauskustannukset tuovat luopumispaineita: ”...näin isolla kustannuksilla ja tämmöisillä peruskorjaustarpeilla mikä meillä on, niin me ei pystytä pitämään kaikkea kunnossa, meidän on luovuttava.” (H6) Pienissä seurakunnissa on jopa jouduttu sulkemaan kiinteistöjä talviajaksi, koska niitä ei ole varaa lämmittää. Huonokuntoisten, käyttökiellossa olevien rakennusten purkaminen on kallista, siksi niitä on jätetty purkamatta.

Seurakuntien omistuksessa on huomattava määrä sijoituskiinteistöjä ja vuokra-asuntoja, joiden kohdalla on vastaajien mukaan nähtävissä isoja haasteita. Niiden ylläpitoa ja

peruskorjaustarpeita on laiminlyöty ja nyt nuo tuottamattomat sijoituskiinteistöt ja vuokra-asunnot ovat melkoinen rasite näitä omistaville seurakunnille: ”me ei koskaan saaha niistä enää, sitte nillä vuokratuotoilla niin, niin sitä peruskorjaushintaa sitte takas.” (H6) Ongelmalliseksi koettiin, kun seurakunnilla ei ole varaa korjata huonokuntoisia sijoitusasuntoja, niin niistä olisi luovuttava nopeasti, mutta se on erittäin vaikeaa: ”että yksittäisinä me on asuntojakin tarjottu, just näitä heikompia, ja tai justiin jotka on niin ku odottaa sitä peruskorjausta, niin ei ne liiku, et välttämättä ei mee niin ku yksittäin, yksittäisesti tarjottuina, niin ei, ei välttämättä saada yhtään katsojaa.” (H6) Kiinteistöjen omistamista seurakunnan toimintatapana myös kyseenalaistettiin: ”Ja sitte yks on se, että mejän toimialana ei oo omistaa sijoituskiinteistöjä, varsinkaan jos ne ei oo tuottavia.” (H1)

Eräs vastaaja kommentoi selkeäsanaisesti, että on tunne, että koko ajan pitää säästää, mutta samaan aikaan rahoja kohdennetaan väärin huonon hallinnon takia. Monissa seurakunnissa on kasvavaan säästöpaineseen herätty vasta nyt. Useammassa seurakunnassa ollaan siinä tilanteessa, että ensimmäistä kertaa seurakunnan historiassa seurakunta joutuu ottamaan lainaa. Tähän asti on selvitty edellisten vuosien ylijäämillä, maa-alueiden ja puuston myynnillä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että rahan tulisi ennakoivasti ohjata toimintaa. Järkevillä kiinteistövähennyksillä on erään vastaajan mukaan heidän seurakunnassaan vältetty työntekijöiden irtisanomiset.

Talous ei ohjaa päätöksiä

Muutama haastateltava koki, että heidän seurakunnassaan raha ei sanele toimintaa, ei ole vielä taloudellista hätää, eikä ole taloudellista pakkoa kiinteistöjen myynnille. Käyttämätön ja korjausta vaativa kiinteistö voidaan myydä millä hinnalla vain, eikä seurakunnan tasetta ole tarvetta tasata kiinteistöjen myynnillä. Kaikki tiloja koskevat toiveet on toteutettu hyvinä talousaikoina, ja nytkin korjauksissa ja uudisrakennuksissa valitaan hintavia materiaaleja ja tavaroita.

...mut se että meillä seurakuntakodissa, just jostain bändikämpässä tai jossain muussa, nii oikeestihan siellä riittä se koulun taso ja sekin on hyvää tasoa. Mutta ei, me valitaan rimakatto ja 40 000 kaiuttimet. Elikkä edelleenkään meillä ei oo oikeesti rahapula. (H4)

6.5 Tiedolla johtamisen työkalut

Tiedon kerääminen

Haastateltavien vastauksissa korostui, että tietoa tulee kerätä johtamisen tueksi. Nykyiset tietovarannot todettiin olevan vajavaisia. Tiedon keräämisessä tulee työskennellä pitkäjänteisesti, sillä tiedon keräämisen hyödyt näkyvät vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Kerätyn tiedon avulla saadaan todennäköisesti myös kustannussäästöjä, kun ajantasaista tietoa voidaan hyödyntää kiinteistönhoidossa. Erittäin merkityksellisesti haastateltavat kokivat tietovarantojen keskittämisen, sillä tiedon keskittäminen helpottaa asioiden hoitoa ja säästää huomattavasti työaikaa, kun tietoa ei tarvitse etsiä useista tietolähteistä.

Hiljainen tieto

Katokko sillonki ku mäkin ku tulin, niin meillähän oli nämä kolme viisasta itämaan tietäjää, joksi mä ne ristin, ku heillä oli niin paljo sitä hiljasta tietoa. (H4)

Hiljaista tietoa on seurakuntien kiinteistötoimen organisaatioissa todella paljon, ja hiljaisen tiedon kerääminen talteen on haastateltavien mielestä ensi arvoisen tärkeää. Organisaatiossa oleva tieto tulisi tuoda näkyväksi, mutta tiedon saaminen, ja sen tallentaminen keskitettyyn tietovarantoon koettiin haasteelliseksi.

Niin kyllä mun ymmärtääkseni yleensä se tieto on olemassa, mut jonkun vaan, ne on vaan aina eri ihmiset, jotka tietää, et missä se on. Jonkun asian tietää pääpuutarhuri ja sitä pitää kysyä siltä, ja se toimittaa. Jotkut asiat tietää

kiinteistöpäällikkö, ne pitää siltä hommata. Jotkut asiat tietää toimistopäällikkö taloustoimistossa ja niin poispäin, et tota niin, jos ne nyt kaikki sitte löytää tiensä yhteen paikkaan niin hyvä. (H2)

Organisaatiossa oleva tieto on usein hyvin puutteellista ja hajanaista, ja tiedon kerääminen syö paljon resursseja.

...kyllä se on melkosta metsästämistä monesti näitten asioitten, tietojen löytäminen, että mitä on milloinki tehty ja kuka on tehny, niin se ei ihan yksinkertasta ole aina. Niin, että soitteleppa sille, että kuka se oli silloin täällä ja tuolla. Sen tiedon hajanaisuus tavallaan on semmonen niin ku, no aikaa vievä ja tota sitten, että ei oo niin ku sitä tietoo, et se tieto kyllä niin ku tavallaan on olemassa, mut sen löytäminen tai saaminen on sitten niin ku semmonen iso urakka. Se on oikeestaan ollu se isoin työmaa, aina löytää se tieto...(H3)

Seurakuntien luottamushenkilöt vaihtuvat harvoin, joten pitkäaikaiset luottamushenkilöt omaavat myös paljon hiljaista tietoa. Vastauksissa esitettiin, että olisi tärkeää kerätä heillä oleva tieto talteen, jottei arvokasta tietoa menetetä.

Että tota, hyvä että ne on koottu ne tiedot sillain, että tota se pakottaa niin ku siihen, että ainaki jonkunlainen käsitys tulee sitte, ettei se oo vain joittenkin niin ku ikaikaisten luottamushenkilöiden päässä, etenkin pienemmissä seurakunnissa. (H1)

Tiedon luotettavuus

Tärkein kriteeri tiedon luotettavuuden arvioinnissa oli vastaajien mielestä tiedon ajantasaisuus. Koettiin tärkeäksi, että kaikilla seurakunnilla on yhdenmukaiset tietolähteet, ja käytetään vain yleisesti hyväksytyjä tiedonlähteitä, sekä koostetaan

raportit vertailukelpoisilla tiedoilla. Haastateltavat painottivat, että kerrottuun tietoon ei voi aina luottaa, vaan todenperäinen tieto täytyy etsiä.

Viranhaltijat voivat levollisin mielin hoitaa päätöksenteon esittelyn, kun he ovat hankkineet kokonaisuuden kannalta kaiken tarvittavan tiedon. Etenkin erikoisosaamista vaativissa tehtävissä käytetään kaikissa seurakunnissa tiedon saamiseksi asiantuntijoita. Puolueeton ulkopuolinen asiantuntija, etenkin sisäilma-asioissa lisää haastateltujen mielestä luotettavuutta. Asiantuntijoiden käyttäminen on kaikkien haastateltujen mielestä perusteltua, ja seurakunnissa halutaan käyttää viranomaisvaateen täyttäviä asiantuntijoita. Haasteena nähdään, että ulkopuolinen asiantuntija antaa tietoa vain tilatun määrän.

...omaa selustaa turvatakseni niin aika usein kuitenkin otan mukaan sitten myös, jos on tämmönen niin ku ison asian esittely, niin sen asiantuntijan rinnalle niin ihan, ihan sillä tavalla, että sitte on, on kuitenkin se puolueeton asiantuntijaki on siinä... (H6)

Eräät haastateltavat kokivat, että luottamushenkilöt saattavat epäillä viranhaltijan toimesta annetun tiedon luotettavuutta.

...luottamushenkilön on ...vaikee tehdä sitä päätöstä, jos niin ku et se talouspäällikkö, joka ei oo kiinteistöalan ammattilainen sano.. vaikka se olis kuinka kysyny, niin ku ammattilaisten, ammattilaisilta ja olis päätöksen apuna, päätöksen tai sen valmistelun...(H4)

Kokemukset Basis- kiinteistötietojärjestelmästä

Osa haastelluista koki, että tiedon kerääminen ja sen tallentaminen Basis-järjestelmään on hidasta, se vaatii kärsivällisyyttä, ja konkreettiset hyödyt uskottiin saatavan vasta vuosien päästä.

...sillä tavalla saadaan sitä historiatietoa sitten kerrytettyä sinne alle kiinteistöille, niin sitä kautta tulee sitten sitä hyötyä sitten jatkossa varmastikki.

Tässä vaiheessa sen on vielä niin alussa, että sitä ei vielä oikein pysty isommasti hyödyntämään meillä. (H3)

Pienillä seurakunnilla ei ole resursseja tietojen tallentamiseen, ja kaikkien seurakuntien tulisi tehdä priorisointia tiedon tallentamisessa, jotta kokonaisuuden kannalta olennaisin tieto saataisiin tallennettua: ” ...että mikä on se kaikkein oleellisin ja tärkein asia, mikä sinne pitää saada nyt niin ku talteen ja mikä on sitä mikä sinne on sitte ”olisi hyvä olla” tai ”olisi mukava olla” sitte jatkon kannalta...” (H6)

Suurempi osa haastatelluista koki Basis-järjestelmän olevan erittäin hyödyllinen, keskitetty tietolähde. Basiksen eduiksi laskettiin, että tietojen paikkansapitävyys tulee tarkistettua, kun tietoja siirretään ja tallennetaan Basikseen. Sähköinen työkalu säästää myös työaika, kun asioita ei tarvitse etsiä arkistoista tai kysellä organisaatiosta. Järjestelmästä saadaan hyvää raportointitietoa ja selkeitä raportteja, joten Basiksen katsottiin helpottavan asioiden valmistelua, kokonaisuuden hallintaa ja raportointia.

Basis-käyttäjärjestelmän erittäin tärkeäksi mieltäneet esittivät, että järjestelmän käyttökoulutusta täytyy ehdottomasti jatkaa, jotta hyödyt konkretisoituvat kaikille seurakunnille, ja sitä kautta havaitut hyödyt kannustavat seurakuntia ottamaan järjestelmän aktiiviseen käyttöön.

Ihmiset säästää ihan hirveesti aikaa ja se Basiksen niin ku kouluttamista pitää vaan sitkeesti jatkaa, että ihmiset hoksaa mitä työkaluja sieltä saa päätöksen pohjaksi. (H4)

Kirkkohallituksen hankkima järjestelmä lisää valmistelussa käytetyn aineiston uskottavuutta: ” sitte ku Kirkkohallitus lopulta hankki ja nyt on tää Basis, niin niitä tietoja ei enää kyseenalaisteta. (H4)

Eräs vastaaja korosti, että sähköinen työkalu ei korvaa aistinvaraista tarkastelua, joten aktiivisia kiinteistötoimen henkilöstön toimesta tapahtuvia kiinteistökierrroksia tulee tehdä jatkossakin.

7 Johtopäätökset

Tutkimustuloksissa, mitä esitettiin edellisessä kappaleessa, tuotiin esiin analysoinnissa nousseet merkityksellisimmät havainnot ja päätelmät liittyen kiinteistöstrategiaan, tiedolla johtamiseen ja tiedon johtamisen työkaluihin. Nämä keskeiset tulokset vastaavat samalla johdannossa asetettuun tutkimuskysymykseen:

Mitkä tekijät vaikuttavat seurakunnassa tehtävään kiinteistön luopumispäätökseen?

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitetään viidessä, analyysissa muodostettujen pääluokkien mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäiseksi tarkastellaan kiinteistöstrategian, toiseksi tiedolla johtamisen ja kolmanneksi tunteiden vaikutusta, neljänneksi talouden vaikutusta ja lopuksi tiedolla johtamisen työkalujen vaikutusta kiinteistön luopumispäätökseen. Tuloksia käsitellään sekä myönteisten että kielteisten tunteiden näkökulmasta. Tutkimustuloksia peilataan tutkielman teoriaan.

7.1 Kiinteistöstrategian vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen

Tutkimuksessa ilmeni, että lähes kaikki seurakunnat olivat laatineet ainakin yhden oman kiinteistöstrategian, ennen Kirkkohallituksen pilottiryhmään osallistumista. Kaikki haastatteluun osallistuneet seurakunnat olivat tunnistaneet kiinteistöstrategian merkityksen seurakunnan toiminnalle.

Tutkimuksen kautta oli havaittavissa, että poliittisten päättäjien osallistumista kiinteistöstrategian laadintaan pidettiin äärimmäisen tärkeänä, jotta he sitoutuvat seurakunnan suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen toimintaan. Tämän havainnon vahvistaa myös tietokirjailija Sydänmaalakan (2015) näkemys, että julkisella sektorilla vision ja tavoitteiden määrittelyyn vaikuttavat aina sekä virkamiesohjaus että poliittiset päättäjät. Kiinteistöstrategian laadintaprosessiin osallistumisen lisäksi, poliittiset

päätäjät myös hyväksyvät seurakunnan kiinteistöstrategian. Poliittiset päättäjät ja heidän toimintansa vaikuttavat kiinteistöjen luopumispäätöksiin näin ollen aivan olennaisesti.

Yleinen mielipide haastateltavien keskuudessa oli, että kiinteistöstrategian laatiminen on välttämätöntä ja hyväksyttyä kiinteistöstrategiaa tulee noudattaa ja sen tulee ohjata kiinteistöistä luopumista. Nämä havainnot vahvistavat Santalaisen (2017) ajatuksia siitä, että strateginen toiminta on pelkistetysti strategian toteuttamista. Erään haastateltavan mielestä oli tärkeää, että strategiatoiminta on prosessinomaista. Joten strategiaa tulee myös säännöllisesti tarkastella sen voimassaolokaudella, ja sitä tulee tarvittaessa päivittää. Tämänkaltainen toiminta vahvistaa tietokirjallisuudessa esitettyä havaintoa, että onnistunut strategian toteutus vaatii jatkuvaa tilannearviointia ja dialogia eri asioiden välillä (Santalainen, 2017).

Kiinteistöstrategiaan kirjatut luopumisperusteet ovat toimineet hyvänä perusteena luopumispäätösten valmistelussa. Haastateltavat kertoivat, että hyväksytyyn strategian noudattaminen oli helpottanut kiinteistöjen myyntipäätösten syntymistä. Tutkimuksessa havaittiin, että kiinteistöstrategialla on vaikutusta kiinteistöjen luopumispäätöksiin. Nämä havainnot tukevat aikaisemman tutkimuksen tuloksia, että strategisella suunnittelulla on myönteinen ja merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja sen avulla on saavutettu erityisen hyviä tuloksia organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä (George & muut, 2019).

Seurakunnassa kiinteistöpuolen johtava viranhaltija (talousjohtaja tai kiinteistöpäällikkö tai kiinteistöjohtaja) vastaa kiinteistöjen luopumispäätösten valmistelusta. Valmistelijan rooli on haastateltavien mielestä erittäin tärkeässä osassa luopumispäätösten valmistelussa, ja sitä kautta onnistuneen luopumispäätöksen syntymisessä. Haastatteluissa nousi esiin vahva huoli seurakuntiin palkattavien kiinteistöistä vastaavien henkilöiden ammatillisesta osaamisesta. Kiinteistöjen ylläpitäminen ja niille suoritettavat korjaustehtävät ovat moninaisia, vaativat erikoisosaamista, ja suojeltavat

rakennukset tuovat oman haasteensa tehtävän hoitamiseen. Näin ollen tehtävän hoito edellyttää haastateltavan mukaan vankkaa rakennusalan osaamista, ja tämä pitäisi ehdottomasti huomioida rekrytoinnissa. Etenkin pienten seurakuntien kiinteistöasioista vastaavat yleensä talousjohtajat, joilla ei useinkaan ole kiinteistöjohtamiseen tarvittavaa erikoisosaamista. Haastateltavien mielestä tämä pitäisi jatkossa huomioida, ja yhtenä hakukriteereinä pitäisi ehdottomasti olla kiinteistöpuolen osaaminen. Riittävän ja asiantuntevan valmistelun merkitys ja osuus lopullisen luopumispäätöksen syntymiseen koettiin tässä tutkimuksessa olevan merkittävä. Laadukkaan, informatiivisen ja ajantasaisen tiedon mahdollistava vahva ammatillinen osaaminen pitäisi tunnistaa organisaatioissa, jotta valmistelut olisivat korkeatasoisia.

Poliittiset päättäjät tekevät päätökset seurakuntien rekrytoinneista ja tehtävien osaamisvaatimuksista. Vastaajien mielestä poliittiset päättäjät tulisi saattaa tietoisiksi kiinteistöasioissa vaadittavasta osaamistasosta ja kiinteistömassan vaikuttavuudesta seurakuntatalouteen. Seurakunnan henkilöstöstrategiaa tuleekin tarkastella kriittisesti, ja huomioida sen vaikutukset kiinteistöstrategian toteuttamiseen, jotta organisaation toimintakulttuuri, arvot, asenteet, motiivit ja taitojen puute eivät toimisi esteinä laadukkaan tiedon saamiselle ja päätetyn kiinteistöstrategian toteuttamiselle (Räisänen 2011).

Suomessa on monilla aloilla tällä hetkellä havaittavissa osajapulaa. Henkilöt, jotka olisivat ammatillisesti päteviä toimimaan kirkon kiinteistöasioiden johtotehtävissä, ovat kovin haluttuja myös rakennus- ja kiinteistöalan työtehtäviin. Haastatteluista kävi ilmi, että kiinteistöpuolen työntekijöiden rekrytointia ja sitoutumista kirkon palvelukseen vaikeuttaa etenkin kirkon matala palkkataso. Vahvaa ammattiosaamista vaativan tehtävän haasteellisuus täytyisikin huomioida palkkatason määrittämisessä. Tehtävän vaativuuden mukaisella palkalla voitaisiin haasteltavien mukaan rekrytoida kiinteistöjen hallinnointiin vahvoja ammattilaisia, ja saada heidät pysymään seurakuntien palveluksessa. Tietoisuuden lisääminen päättäjien keskuudessa tehtäväalueen merkityksellisyydestä ja sen vaikutuksesta tarjottavaan palkkaan on tässä avainasiassa.

Nämä havainnot vahvistavat Virtasen ja Stenvallin (2014) ajatuksia siitä, että tiedon puuttuminen voi pahimmassa tapauksessa olla haitallista toiminnalliselle onnistumiselle.

Kaikki haastattelujen kohteena olleet seurakunnat olivat luopuneet kiinteistöistään viimeisen kymmen vuoden aikana. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin, että tärkein syy tiloista luopumiseen on ollut alhainen käyttöaste ja toimintaan sopimattomat tilat. Tiloista on luovuttu myös niiden huonokuntoisuuden ja niissä esiintyneiden sisäilmaongelmien takia. Tilat eivät ole enää soveltuneet toimintaan tai niissä toiminnan järjestäminen ja työskentely ei ole ollut terveysturvallista. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että taloudella on myös iso vaikutus kiinteistöjä koskevaan päätöksentekoon ja tiloista luopumiseen.

Haastateltavien mielestä luopuminen ei noudata mitään kaavaa, vaan kunkin kiinteistön tilannetta arvioidaan aina erikseen, tarkastellaan käyttöastetta, korjaus- ja ylläpitokustannuksia ja huomioidaan tilan käyttäjien arvioinnit. Tämän havainnon vahvistavat aiempien selvitysten tuloksia, jossa todetaan, että tutkitun tiedon ohella päätöksissä hyödynnetään arviointitietoa ja kokemuksen kautta syntynyttä subjektiivista näkemystä (Raisio & muut, 2018).

Kulttuuriperinnön merkitystä ja sen vaalimista pidetään seurakunnissa ilmeisen itsestään selvänä asiana, sillä lain asettamia vaatimuksia tai kulttuuriperimän lakisääteisiä velvoitteita ei yhdessäkään haastattelussa kyseenalaistettu. Kulttuuriperinnön merkitys tunnistettiin seurakunnissa. Eräs vastaaja toi esiin, että kulttuuriperimän vaaliminen ei rasita seurakuntien taloutta, vaan syy löytyy huonokuntoisista seurakuntataloista ja suuresta kiinteistömassasta. Kirkkorakennuksista luopuminen ei ole missään haastatellussa seurakunnassa ajankohtaista tai edes suunnitelmissa. Tämä onkin hyvä strateginen linjaus, sillä kirkkorakennusten museaalinen arvo on paljon merkittävämpi kuin niiden rahallinen arvo. Haastateltavat painottivat, että kirkot ovat kulttuuriperimän arvokkaimmat rakennukset, ja ne halutaan ehdottomasti säilyttää ja pitää hyvässä kunnossa. Lisäksi he kertoivat, että kirkot ovat

seurakuntien tärkeimpiä tiloja, ja niissä on valtava kulttuurinen arvo, ja seurakuntien pitää sitoutua pitämään niitä kunnossa. Nämä havainnot vahvistavat aiemman tutkimuksen havainnot, että kulttuuriperinnön uskotaan tuhoutuvan ilman suojelutoimia (Björkholm, 2011).

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että kulttuuriperinnön vaalimisen vaatimukset vaikuttavat seurakuntien kiinteistöjen luopumispäätöksiin. Tässä tapauksessa kuitenkin positiivisessa merkityksessä, kun seurakunnat eivät halua luopua kulttuurihistoriallisesti arvokkaista rakennuksistaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsoen on positiivista, että seurakunnilla on vahva tahtotila vaalia kulttuuriperimää, koska kirkolla on lakisääteinen tehtävä ylläpitää kulttuurihistoriallisesti arvokkaita rakennuksia ja niiden irtaimistoa (Laki valtion rahoituksesta evankelis-luterilaiselle kirkolle eräisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin, 1993).

7.2 Tiedolla johtamisen vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen

Haasteltavat kertoivat suhtautuvansa kiinteistöjä koskevan päätöksenteon valmisteluun ristiriitaisin tuntein. Haastattelutilanteessa oli havaittavissa vahvaa tunnetta, kun vastaajat kuvailivat valmistelijan roolia. Vastaajat kokivat tekevänsä valmistelut huolellisesti ja relevanttiin tietoon perustuen. Turhautumista aiheutti, että vaikka hankkisi kaiken tarvittavan tiedon päätöksen perusteiksi, ja antaisi päätösesityksesi hankittuun tietoon perustuen, niin että päätös on oikea seurakunnan kokonaisedun kannalta, voivat päättäjät ohittaa olemassa olevan tiedon, ja päätöksenteko tehdään tunteen, mielipiteen tai intressin perusteella. Ongelma nousi esiin kaikissa haasteluissa.

Poliittisen päätöksenteon logiikka ei kuitenkaan ole aina ennustettavissa, eikä se perustu asiantuntijavalmistelun esittämiin tuloksiin (Virtanen & Stenvall, 2014). Tämänkaltaisen toiminta on ristiriidassa yleisen moraalikäsitteen kanssa, että julkisessa päätöksenteossa päättäjien omien mielipiteiden tai intressien ei tulisi vaikuttaa

päätöksentekoon. Monimutkaisemmat päätökset kytkevät kuitenkin aikaisemman tutkimuksen mukaan toimenpiteeseen aina myös kokemukset ja tunteet (Matzler, 2007).

Oman edun tavoittelua, oman mielipiteen voittamisen tavoittelua ja päätösten ohjailua tapahtuu seurakunnissa monella tasolla, joka väistämättä haastateltavien mielestä vaikuttaa kiinteistöjen luopumispäätöksiin. Vastaajien mukaan viranhaltijoiden oman mielipiteen voittamisen tavoittelua on ollut nähtävissä päätösesitysten valmistelussa, kun tehdään viranhaltijoiden toimesta ennakoivasti päätöksiä ja ratkaisuja, mitä esitetään kirkkoneuvostossa päätettäväksi. Päätösesitys tehdään siitä kiinteistöistä, mistä kiinteistöistä viranhaltijoiden mielestä olisi syytä luopua, tai mistä kiinteistöistä he henkilökohtaisista syistä haluaisivat päästä eroon. Päätöksenteon valmistelussa on haastateltavien mukaan yleistä, että päättäjien suuntaan kohdistuu vaikuttamista, jossa viranhaltijoiden toimesta halutaan varmistaa tietynlaisen päätösesityksen kannattaminen päätöskokouksessa. Vuoropuhelussa yksilöt neuvottelevat ymmärryksistään, ja yrittävät sitä kautta vaikuttaa toisiinsa (Tsoukas, 2009). Seurakunnan työntekijöiden toimesta on havaittavissa vaikuttamista, kun he saattavat puoltaa vähäisellä käytöllä olevia tiloja omien mieltymysten ja intressien mukaisesti, vaikka käyttöastetilaston perusteella tila tulisi asettaa luovuttavien tilojen listalle.

Poliittisten päättäjien toimesta tapahtuvaa tiedon valikoimista eräs haastateltava kuvasi tapahtuneen tilanteessa, jossa poliittiset päättäjät rajoittivat taloudellista tilannetta kuvaavan taulukon julkistamista talousarviokirjassa, jotta seurakuntalaiset eivät luulisi, että seurakunnalla on huono tulevaisuus edessä. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat havainneet, että julkisissa organisaatioissa tietoa hyödynnetään pintapuolisesti ja valikoiden (Adams, 2004).

Seurakuntien kiinteistöjä koskeva päätöksenteko on moniportaista, joiltain osin hyvinkin tiukasti säänneltyä, ja erään vastaajan mielestä päätöksentekobyrokratia on ihan järkyttävää. Vastaajien mielestä byrokraattinen toimintamalli merkittävästi vaikeuttaa kiinteistöistä luopumista. Kiinteistöjä koskevaa päätöksentekoa tulisikin vastaajien

mielestä yksinkertaistaa merkittävästi, mikä helpottaisi kiinteistöistä luopumista. Kuten aikaisemmassa tutkimustiedossa on todettu, byrokraattisten ja hierarkkisten toimintamallien korvaaminen julkisella sektorilla on hidasta, ja se edellyttää julkiselta sektorilta strategisempaa otetta tiedolla johtamiseen (Jalonen & muut, 2012).

Seurakuntien omistamien rakennusten ja tonttien myyminen yksityiseen käyttöön ei ole yksinkertaista. Käyttötarkoituksen muuttuminen voi vaatia jopa kaavamuutoksia, joiden hyväksyminen kunnissa ei ole itsestään selvää, joten nämä epävarmuustekijät karsivat ostajia. Eräs haastateltava kyseenalaistikin, että miten kunta voi päättää seurakunnan omaisuudesta. Tämänkaltainen ristiriita julkisten toimijoiden intresseissä ja niihin vastaamisessa kuvaa aikaisemmassa tutkimuksessa esiin tullutta havaintoa, että päätöksentekoon vaikuttaa tiedon ohella julkisuus ja poliittinen tarkoituksenmukaisuus Hellström (2018).

Tutkimuksesta kävi ilmi, että monilla seurakunnilla olisi akuutti tarve päästä heikkokuntoisista kiinteistöistä eroon, mutta luopumisprosessien hitaus ja luopumispäätöksiä seuraavat valitukset hidastavat luopumisia. Haastateltavat olivat havainneet, että luottamushenkilöiden eriävät mielipiteet ja seurakuntalaisten näkemykset ja vaatimukset kiinteistöjen kohtalosta vaikuttavat kaikki väistämättä päätöksentekoon. Kaikki näkökulmat huomioiden, tulisi kyetä järkeviin ja taloudellisesti kestäviin ratkaisuihin. Päätöksenteon rationaalisuutta haastavat päätöksentekijöiden omat intuitiot sekä yhteiskunnallisten ongelmien lisääntyvä kompleksisuus (Raisio & muut, 2018).

Kuten aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, viestintä on vuorovaikutusta, ja siinä syntyvällä dialogilla on merkitystä, sillä se vähentää osapuolten välillä olevia epäselvyyksiä (Tsoukas, 2009). Viestinnällä koettiin oleva iso merkitys päätöksenteossa. Kaikki vastaajat nostivat esiin päätöksenteon valmistelijan viestintätaidot, joilla on korostunut merkitys tiedon välittämisessä päätöksentekijöille. Eräs haastateltava korosti

viestinnän merkitystä päätöksenteon onnistumisessa, hän piti sitä jopa merkityksellisempänä kuin itse päätöksenteon valmistelun asiatietoa.

7.3 Tunteiden vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen

Kuten aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, myös tämän tutkimuksen kautta voitiin havaita, että tunteilla on erittäin merkittävä vaikutus kiinteistöjen luopumispäätöksissä (Matzler, 2007 ; Raami, 2015). Haastateltavat kertoivat, että vaikka kiinteistön luopumispäätöksen valmisteluun olisi kerätty kaikki mahdollinen faktatieto, josta hyvin perustellusti käy ilmi, että kiinteistöstä tulisi luopua, niin lopputulos saattaa olla, että kiinteistöstä ei luovuta. Tämänkaltainen toiminta vahvistaa Matzlerin (2007) ja Raamin (2015) aikaisemman tutkimuksen havainnot, että monimutkaisemmat päätökset liittyvät toimenpiteeseen myös kokemukset ja tunteet.

Tutkimuksessa tuli esiin, että etenkin paikallisiin toimitiloihin kohdistuvat luopumispäätökset herättävät kielteisiä tunteita päättäjissä, ja käynnistävät heidän keskuudessaan lobbaustoiminnan tilan säilyttämisen puolesta. Seurakuntalaisilla on myös voimakkaita tunnesiteitä seurakunnan omistamiin toimitiloihin. Tutkimuksesta nousi esiin, että seurakuntalaiset usein vastustavat tiloista luopumista vain tunteen perusteella, ilman että luopumispäätöksen takana olevia faktatietoja huomioidaan millään tavalla. Tämänkaltainen toiminta selittyy Tuan Phamin (2004) aikaisemman tutkimuksen mukaan havainnolla, että tunteisiin perustuvissa päätöksissä ihmiset vain käyttävät tunteita omien arvojensa edustajina. Myös kohteen ja tunnekokemuksen välinen läheisyys voi johtaa tunteiden arvioivaan merkitykseen.

Haastateltavat kertoivat, että osa seurakunnan jäsenistä eli aktiiviset seurakuntalaiset pyrkivät vaikuttamaan kiinteistöjen luopumispäätöksiin ja useimmiten vastustavat luopumisia. He ovat aktiivisia kansalaisvaikuttajia ja keräävät adresseja tilojen

säilyttämisen puolesta, haluten näin haastaa valtakoneiston tekemät päätökset. He myös valittavat luopumispäätöksistä ylempiin hallintoelimiin, ja näin saavat ainakin hidastettua luopumisprosesseja. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kansalaisaktiivisuudella oli saatu vaikutettua tehtyihin luopumispäätöksiin, niin että tiloja oli otettu uudelleen käyttöön ainakin lyhytaikaisesti.

Tämän tutkimuksen otosmäärä on pieni, joten kovin yleistettävää päätelmää tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon ei voida tämän tutkimuksen perusteella tehdä. Tunteet ja niiden merkitys tulivat kuitenkin vahvasti esiin jokaisessa haastattelussa, joten niiden merkitys päätöksenteossa tulee ottaa huomioon.

7.4 Talouden vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen

Seurakuntien taloudellinen tilanne ja sen todennäköinen heikentyminen lähivuosina pohditutti kaikkia vastaajia. Taloudellinen tilanne aiheutti negatiivisyyteen viittavia tunteita vastaajissa, kuten epävarmuutta tulevaisuudesta, pakkojaksamista säästämässä ja stressiä huonosta talousjohtamisesta. Haastateltavat olivat tiedostaneet, että seurakuntien taloudellinen tilanne tulee väistämättä heikkenemään kiihtyvällä tahdilla, ja siihen tulee reagoida riittävän nopeasti ja riittävän vaikuttavilla tekijöillä. Nämä havainnot tukevat Viitalan ja Jylhän (2019) ajatuksia, että isot taloudelliset ongelmat asettavat rajoituksia julkisen toimintaympäristön uudistumishalukkuudelle ja investoinneille ja jopa perustehtävän toteuttamiselle.

Eräs vastaaja korosti, että talous ei saa kuitenkaan sanella, vaan sen tulee ohjata toimintaa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että taloudella on kuitenkin merkittävä vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen. Haastateltavat kokivat, että taloudellinen tilanne ohjaa väistämättä seurakuntia miettimään, miten ne selviävät taloudellisista haasteistaan ja mistä kaikista niiden tulee luopua, sillä kiinteistöjen ylläpitäminen muodostaa merkittävän osan kaikkien seurakuntien käyttötalous- ja investointibudjeteista.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että taloudellista tilannetta ei vähätellä tai piilotella, vaan on hyödynnettävä talouden ennusteita ja tehtävä laskelmia, miten erilaiset ratkaisuvaihtoehdot vaikuttavat seurakunnan talouteen ja sen kantokykyyn. Haastateltavat peräänkuuluttivat tiedon merkitystä päätöksenteossa. ja heidän mukaansa kiinteistöjä koskevat päätökset tulee perustaa todellisiin taloudellisiin laskelmiin, eikä toimintaa tule johtaa puolittuuksilla, ennakkoluuloilla tai mielipiteillä (Virtanen & Stenvall, 2014).

7.5 Tiedolla johtamisen työkalujen vaikutus kiinteistön luopumispäätökseen

Tiedon systemaattinen kerääminen kiinteistöjen kulutustiedoista ja korjaushistoriasta ja niiden tallentaminen Basis- kiinteistötietojärjestelmään on tämän tutkimuksen mukaan merkityksellistä, ja vastaajat pitivät järjestelmää pääosin hyödyllisenä. Kaksi vastaajaa kertoi järjestelmän tällä hetkellä kuitenkin vain lähinnä työllistävän heitä. Basis-kiinteistötietojärjestelmää oli neljälle vastaajalle tuttu työkalu, kahdella vastaajalla ei ollut järjestelmästä omakohtaista käyttökokemusta. Kaikki vastaajat tunnistivat hyödyn, joka järjestelmästä on tulevaisuudessa saatavissa, kunhan tietoa tallennetaan järjestelmään systemaattisesti. Tiedon saattaminen käyttökelpoiseen muotoon, ja sen hyödyntäminen käytännössä tulee olla osa organisaation jokapäiväistä päätöksentekoa (Mäkinen, 2021).

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että tiedon luominen tapahtuu jatkossa entistä enemmän virtuaaliympäristöissä (Tsoukas, 2009). Basis-järjestelmä mahdollistaa monipuolisen raportoinnin, jota voidaan hyödyntää päätösten valmisteluissa. Tämä ominaisuus koettiin Basis-järjestelmästä koituvista hyödyistä tärkeimmäksi. Päätäjien suhtautuminen Basis-järjestelmästä tulostettuihin raportteihin oli erään vastaajan mielestä parempaa, kuin heidän edellisen järjestelmänsä raportteihin. Basiksen

luotettavuutta vastaajan mielestä lisää luottamushenkilöiden keskuudessa se, että järjestelmä on Kirkkohallituksen hankkima.

Vastaajien mielestä Basis- käyttökoulutuksia tulee järjestää säännöllisesti, ja tiedottaa seurakuntia järjestelmän tuomista hyödyistä, näin edistetään järjestelmän aktiivista käyttöönottoa. Helanderin ja muiden (2020) mukaan tiedolla johtamisen haasteet voidaan aluksi kokea pelkästään teknisiksi tai teknologisisiksi.

Kaikki vastaajat tunnistivat hiljaisen tiedon merkityksen ja haasteet sen tallentamisessa. Vastaajat kokivat, että organisaatioiden hiljaisen tiedon keräämiseen on havahduttu seurakunnissa. Basis-kiinteistötietojärjestelmä mahdollistaa sekä hiljaisen tiedon että paperiarkistoissa olevan tiedon tallentamisen keskitetysti, sähköiseen muotoon. Arvokas hiljainen tieto tulisi saattaa koko organisaation tietoon, sillä se on olennainen osa tiedon johtamista (Viitala & Jylhä, 2019). Nämä havainnot vahvistavat Tsoukasin (2009) tutkimustietoa siitä, että taustatieto tulisi saattaa näkyväksi, jotta se hyödyttäisi kaikkia organisaatiossa olevia. Vastaajien mielestä hiljaisen tiedon merkitys korostui niissä tilanteissa, kun organisaatiosta lähtee henkilö tai organisaatioon palkataan uusi henkilö. Hiljaista tietoa on kaikilla organisaation työntekijöillä, joten sen kerääminen vie paljon resursseja. Kun hiljainen tieto on tallennettu ja sitä voidaan hyödyntää, lisää se työn sujuvuutta ja vähentää toiminnassa esiintyviä riskejä (Viitala & Jylhä, 2019).

Päätöksenteon valmistelussa kaikki vastaajat pyrkivät käyttämään vain luotettavia tietolähteitä. Useilla vastaajilla oli kokemuksia, jossa heidän esittämänsä tiedon luotettavuutta ja heidän ammattitaitoaan asioiden valmistelussa oli kyseenalaistettu, etenkin luottamushenkilöiden toimesta. Kun esitetty tieto oli perustunut faktatietoihin, tuntuivat epäilykset vastaajista ikäviltä. Haastateltavien reaktion oman työn laadulliseen arvosteluun voi ymmärtää, koska julkisen päätöksenteon laatu riippuu merkittävästi tarjotun analyysin laadusta (Head, 2016).

Kaikki haastateltavat pitivät kiinteistöasioihin liittyviä asiantuntijalausuntoja päätöksenteon tukena erittäin merkityksellisenä. Asiantuntijoita käytettiin kaikissa haastatelluissa seurakunnissa erityistä asiantuntijuutta vaativissa asioissa. Esimerkiksi sisäilmatutkimukset ja kuntokartoitukset tilataan kaikissa tutkimukseen osallistuneissa seurakunnissa ulkopuoliselta asiantuntijalta. Tällä menettelytavalla voidaan osoittaa luottamushenkilöille ja työntekijöille tutkimuksen tehneen henkilön puolueettomuus ja saadun tutkimustiedon luotettavuus. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että muutamalla vastaajalla oli pätevyys tehdä asiantuntijatasoista tutkimuksia. He eivät kuitenkaan tehneet tutkimuksia itse, sillä he uskoivat, että heidän tutkimustulostensa luotettavuus saatettaisiin kyseenalaistaa. Aikaisemman tutkimuksen havainnot tukevat tätä, sillä päättäjistä kolmannes on epäileväisiä analyyttiseen tiedon suhteen ja vain vajaa puolet luottaa tietoon (Shah & muut, 2012).

Haastateltavista moni koki, että tietoa päätöksentekijöille oli aiemmin jaettu liian vähän, ja nyt tietoa päättäjille pitäisi jakaa enemmän. Päätöksentekijän pitäisi aina perustaa päätöksensä parhaaseen mahdolliseen tietoon, siksi hänen tulisikin uskaltaa esittää Barends ja muiden (2014) tapaan kysymyksiä: mitä todisteita siitä on, kuinka luotettavaa se on ja onko tämä paras saatavilla oleva todiste.

8 Pohdinta

Tämän tutkielman toteuttaminen oli koko prosessin ajan erittäin mielenkiintoinen ja innostava prosessi. Aihe on luonteeltaan erittäin moninainen, jopa kompleksinen, minkä vuoksi tutkimusmateriaalia kertyi runsaasti. Runsas tutkimusaineisto tuotti myös melko laajan tutkielman. Aihevalinta oli onnistunut, sillä tutkijan henkilökohtaiseen osaamisalueeseen liittyvä aihe helpotti työskentelyä huomattavasti ja piti yllä motivaatiota tutkielman tekemiseen koko prosessin ajan. Tutkimuskysymys ja työn otsikko tarkentuivat prosessin aikana useaan kertaan. Tutkimuksen rajaus kuitenkin tapahtui hyvissä ajoin, ensimmäisessä tutkimusta koskevassa tapaamisessa Saana Tammiston kanssa, kun hän ehdotti kiinteistöstrategian pilottiryhmään osallistuvia seurakuntia tutkimuskohteiksi.

Teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen ja rajaamiseen oli saatavissa hyvää tukea ja sparrausta yliopiston Julkisjohtamisen graduohjaajilta koko tutkimusprosessin ajan. Lähdekirjallisuutta ja tutkimustietoa löytyi todella kattavasti molemmista pääteorioista. Pyrkimyksenä materiaalivalinnoissa oli kiinnittää huomiota materiaalin julkaisuvuoteen ja valikoida tutkimuksen materiaaliksi mahdollisimman uutta kirjallisuutta ja uusinta tutkimustietoa. Tämä tavoite saavutettiin onnistuneesti. Merkittävästi materiaalin hankinnassa auttoivat Kirkkohallitus ja Haahtela-yhtiöt. Myös kirkon intranetin sivustolta löytyi hyvää tietoa tutkielman tueksi.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen avulla oli oletetusti saatavissa runsaampi aineisto kuin kyselytutkimuksella. Haastattelujen suorittaminen Teams-sovelluksella sujui vaivattomasti ja mahdollisti haastattelujen tekemisen kustannustehokkaasti, ja samalla oli mahdollisuus nauhoittaa haastattelut. Haastattelut tuottivat laadukkaan aineiston, josta analyysin ja johtopäätösten kautta löytyi hyvin vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkijana koen onnistuneeni tutkimukseni suorittamisessa. Tutkimuksessa ei noussut esiin tutkimuseettisiä haasteita. Oma roolini kohdeorganisaatiossa helpotti tutkimuksen analysointia ja johtopäätösten tekemistä,

sillä tutkimuksen kohteena olevan aihealueen substanssiosaaminen auttoi saamaan syvällisen käsityksen tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimuksen kuluessa tutkijalla heräsi mielenkiinto monia jatkotutkimusaiheita kohtaan. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että vaikuttamista oli havaittavissa monelta eri taholta seurakuntien päätöksenteossa. Tutkimusta voisi kohdistaa seurakuntien poliittisiin päättäjiin, eli miten heihin kohdistuva lobbaus vaikuttaa kiinteistöistä luopumiseen.

Toinen tutkimuskohde voisi kohdistua luopumispäätöksistä tehtyihin valituksiin. Seurakuntien tekemistä luopumispäätöksistä valitetaan melko yleisesti ylempiin hallintoasteisiin. Tutkimuksessa selvitettäisiin miten luopumispäätöksistä tehdyt valitukset ovat vaikuttaneet kiinteistöistä luopumiseen, ja onko valituksen johdosta luopuminen jopa peruttu. Tutkimuskohteena voisi olla kaikki Suomen seurakunnat, jotta tutkimukseen saisi riittävästi materiaalia. Muiden julkisten toimijoiden, esimerkiksi kuntien kaavapäätöksillä voi olla vaikutusta seurakuntien kiinteistöjen luopumispäätöksiin. Kiintoisaa olisi tutkia, millainen vaikutus tällä on todellisuudessa ollut seurakuntien kiinteistöjen myyntitoimien toteutumiseen.

Lähteet

- Adams, D. 2004. Usable knowledge in public policy. *Australian journal of public administration* 2004-03, Vol.63 (1), p.29-42. Noudettu 28.10.2021 osoitteesta <https://web-s-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=07609466-c5a3-4c00-b0e5-f405912a68c4%40redis>
- Advian. n.d. Mitä on tiedolla johtaminen? *Advian*. Noudettu 23.11.2021 osoitteesta <https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen?hsCtaTracking=9b55dc01-cd44-4616-83d2-36692642b73e%7C97756757-80df-40a8-aa30-b311f4e2850f>
- Arvioi kiinteistösi. 2021. Haahtela TVD. *Haahtela-yhtiöt*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://haahtelatvd.com/kiinteistojen-arviointi/>
- Avoin tiede. 2018. Yhteisluominen. Avoimen tieteen ja tutkimuksen kansallisen koordinaation sihteeristö. *Tieteellisten seurain valtuuskunta*. Noudettu 9.12.2021 osoitteesta <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/yhteisluominen>
- Barends, E., Rousseau, D.M. & Briner, R. B. 2014. Evidence-Based management: The Principles. *Center for Evidence-Based Management*. Noudettu 7.12.2021 osoitteesta <https://cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf>
- Basis-järjestelmä. 2018. *Sakasti* [Rajattu pääsy]. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://sakasti.fi/it-ohjeet/basis/>
- Björkholm, J. 2011. Immateriellt kulturarv som begrepp och process. Folkloristiska perspektiv på kulturarv i Finlands svenskbygder med folkmusik som exempel. *Åbo akademis förlag*. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69672/bjorkholm_johanna.pdf?sequence=1
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. 2017. A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine* Volume 7, Issue 3, September 2017, Pages 93-99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- George, B., Walker, R. M. & Monster, J. 2019. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public administration review* 2019-10-15, Vol.79 (6), p.810-819. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/puar.13104>
- Hakli, O & Heikkilä, E. 2020. *Kirkollisten rakennusten hoito ja restaurointi*. Museoviraston julkaisuja 12. Museovirasto.
- Halmeenmäki, T. 2021. Kirkon kiinteistöstrategiamallin ja Haahtelan simulaatiomallin Pilotointi 2021–2022. 2021. 4. tapaaminen 7.10.2021. *Teams* [Rajattu pääsy].
- HE 96/2013 vp. 2013. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kirkkolain muuttamisesta. Vireilletuloasiakirjat. *Eduskunta*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_96+2013.pdf
- HE 247/2016. 2016. Hallituksen esitykset. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi valtion rahoituksesta evankelis-luterilaiselle kirkolle eräisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin annetun lain 2 §:n ja ortodoksisesta kirkosta annetun lain 119 §:n muuttamisesta. *Finlex*. Noudettu 9.11.2020 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2016/20160247>
- Head, B. W. 2016. Toward More "Evidence-Informed" Policy Making? *Public administration review* 2016-05, Vol.76 (3), p.472-484. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>
- Heino, H. & Hautala, J. 2021. Mobile futures knowledge: From research policy to research and public policy? *Geoforum* 2021–01, Vol.118, p.83–92. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.12.007>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* Vol 48 Nro 3 (2020): Focus Localis 3–2020 ,toimittajat Anni Jäntti, A. & Lotta-Maria Sinervo, L-M. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Hellström, E. 2018. Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessä maailmassa. Artikkelit. *Sitra*. Noudettu 11.12.2021 osoitteesta

<https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarryksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>

- Hiilineutraali kirkko. (n.d.). Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://evl.fi/plus/yhteiskunta-ja-kirkko/kestava-kehitys/hiilineutraali-kirkko>
- Hilma-ilmoitus 28446. 2015. Suorahankintapäätös.pdf [Rajattu pääsy]. Vastaanotettu 22.10.2021 sähköpostin liitetiedostona Jarmo Hyartt, Projektinjohto ja kehitys, *Haahtela-yhtiöt*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. 2. painos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. 15. uudistettu painos.
- Höglund, L., Holmgren, C. M., Mårtensson, M. & Svärdesten, F. 2021. Strategic management accounting in the public sector context: the case of the Swedish Transport Administration. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 2021, Vol.33 (4), p.468-486. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2019-0180>
- Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus* 2/2012. Noudettu 5.4.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/256087152_Tietojohtaminen_osaksi_kunnan_strategista_johtamista
- Jalonen, H. 2013. Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma? *Tietoasiantuntija*, 5/2013, 10–14. Noudettu 5.10.2021 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/268744446_Jos_tiedolla_johtaminen_on_vastaus_niin_mika_onkaan_ongelma
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä* (s. 40–68). Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum.

- Ketola, J. 2021. Tiedediplomatia – tiede ja ulkopoliitiikka toistensa tukena. Blogi. *Sofi – Science Advice Initiative of Finland*. Noudettu 10.12.2021 osoitteesta <https://acadsci.fi/sofi/tiedediplomatia-tiede-ja-ulkopolitiikka-toistensa-tukena/>
- Kiinteistöstrategia. n.d. -a. Seurakuntien kiinteistöjen hallinta. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/kiinteistot/seurakuntien-kiinteistojen-hallinta/kiinteistostrategia>
- Kiinteistöstrategia. n.d. -b. Kirkon ympäristödiplomi. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu osoitteesta <https://evl.fi/ymparistodiplomi/ymparistokasikirja/energia-ja-kiinteistot/kiinteistostrategia>
- Kiinteistöstrategiamalli ver 1.0. 2021. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Sakasti [Rajattu pääsy]. *Kirkkohallitus*. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://kirkonpilvi.sakasti.fi/files/e04314b0-1265-4e54-83c7-b55b567abdde/kiinteistostrategiamalli-ver-1-1.pdf>
- Kiljunen, P. 2013. Yhdyskuntatutkimus: Tiedebarometri 2013 [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 1.0 (2014-03-13). *Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto* [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2918>
- Kirkkohallituksen yleiskirje 33/2006, liite. 2006. Kulttuuriperinnön hoidosta, ylläpidosta ja säilyttämisestä aiheutuvat kustannukset. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 9.11.2021 osoitteesta <https://evl.fi/plus/paatoksenteko/kirkkohallitus/kirkkohallituksen-yleiskirjeet/yleiskirjeet-2006-ja-vanhemmat>
- Kirkkohallituksen yleiskirje nro 13/2015. 2015. Seurakuntien kiinteistöhallintajärjestelmä. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://evl.fi/documents/1327140/51951516/2015-13.pdf/fee20634-10c4-a6c5-82c5-07279f791782?t=1560414440000>
- Kirkon keskusrahaston kiinteistöstrategia 2021–2026. 2021. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Kirkon keskusrahasto. *Kirkkohallitus*. Noudettu 20.10.2021

osoitteesta

<https://www.nurmijarvenseurakunta.fi/documents/1327140/52567038/Kirkon+keskusrahaston+kiinteist%C3%B6strategia+2021%E2%80%932026.pdf/a1312d03-f42c-190d-7d43-65ee626834e1?t=1632226225390>

Kohderekisteri Basis. 2018. Sakasti [Rajattu pääsy]. *Kirkon viestintä*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta <https://sakasti.fi/it-ohjeet/basis/kohderekisteri-basis/>

Koskiahho. K. 2019. Luentomateriaali. Basis-käyttäjöpäivät. Sakasti [Rajattu pääsy]. *Kirkon viestintä*. Noudettu 7.10.2021 osoitteesta <https://sakasti.fi/it-ohjeet/basis/basis-kayttajapaivat-2019/>

Kulttuuriperintöbarometri 2017. 2017. *Museovirasto ja ympäristöministeriö*. CC BY 4.0. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.museovirasto.fi/uploads/Arkisto-ja-kokoelmapalvelut/Julkaisut/Kulttuuriperintobarometri2017.pdf>

Kustannukset kulttuuriperinnöstä. n.d. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 7.10.2021 osoitteesta <https://evl.fi/plus/yhteiskunta-ja-kirkko/kulttuuriperinto/kulttuuriperintotyto/kustannukset-kulttuuriperinnosta>

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & O Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), 138–148. Noudettu 22.2.2022 osoitteesta

https://www.researchgate.net/profile/Tarja-Poelkki/publication/261723764_Sisallönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisällönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa.pdf

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Laki Museovirastosta 282/2004. 2004. *Finlex*. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040282>

Laki rakennusperinnön suojelemisesta 498/2010. 2010. *Finlex*. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2010/20100498>

- Laki valtion rahoituksesta evankelis-luterilaiselle kirkolle eräisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin 430/2015. 2015. *Finlex*. Noudettu 9.11.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150430>
- Leskelä, R., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. *Julkaisuarkisto Valto*. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>
- Lähteenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. 2015. Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: tiede ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä* (s. 115–149). Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Malmelin, N. 2021. *Radikaali uudistuminen. Miten johtaa murroksessa*. Kauppakamari.
- Matzler, K., Bailom, F. & Mooradian, T. A. 2007. Intuitive decision making. *MIT Sloan management review* 2007–09, Vol.49 (1), p.13–89. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/intuitive-decision-making/docview/224960930/se-2?accountid=14797>
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University press.
- Mureddu, F., Schmeling, J. & Kanellou, E. 2020. Research challenges for the use of big data in policy-making. *Transforming government* 2020-11-23, Vol.14 (4), p.593–604. DOI:10.1108/TG-08-2019-0082
- Mäkinen, L. 2021. Kohti tiedolla toimimista – miksi ja miten? Pinja Blogi. *Pinja*. Noudettu 10.12.2021 osoitteesta <https://blog.pinja.com/kohti-tiedolla-toimimista-miksi-miten>
- Newman, J. & Head, B. W. 2017. Wicked tendencies in policy problems: rethinking the distinction between social and technical problems. *Policy & society* 2017-07-03, Vol.36 (3), p.414-429. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14494035.2017.1361635>

- Nousiainen, R. & Niskanen, R. 2021. Mikä on tärkeää? Maakunnan mainiot. Lahden museoiden blogi. *Lahden museot*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta <https://lahdenmuseot.blogspot.com/2021/03/mika-on-tarkeaa.html>
- Nylander, O. 2017. *Tietojohdaminen ja tapaus SOTE*. BoD - Books on Demand.
- Ovet auki. 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 18.10.2020 osoitteesta <https://evl.fi/documents/1327140/52567038/Ev.lut.kirkko-strategia.pdf/9fb95410-78a0-6ace-a331-aa2c31b869c5?t=1600781363026>
- Raami, A. 2015. Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 29/2015. *Aalto University*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6108-5>
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran selvityksiä 139. *Sitra*. Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma/>
- Raivio, K. 2014a. Näyttöön perustuva päätöksenteko – suomalainen neuvonantojärjestelmä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2014. *Valtioneuvoston kanslia*. Noudettu 10.12.2021 osoitteesta https://vm.fi/documents/10616/1098657/R0314_N%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6n_net.pdf/28914a71-9c64-4c30-a78a-bdd7b863e359?version=1.0
- Raivio, K. 2014b. Tutkimustietoa päättäjille. *Tieteessä Tapahtuu*, 32(3). Noudettu 10.12.2021 osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/41556>
- Rossi, P. & Tuurnas, S. 2019. Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems. *Public Management Review* Volume 23, 2021 - Issue 2. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679231>
- Rutter, J. 2012. Evidence and evaluation in policy making. A problem of supply or demand? *Institute for Government*. Noudettu 13.12.2021 osoitteesta http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/evidence%20and%20evaluation%20in%20template_final_0.pdf

- Ruusuvuori, J., Haakana, M. & Raevaara, L. 2001. *Institutionaalinen vuorovaikutus: keskusteluanalyttisiä tutkimuksia*. Suomalaisen Kirjallisuuden seura.
- Räisänen, A. 2011. Tietoperusteinen johtaminen ja päätöksenteko. Laatu laivalla seminaari 30.8.2011. *Opetushallitus*. Noudettu 8.12.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/7177449-Tietoperusteinen-johtaminen-ja-paatoksenteko.html>
- Santalainen, T. 2017. *Strateginen ajattelu & toiminta*. 2. painos. Alma Talent.
- Shah, S., Horne, A. & Capellá, J. 2012. Good data won't guarantee good decisions. *Harvard business review* 2012–04, Vol.90 (4), p.23–25. Noudettu 12.10.2021 osoitteesta <https://web-s-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=21a31a69-f003-4f4f-a46d-326506307869%40redis>
- Shroff, Z., Aulakh, B., Gilson, L., Agyepong, I. A., El-Jardali, F. & Ghaffar, A. 2015. Incorporating research evidence into decision-making processes: researcher and decision-maker perceptions from five low- and middle-income countries. *Health research policy and systems* 2015-11-30, Vol.13 (1), p.70-70. <https://doi.org/10.1186/s12961-015-0059-y>
- Siivonen, K. 2012. Kulttuuriperintö itseisarvona ilman välinearvoa. *Elore*, 19(1). <https://doi.org/10.30666/elore.79007>
- Stenvall, J. & Tyvitalo, J. 2013. Tietoon perustuva palveluiden kehittäminen kunnissa – tapaukset Lahti ja Turku. Teoksessa Lumijärvi, I., Harisalo, R., Stenvall, J., Rannisto, P-H., Liski, A., Hatakka, A. & Tyvitalo, J. (toim.), *Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa* (s. 113–127). Acta nro 248. Kuntaliitto. Noudettu 11.10.2021 osoitteesta [file:///C:/Users/za072032/Downloads/1545-acta248_sisaltoebook-2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/za072032/Downloads/1545-acta248_sisaltoebook-2013%20(1).pdf)
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kulttuuriperintöstrategia vuoteen 2024. 2017. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. *Kirkkohallitus*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta <https://evl.fi/documents/1327140/40465191/KupeStrategia-vuoteen-2024-web.pdf/53df3144-9f01-2fde-e7c2-d27c178d7e8a?t=1535719964000>

- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. *Pelastetaan strategia! : pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi*. Alma Talent.
- Sydänmaalakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum.
- Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Stenvall, J. 2013. Tiedon hallintaa ja positiivisuutta henkilöstöjohtamiseen julkisen sektorin terveydenhuollossa. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi* (s. 151–170). Acta Wasaensia 277.
- Sähköinen rakennusrekisteri- projekti. 2015. Rakennusrekisteri_raportti.pdf [Rajattu pääsy]. Vastaanotettu 22.10.2021 sähköpostin liitetiedostona Jarmo Hyartt, Projektinjohto ja kehitys, *Haahtela-yhtiöt*.
- Tammisto, S. 2021. Kirkon kiinteistöstrategiamallin ja Haahtelan simulaatiomallin Pilotointi 2021–2022. 2021. Startti – 1. tapaaminen 27.5.2021. *Teams – tiedosto*. [Rajattu pääsy].
- Tarjous Kirkon kiinteistöpitojärjestelmä. 2015. Kirkon kiinteistötietojärjestelmä. docx [Rajattu pääsy]. Vastaanotettu 22.10.2021 sähköpostin liitetiedostona Jarmo Hyartt, Projektinjohto ja kehitys, *Haahtela-yhtiöt*.
- Tienari, J. & Harviainen, J. T. 2020. *Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse*. Alma Talent.
- Tietojohtaminen. 2020. *Wikipedia*. Noudettu 8.12.2021 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tietojohtaminen>
- Tilastokeskus. n.d. Tietoa tilastoista. *Käsitteet*. Noudettu 20.4.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. 2018. Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus IV. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 7–24). Lapland University press. Noudettu 14.10.2021 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja

- tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Valtioneuvosto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>
- Tsoukas, H. 2009. A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science; Linthicum* Vol. 20, Iss. 6, (Nov/Dec 2009): 941–957,1073. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>
- Tuan Pham, M. 2004. The Logic of Feeling. *Journal of consumer psychology* 2004, Vol.14 (4), p.360–369. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1207/s15327663jcp1404_5
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi-Nikula, O., Haanpää, R. & Kivilaakso, A. 2013. Kulttuuriperintökysymysten jäljillä. Teoksessa Tuomi-Nikula, O., Haanpää, R. & Kivilaakso, A. *Mitä on kulttuuriperintö?* Suomen Kirjallisuuden Seura.
- Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K. & Jäppinen, S (toim.). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Tutkimuseettinen neuvottelukunta*. Noudettu 20.4.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Talentum
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. *Tiedolla johtaminen hallinnossa : teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Vuojala, P. 2021. Että rakennusperintö olisi intressimme rakennussuojelun arvofilosofiaa. Lahden museot webinaari 5.2. 2021. *Lahden museot*. Noudettu 11.11.2021 osoitteesta <https://www.lahdenmuseot.fi/yleinen/kiinteistostrategiat-puhuttavat-seurakunnissa/>
- Zitting, J. & Wiens, V. 2020. Pirullisten ongelmien tunnistamisella kohti hallittavampaa yhteiskuntaa. Artikkel. Dialogi. *Diakonia-ammattikorkeakoulu*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001101740>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuspyyntö haastateltaville

Sähköposti viesti 21.1.2022

Aihe: Haastattelu kiinteistöstrategian pilottiseurakunnille graduani varten

Hei!

Elokuussa kiinteistöstrategian pilottiryhmän aloituspalaverissa Saana Tammisto kertoi teille, että teen gradua ”Strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen seurakuntien kiinteistöjä koskevassa päätöksenteossa”. Nyt olen edennyt työssäni siihen vaiheeseen, että haluaisin haastatella teitä Teamisin välityksellä aiheeseen liittyen. Haastattelun arvioin kestävän noin tunnin, eikä siihen tarvitse ennakolta valmistautua. Haastattelut toivoisin olevan teille mahdollisia viikolla 4 tai 5. Ehdottaisitteko teille sopivaa/sopivia ajankohtia noilla viikoilla.

Ystävällisin terveisin:

Tea Stenberg

Hallintotieteen maisteriopiskelija Vaasan yliopisto

(yhteystiedot poistettu raportista)

Liite 2. Tutkimuskysymykset haastateltaville

Taustatiedot

- ammattinimike
- työura/-historia
- kokemus nykyisessä työssä (seurakunnan palvelusuhde)
- seurakunnan koko ja kiinteistöjen määrä

Päätöksenteko

- Onko seurakunnassa luovuttu kiinteistöistä ja jos on, niin mistä kiinteistöistä on luovuttu?
- Millaisella aikajanelalla näitä luopumisia on tehty?
- Mitkä tekijät vaikuttivat tai vaikuttavat eniten kiinteistön luopumispäätökseen teidän seurakunnassanne?

Kiinteistöstrategia

- Onko seurakunnallanne jo olemassa olevaa kiinteistöstrategiaa?
- Jos on, millaista tietoa kiinteistöstrategian laadinnassa on käytetty?
- Oliko luopumispäätöksiä kirjattu kiinteistöstrategiaan ja oliko niitä listattu toteuttamisjärjestykseen?

Millä tapaa olemassa olevaa tietoa on hyödynnetty:

- Onko kiinteistöjä koskevan päätöksen teon valmistelussa hyödynnetty olemassa olevaa tietoa kiinteistön käyttö-, ylläpito- ja korjauskustannuksista?
- Entä väestöennusteita, jäsenmääräennusteita tai tulokertymäennusteita?

Jos muistelet kiinteistöstrategian laadintaprosessia, niin...” TAI kiinteistöjä koskevan päätöksen teossa

- Millaista dataa on jaettu luottamushenkilöille päätöksenteon tueksi?
- Millaiseksi näet valmistelijan roolin ja ammattitaidon päätöksenteossa?

Tiedon käyttö

- Mitä ajattelet teidän seurakuntanne päätöksentekoprosesseista, missä määrin niissä näkyy tieto & strategiset valinnat? **OMAT AJATUKSET**
- Millä tavoin seurakunnassanne kiinteistöjohtaminen on toteutettu? Ulkopuolinen asiantuntijuus?

Tiedolla johtamisen työkalut

- Basis- kiinteistötietojärjestelmä on kaikkien seurakuntien käytössä, mitä ajattelet sen tarpeellisuudesta/hyödynnettävyydestä?
- Millaista hyötyä näet olevan kiinteistötietojärjestelmä Basiksen käytöstä teidän seurakunnallenne?
- Hyödynnetäänkö teidän seurakunnassanne muuta datatietoa kiinteistötoimen päätöksenteossa? (esim. kunnan väestöennusteet)?

Tuleeko sinulla vielä itsellä mieleen jotain mitä strategiasta, tiedolla johtamisesta tai tiedon käyttämisestä seurakuntien päätöksenteossa haluaisit vielä sanoa?