

# Hyvien johtamis- ja hallinto- tapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnassa



## Sisällys

<b>1. Sisäisen valvonnan lyhyt esittely.....</b>	<b>3</b>
1.1 Mitä sisäinen valvonta on? .....	3
1.2 Sisäisen valvonnan menetelmät .....	4
1.3 Sisäisen valvonnan tavoitteet .....	6
1.4 Sisäisen valvonnan osatekijät .....	7
1.5 Kuka hoitaa sisäisen valvonnan? .....	11
<b>2. Sisäisen valvonnan kohteita .....</b>	<b>14</b>
2.1 Päätöksenteon sisäinen valvonta .....	14
2.2 Toiminnan sisäinen valvonta .....	19
2.3 Toiminnan ja talouden suunnittelun sisäinen valvonta .....	21
2.4 Kirjanpidon ja maksuliikenteen sisäinen valvonta .....	23
2.5 Henkilöstöasioiden sisäinen valvonta .....	25
2.6 Omaisuuden hallinnoinnin sisäinen valvonta .....	27
2.7 Tietohallinnon ja tietoturvan sisäinen valvonta .....	28
2.8 Avustusten, sopimusten ja projektien sisäinen valvonta.....	30
2.9 Omistajuuteen ja määräämisvaltaan perustuva sisäinen valvonta.....	32
<b>3. Miten seurakunnat tekevät oman ohjeen sisäisen valvonnan hoitamiseksi....</b>	<b>32</b>
Liite 1 Kuvaus diakoniatyön toimintatavoista.....	35
Liite 2 Toimintokuvaus rippikoulutyöstä .....	39
Liite 3 Toimintokuvaus kastetoimituksesta.....	43
Liite 4 Hankintojen ja ostolaskujen toimintaketju .....	45

## 1. Sisäisen valvonnan lyhyt esittely

Tässä esitellään, mitä sisäinen valvonta on, mikä on sen tarkoitus, mihin sillä pyritään ja ketkä ovat vastuussa sen toimimisesta.

Sisäisen valvonnan ohje on tarkoitettu ensisijaisesti esimiestehtävissä oleville ja luottamushenkilöille. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään johtamista, hyvää hallintotapaa ja sisäistä valvontaa sekä sitä, miten nämä asiat liittyvät heidän tehtäviinsä. Lähtökohtana on, että seurakunnan työntekijät ja luottamushenkilöt toimivat oikein ja sääntöjä noudattaen. Toisaalta inhimilliseen toimintaan kuuluvat myös virheet ja ei-toivotut tilanteet. Tästä syystä organisaatiossa tulee havaita myös tahattomat virheet sekä väärinkäytökset. Sisäisen valvonnan onnistuminen edellyttää seurakuntien työntekijöiltä ja luottamushenkilöiltä avoimuutta, ammatillista rehellisyyttä ja pätevyyttä. Tässä ohjeessa kuvataan lähinnä pienen ja keskisuuren seurakunnan johtamisjärjestelmää ja siihen kuuluvaa hyvää johtamis- ja hallintotapaa sekä sisäisen valvonnan tärkeimpiä kohteita.

Ohjeessa tarkoitetaan jäljempänä seurakunnalla myös seurakuntayhtymää, kirkkovaltuustolla myös yhteistä kirkkovaltuustoa sekä kirkkoneuvostolla yhteistä kirkkoneuvostoa.

### 1.1 Mitä sisäinen valvonta on?

Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa kohtuullisella varmuudella, että seurakunnan toiminta ja hallinto on hoidettu asiallisesti, laadukkaasti ja lainmukaisesti. Tavoitteena on seurakunnan joustava, avoin ja tuloksellinen toiminta ja hallinto. Sisäinen valvonta on osa seurakunnan operatiivista johtamista.

Seurakunnan johtaminen, sisäinen valvonta ja riskien hallinta ovat toisistaan riippuvaisia ja osittain limittäisiä toimintoja. Seurakunnan strategioista ja tavoitteista päättäminen, toiminnan ja talouden suunnittelu ja järjestelmällinen seuranta, arviointi ja kehittämistoimenpiteet sekä sisäinen tarkkailu ja tarkastus ovat seurakunnan toiminnan kehittämisen lähtökohtia. Sisäinen valvonta tarkoittaa tehtävien, valtuuksien ja vastuiden jakamista, päätöksiä tekemistä valvonta- ja raportointitavoista, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamista, omaisuuden turvaamista ja se sisältää mm. julkisuusperiaatteen,

seurakuntalaisten muutoksenhakuoikeuden ja lain yksityisyyden suojasta. Valvonta ulottuu koko organisaatioon.

Viime vuosikymmenien aikana seurakuntien toiminta on monipuolistunut ja henkilökunnan määrä kasvanut. Toimintaa järjestetään uusilla tavoilla, mm. alueellisen yhteistyön, yhteistyökumppanuuden ja ostopalveluiden kautta. Seurakuntalaisten tyytyväisyys seurakunnan palveluihin ohjaa toimintaa entistä enemmän. Johtamis- ja hallintotapoja on kehitetty tavoitejohtamisen, itsearviointin, auditointin ja laatutyön avulla, on laadittu toimintakäsikirjoja, perustoimintokuvauksia jne. Tavoitteena on laadukas ja taloudellinen toiminta. Johtamis- ja hallintotapojen kehittämistyö koetaan entistä tärkeämmäksi, kun kirkon perustehtävää toteutetaan.

Kirkon perustehtävä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi. Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasista ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä. (KL 1:2 ja 4:1§)

## 1.2 Sisäisen valvonnan menetelmät

Kirkkojärjestyksen 15:11,1 mukaan tilintarkastajien on tarkastettava hyvän tilintarkastustavan mukaisesti mm., onko seurakunnan sisäinen valvonta järjestetty asianmukaisesti. Taloussääntömallin 18,2 mukaan kirjanpitoa järjestettäessä tulee ottaa huomioon sisäisen valvonnan lähtökohdat. Taloussääntömallin 28 §:n mukaan seurakunnan hallinnon ja talouden valvonta järjestetään niin, että ulkoinen valvonta ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän.

Seurakuntien ulkoinen ja sisäinen valvonta jakautuu seuraaviin osa-alueisiin:

1. Seurakunnan järjestämä ulkoinen tarkastus

- vähintään kaksi tilintarkastajaa ja yhtä monta varatilintarkastajaa valtuustokauden ajaksi kerrallaan (KJ 15:10,1)

2. Muu ulkoinen valvonta

- kirkkohallitus ja tuomiokapitulit
- valtion ja kunnan viranomaiset
- seurakuntalaiset ja muu paikkakunnan väestö
- EU-tarkastajat

3. Seurakunnan järjestämä sisäinen valvonta

- hallintoelinten ja luottamushenkilöiden sekä johtavassa asemassa olevien viranhaltijoiden suorittama sisäinen valvonta
- sisäiset tarkastukset, mm. rahavarojen ja arvopapereiden tarkastukset sekä hautausmaan ja kiinteistöjen katselmukset

Ulkoinen tilintarkastus valvoo lakien ja sääntöjen noudattamista lähinnä menneisyydestä nykyhetkeen. Sisäiseksi valvonnaksi voidaan luokitella kaikki toimenpiteet, jotka edistävät töiden sujuvuutta, toimintavarmuutta ja tarkoituksenmukaisuutta seurakunnan tavoitteiden saavuttamiseksi nykyhetkestä tulevaisuuteen. Sisäinen valvonta voidaan jakaa kolmeen osaan:

- sisäinen tarkkailu
- sisäinen tarkastus
- luottamushenkilöiden suorittama seuranta

**Sisäinen tarkkailu** tarkoittaa jatkuvaa suunnittelun, delegoinnin, päätöksenteon, toimeenpanon ja seurannan tarkkailua. Sisäinen tarkkailu on nimenomaan johdon ja esimiesten tehtävä. Sen avulla varmistutaan, että tehtävät hoidetaan oikeaan aikaan sovitulla tavalla ja tehokkaasti myönnettyjen voimavarojen puitteissa. Sisäisen tarkkailun

avulla varmistetaan mm., että ohje- ja johtosäännöt ovat ajan tasalla, toimenkuvat ovat järkeviä, vaarallisia työketjuja ei ole taikka ne on tiedostettu.

**Sisäinen tarkastus** on tarkastustarkoituksessa tehtyä valvontaa, mitä varten on erikseen palkattua henkilökuntaa vain suurimmissa seurakuntayhtymissä. Tavanomaisesti sisäistä tarkastusta hoitavat johtavat viranhaltijat ja esim. kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja.

Sisäistä tarkastusta on mm. rahavarojen, arvopaperien ja muun omaisuuden tarkastukset, hautausmaan katselmukset sekä valtuuston päättämien tavoitteiden toteutumisen seuranta. Päätökset sopimusten allekirjoitusoikeuksista, tositteiden hyväksymisoikeuksista, täsmäytykset sekä atk-järjestelmien ja niiden käytön valvonta ovat osa sisäistä tarkastusta. Eri kohteiden turvallisuustarkastukset ovat myös sisäistä tarkastusta.

**Luottamushenkilöiden suorittama seuranta** tarkoittaa sitä, että he tarkkailevat ja arvioivat seurakunnan toimintoja sekä johtamis- ja hallinnointitapoja, ottavat kantaa heille esitettyihin tietoihin seurakunnan toiminnasta ja taloudesta sekä hoitavat omalta osaltaan tiedonkulkua seurakuntalaisten ja seurakunnan välillä.

## 1.3 Sisäisen valvonnan tavoitteet

Sisäisen valvonnan tavoitteena on saada **kohtuullinen varmuus** siitä, että tehtävät hoidetaan seurakunnassa niin kuin ne pitää hoitaa. Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa hyväksytyjen visioiden, strategioiden ja tavoitteiden toteutuminen. Hyvin hoidettu valvonta luo organisaatioon turvallisuutta ja lisää toiminnan ennustettavuutta. Jokainen työntekijä tietää, mitä hänen tulee tehdä ja miten toimia. Hän saa esimieheltään palautetta työstään ja tukea tarvittaessa. Työntekijät saattavat kokea valvonnan puutteen huonona johtamisena. Sisäisen valvonnan puute tai sen pettäminen tulee seurakunnassa esiin useimmiten virheinä tai toiminnan tehottomuutena.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on mm.

- varmistaa sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta sekä hyvin toimiva hallinto
- varmistaa seurakuntia koskevien lakien, säännösten ja ohjeiden noudattamisen

- edistää toimintojen säännönmukaisuutta, tuottavuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta sekä parantaa palveluiden laatua
- auttaa organisaatiota saavuttamaan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
- antaa toimintamalli, kun työntekijä vaihtuu, sijaisuuksia hoidettaessa ja ongelmatilanteissa
- antaa oikeaa ja tosiasioihin perustuvaa tietoa toiminnasta ja taloudesta määräaikaisissa raportoinneissa
- estää resurssien menetyksiä, jotka aiheutuvat asioiden huonosta hoidosta, virheistä, väärinkäytöksistä tai tuhlauksesta

Hyvin toimiva sisäinen valvonta vähentää ja ehkäisee tahallisia ja tahattomia toimintavirheitä, epäjohtonmukaista toimintaa, taloudellisia menetyksiä ja asioiden huonoa hoitoa. Toiminnan dokumentoitu suunnittelu (toiminta- ja taloussuunnittelussa) varmistaa, että tavoitteet tulevat asetetuksi. Toiminnan säännönmukainen seuranta etukäteen sovitulla tavalla varmentaa, onko toiminta ollut tavoitteiden mukaista.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on auttaa seurakunnan johtoa havaitsemaan seurakunnan toimintaan liittyvät riskit ja varmistaa, että ne pysyvät hyväksyttävällä tasolla. Riskillä tarkoitetaan kaikkea odottamatonta, mitä voi tapahtua, kun organisaatiossa toimitaan, hallinnoidaan ja tehdään päätöksiä. Jos toimintaan, talouteen ja tavoitteisiin liittyviä riskejä ei tiedosteta, niihin ei osata etukäteen varautua. Toteutuneen toiminnan vertailu suunnitelmiin sekä talousarvion toteutumisvertailu kohdistuvat menneisyyteen, mutta niiden avulla pystytään arvioimaan toiminnan ja talouden kehitystä tulevaisuudessa sekä havaitsemaan todennäköiset uhat ja mahdollisuudet.

## 1.4 Sisäisen valvonnan osatekijät

Coso-malli on kehitetty voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen sisäistä valvontaa varten. Sen tavoitteena on selkeyttää sisäisen valvonnan käsite. Malli sisältää sisäisen valvonnan olennaisimmat perusrakenteet ja arviointimenetelmät. Se on käytössä ympäri maailman sisäistä valvontaa koskevien ohjeiden, määritelmien ja käsitteistön kuvaamisessa. Lisää tietoa Coso-mallista on saatavissa mm. internetistä sanoilla **sisäinen valvonta** taikka **coso**.

Sisäinen valvonta jaetaan Coso-mallin mukaan seuraaviin osatekijöihin:



Coso = Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, julkaisu vuonna 1992.

**Johtamistapa ja valvontaympäristö** ovat sisäisen valvonnan perusta. Johtamistapa ja valvontaympäristö luovat organisaation hengen ja vaikuttavat siinä toimivien ihmisten valvontatietoisuuteen. Johto näyttää suunnan ja sitoutuu annettuihin ohjeisiin aidosti. Selkeä vallan ja vastuun jako on tehokkaan sisäisen valvonnan perusta.

Johtamistapojen ja valvontaympäristön toimivuutta voidaan arvioida mm. seuraavilla tavoilla:

- seurakunnan visiot, strategiat, tavoitteet ja toimenpiteet on päätetty ja kirjoitettu niin, että ne ohjaavat jokapäiväistä toimintaa ja ovat kaikkien tiedossa
- ylin johto viestittää seurakunnan arvot ja käytösnormit työntekijöille
- seurakunnan toiminta on organisoitu seurakunnan tarpeisiin nähden tarkoituksenmukaisella tavalla (tarkoituksenmukaiset työkokonaisuudet, delegointi on hoidettu selkeästi ja kirjallisesti, delegoinnin valvonta on hoidettu)



- seurakunnassa toimitaan jokapäiväisessä käytännön työssä annettujen ohjeiden mukaan
- työhönoton periaatteet, työhön opastuksen taso, koulutusmahdollisuudet, työn arviointi, neuvonta, palkitseminen ja kuntoutusasiat ovat kunnossa
- työyhteisössä on myönteinen, avoin sekä toisten työtä tukeva ja arvostava ilmapiiri
- henkilöstö on ammattitaitoista
- seurakunnan eettiset arvot ohjaavat henkilöstön toimintaa
- uralla etenemistä, osaamista ja ammattitaidon kehittymistä tuetaan

**Riskien hallinta** vaikuttaa oleellisesti työyhteisön menestymiseen. Hyviin johtamis- ja hallintotapoihin kuuluu riskien tunnistaminen ja niiden arviointi esim. toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Seurakunnassa on oltava kirkkovaltuuston hyväksymät tavoitteet, ennen kuin hallintoelimet ja johtavat viranhaltijat voivat määrittellä tavoitteiden saavuttamista uhkaavat tekijät. Tavoitteet asetetaan siten, että ne linkittyvät eri tasoille ja ovat sisäisesti yhdenmukaisia eli työalojen tavoitteiden tulee tukea koko seurakunnan yhteisiä tavoitteita.

Seurakuntien keskeinen riski on se, että seurakunnan jäsenyyden varsinainen merkitys ohenee. Useimmiten riskeiksi käsitettyjä asioita ovat toiminnalliset ja taloudelliset vahingot ja väärinkäytökset. Riskejä saattavat aiheuttaa mm. seurakuntalaisten erilaiset tarpeet ja -odotukset, uusi lainsäädäntö ja säännökset sekä muutokset taloudellisissa toimintamahdollisuuksissa.

Riskien arvioinnissa tulisi tunnistaa muuttuvat olosuhteet ja niiden johdosta on ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. Riskienarviointi pitää olla todennettavissa ja sitä tarvitsevien käytettävissä. Seurakunnan johto pyrkii säilyttämään riskit hyväksyttävällä tasolla. Liiallinen riskien karttaminen voi johtaa myös huonoon lopputulokseen hyödyntämättömien mahdollisuuksien kautta.

**Valvontatoimenpiteet** varmistavat hallintoelinten ja johtavien viranhaltijoiden päätösten ja määräysten toteuttamisen. Koko henkilöstön on osattava tehtävänsä ja tiedettävä omien tehtävien liittyminen toisten tekemään työhön.

Valvontatoimenpiteisiin kuuluvat mm. seuraavat perusasiat:

- toiminnan seuranta on osa jokapäiväistä johtamista ja esimiestyötä
- sisäinen säännöstö on tarkoituksenmukainen ja toimiva (ohje- ja johtosäännöt, tehtäväkuvaukset, muut sisäiset säännöt)
- ohje- ja johtosäännöillä delegoitua toimintaa valvotaan ja siitä raportoidaan
- seurakunnassa on hyvä olla kirkkovaltuuston päätös, keitä viranhaltijoista pidetään tilivelvollisina
- pankkitilien käyttövaltuudet ja kassojen enimmäismäärät on vahvistettu
- seurakunnan työkokonaisuudet on eriytetty niin, että vaarallisia työketjuja ei ole taikka ne tiedostetaan
- osto- ja myyntilaskujen hyväksymisoikeuksista on päätetty, sopimusten ja kauppakirjojen allekirjoitusoikeuksista on päätetty
- tehdään tarvittavat tarkastukset ja täsmäytykset
- tietojärjestelmien tuottamaa tietoa verrataan manuaalisiin laskelmiin
- seurakunnan kirjanpito pystyy palvelemaan sitä tiedon tarvetta, mitä tarvitaan toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin
- projektityöstä ja yhteistyöstä eri tahojen kanssa on annettu ohjeet, joilla määritellään seurakunnan vastuu ko. työn osalta

**Raportoinnin ja tiedonvälityksen** tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot sellaisessa aikataulussa, että henkilöstö pystyy hoitamaan tehtävänsä ja että luottamushenkilöt pystyvät valvomaan seurakunnan toimintaa ja pystyvät tekemään tarvittavat päätökset riittävän ajoissa. Myös seurakuntalaiset, eri viranomaiset, tavaroiden ja palvelujen toimitajat ja esim. eri sidosryhmät tarvitsevat tietoa seurakunnan toiminnasta ja taloudesta.

Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan säännöllisesti ja johdonmukaisesti päätetyllä tavalla. Raportointivelvollisuuksista tehdään selkeät päätökset: kuka raportoi, kenelle, koska ja missä muodossa. Raportointivelvollisuuden toteuttamisesta ovat vastuussa sekä raporttien tekijät että raporttien vastaanottajat. Raportoinnin yhteydessä annettavaa tiedon määrää, muotoa ja luotettavuutta arvioidaan määräajoin. (Kts. taloussääntömalli 23 §)

Johtavien viranhaltijoiden on pidettävä kirkkoneuvosto/seurakuntaneuvosto/kappelineuvosto ajan tasalla toiminnasta, taloudesta ja niihin liittyvistä riskeistä, suurehkoista hankkeista ja kaikista muista oleellisista tapahtumista.

**Seuranta** varmistaa sisäisen valvonnan toimivuuden erilaisten seurantatoimenpiteiden ja arviointien avulla. Vastuu seurannasta kuuluu hallintoelimille ja johtaville viranhaltijoille.

Tavanomaista ja määräaikaista seurantaa tapahtuu toiminnan ja talouden raportoinnin yhteydessä sekä kirjanpitoraporttien kautta seurakunnan eri toiminta-alueille. Seurannan avulla varmistetaan oikeiden ja riittävien tietojen tuottaminen. Luottamushenkilöille ja seurakuntalaisille tarjottavien tietojen tulee olla ymmärrettäviä, lyhyitä, selkeitä ja kattavia. Palautteiden ja pitkähkön kehittämistyön tuloksena saadaan aikaan seurakunnittain malli, jonka avulla pystytään tuottamaan oikeat ja riittävät tiedot toiminnasta ja taloudesta. Kehityskeskustelut ja muut kahdensuuntaiset palautejärjestelmät tukevat seurakunnan sisäistä oman toiminnan seurantaa.

Oman toiminnan lisäksi on syytä seurata, mitä ympäristössä tapahtuu; mitä ihmiset odottavat kirkolta, mitä seurakunnan toimintaan vaikuttavia lakeja säädetään (esim. koululaisten iltapäivähoidosta), miten paikallinen ja alueellinen yhteiskuntarakenne tulee muuttumaan, miten taloudelliset mahdollisuudet tulevat mahdollisesti muuttumaan?

Sisäisen valvonnan **osatekijöiden arviointi** määräajoin koko seurakunnan ja eri tehtäväalueiden kannalta auttaa tilivelvollisia saamaan selville, miten hyvin sisäinen valvonta toimii ja mitä asioita seurakunnassa/tehtäväalueella tulisi korjata sujuvan toiminnan varmistamiseksi. Toiminnan sujumisesta seuraa, että aikaa jää entistä enemmän seurakunnan perustehtävän hoitamiseen.

## 1.5 Kuka hoitaa sisäisen valvonnan?

**Kirkkoneuvosto** vastaa seurakunnan hallinnosta, taloudenhoidosta ja sisäisen valvonnan järjestämisestä seurakunnassa. Kirkkoneuvosto huolehtii valvonnan järjestämisen lisäksi siitä, että järjestelmä toimii käytännössä annettujen sääntöjen ja ohjeiden mukaan.

Kirkkoneuvoston tehtävänä on varmistaa seurakunnan omistamien yhtiöiden ja yhteisöjen sisäisen valvonnan toimivuus omistajaohjauksen avulla. (Kts kohta 2.9.)

Johto- ja toimikuntien tehtävät vahvistetaan johtosäännöissä. Kirkkoneuvosto/seurakuntaneuvosto/kappelineuvosto voi antaa tarkempia ohjeita toimintaoikeuksista, vastuun rajoista ja raportointitavoista. Kirkkoneuvosto/seurakuntaneuvosto/kappelineuvosto tarkkailee hyväksytyjen ohje- ja johtosääntöjen sekä tehtäväkuivissa vahvistettujen työnjakojen toteutumista. Kun hallintoelimelle ja viranhaltijalle on delegoitu päätösvaltaa, delegoijan velvollisuus on valvoa toimintaa.

**Johtokunnat** hoitavat sisäisen valvonnan omalla toimialueellaan kirkkovaltuuston/seurakuntaneuvoston/kappelineuvoston hyväksymien johtosääntöjen ja kirkkoneuvoston/seurakuntaneuvoston/kappelineuvoston antamien ohjeiden mukaan.

**Kirkkoherralla ja talouspäälliköllä** on viranhaltijoina keskeinen asema seurakunnan sisäisessä valvonnassa. Kirkkoherran tehtävänä on johtaa kirkkolain 4. luvun mukaista seurakunnan toimintaa (KJ 6:34,1). Kirkkoherra on seurakunnan hengellisessä työssä ja kirkkoherranvirastossa toimivan henkilöstön esimies. Kirkkoneuvoston puheenjohtajana kirkkoherra valvoo lisäksi kirkkoneuvoston päätösten noudattamista ja laillisuutta seurakunnan hallinnossa ja taloudenhoidossa (KJ 6:34,4).

Kirkkoherralla on keskeinen asema erityisesti seurakunnan toiminnan sisäisessä valvonnassa. Talouspäälliköllä on keskeinen asema seurakunnan taloudenhoidon, hautaus- ja kiinteistötoimen sisäisessä valvonnassa.

**Tilivelvollisella viranhaltijalla** on vastuu valvontatapojen muodostamisesta ja valvonnan jatkuvasta ylläpidosta toiminta-alueellaan. Seurakunnan on perusteltua määritellä voimassa olevien säännösten ja talousarviorakenteen perusteella, ketkä ovat seurakunnan tilivelvollisia henkilöitä.

Tilivelvollisella tarkoitetaan luottamushenkilöä tai viranhaltijaa,

- joka päättää menoa tai tuloa koskevasta toimenpiteestä tai ottaa osaa sellaisen päätöksen tekemiseen
- joka hyväksyy maksettavaksi menon tai vastaanotettavaksi tulon

- jonka hallussa on seurakunnan rahavaroja tai muuta omaisuutta
- jonka tehtävänä on valvoa seurakunnan taloudellisia etuja, varojen hoitoa tai tilinpitoa

Tilivelvolliseksi ei kuitenkaan katsota kirkkovaltuuston jäsentä eikä tilintarkastajaa (KL 15:5,1–2).

Johtavat viranhaltijat ovat aina tilivelvollisia, koska muodollisesti oikein suoritettun delegoinnin jälkeenkin esimiesasemassa olevilla viranhaltijoilla on aina vastuu tarkkailla, toimitaanko annettujen ohjeiden mukaan.

**Johtavat viranhaltijat** vastaavat työalansa toiminnasta ja taloudesta sekä raportoivat sovitulla tavalla esimiehilleen ja luottamushenkilöille toiminnasta ja tavoitteiden toteutumisesta sekä tehdyistä päätöksistä. Viranhaltijoiden johtosäännöissä ja tehtäväkuvauksissa määritellään, mitkä tehtäväalueet ja työmuodot kuuluvat kenenkin vastuulle.

**Koko henkilökunta** vastaa siitä, että toiminnassa ilmenevistä ongelmista, sopimusten rikkomisesta ja laittomuuksista ilmoitetaan asian vaatimalla tavalla. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työstään sekä oikeus ja velvollisuus ilmoittaa esimiehelleen omaan työhönsä liittyvistä ongelmista. Seurakunnan kaikki työntekijät hoitavat sisäistä valvontaa tarkkailemalla omaa työympäristöään ja ilmoittamalla esimiehelleen ilmenevistä ongelmista ja riskeistä. Suurimmissa seurakunnissa on erikseen henkilökuntaa sisäisiä tarkastustehtäviä varten, mikä ei poista johtavien viranhaltijoiden valvontavastuuta.

**Luottamushenkilöt** hoitavat sisäistä valvontaa ottamalla kantaa seurakunnan strategioihin ja tavoitteisiin, tarkkailemalla seurakunnan toimintoja, analysoimalla heille annettuja tietoja toiminnasta ja taloudesta sekä arvioimalla seurakunnan päätöksentekotapoja. Tämän työn luottamushenkilöt tekevät mm. hyväksyessään seurakunnan talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman, ottamalla kantaa toiminnan ja talouden raportteihin tilivuoden aikana sekä hyväksyessään toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen.

**Seurakuntalaiset** edistävät sisäistä valvontaa toimintaan osallistujina ja toiminnan tarkkailijoina. Seurakuntalaiset arvioivat toiminnan määrää, laatua ja toimintatapoja. Lisäksi **julkisuusperiaate ja muutoksenhakuoikeus** lisäävät seurakunnan sisäistä valvontaa pelkällä olemassaolollaan.

## 2. Sisäisen valvonnan kohteita

Tässä esitellään seurakunnan toiminnan ja talouden kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja miten ne tulee hoitaa.

### 2.1 Päätöksenteon sisäinen valvonta

Kirkkovaltuusto päättää seurakunnan visiosta ja sen toteuttamiseen tarvittavista strategioista. Strategioiden tarkistetaan esim. valtuustokausittain tai toimintaympäristössä tapahtuvien oleellisten muutosten vuoksi. Strategioiden toteuttamiseen tarvittavat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet määritellään vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan tilivuoden aikana ja niiden toteutuminen esitellään toimintakertomuksessa tilinpäätöksen osana. Kirkkoneuvosto tarkistaa, että eri tehtävälueiden tavoitteet tukevat kirkkovaltuuston päättämiä koko seurakunnan strategioita ja niiden toteuttamiseen tarvittavia tavoitteita. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet eivät saa olla keskenään ristiriidassa.

Hallintoelimet vastaavat johtamastaan toiminnasta ja työmuotonsa tai -alueensa toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvän hallintotavan mukaan hallintoelimet kokoontuvat säännöllisesti, käsittelevät niille määrätyt asiat ja tekevät päätökset erilaisia vaihtoehtoja arvioiden. Päätöksenteon jälkeen päätöksistä tiedotetaan.

Hallintoelimet seuraavat myös päätösten toimeenpanoa.

Kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto voi siirtää valtaa ja vastuuta alaisilleen hallintoelimille ja viranhaltijoille hyväksymillään ohje- ja johtosäännöillä. Kirkkoneuvoston tehtäviä voidaan delegoida kirkkovaltuuston hyväksymillä johtosäännöillä kirkkovaltuuston asettamille johtokunnille ja viranhaltijoille (KL 10:4,1). Hallintoelin tai viranhaltija on sekä oikeutettu että velvoitettu tekemään päätökset, kun päätösvalta on sille tai hänelle

siirretty. Päätösvaltaa saaneella hallintoelimellä/viranhaltijalla on vastuu tehdystä päätöksestä. Muut toimielimet tai viranhaltijat eivät voi ottaa asioita päätettäväkseen muuten kuin käyttämällä kirkkolaissa säädettyä ratkaisuvallan siirto-oikeutta.

Toimivaltaa siirtäneellä viranomaisella on vastuu tehdystä delegointipäätöksestä. Toimivaltaa siirtävän viranomaisen tulee varmistua siitä, että viranomainen, jolle toimivaltaa siirretään, osaa käyttää valtaansa asianmukaisesti. Mikäli osoittautuu, että valtaa saanut viranomainen ei suoriudu annetuista tehtävistä, delegointipäätöstä on tarkistettava. Delegointipäätöksen tehneeltä hallintoelimeltä ei poistu vastuu senkään jälkeen, kun päätösvaltaa on siirretty.

Kirkkoneuvostolla ja seurakuntaneuvostolla on mahdollisuus ottaa käsiteltäväkseen alaisensa viranomaisen päättämä asia (KL 10:5). Päätös on otettava käsiteltäväksi ohjesäännössä määrätyn ajan kuluessa. Kirkkoneuvoston jaosto ei ole koko kirkkoneuvoston alainen elin eikä sen päätöstä voida siirtää (KL 10:3). Asianosaisella on oikaisuvaatitusmahdollisuus. Sen sijaan kappelineuvoston päätöksiä ei voida siirtää kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston ratkaistavaksi vaan siitä on tehtävä oikaisuvaatimus kirkkoneuvostolle tai seurakuntaneuvostolle (KJ 12:2).

Kirkkoneuvoston jäsen valvoo erityisesti sen johtokunnan toimintaa, johon kirkkoneuvosto on hänet edustajakseen valinnut (KL 10:3–5). Hän välittää tietoa kirkkoneuvostosta johtokuntaan päin ja päinvastoin.

Seurakunnan päätöksenteko perustuu hyvän johtamis- ja hallintotavan mukaan julkisuusperiaatteeseen ja avoimuuteen. Päätöksentekoa ohjaa kirkkolaki ja -järjestys sekä muu seurakuntia koskeva lainsäädäntö sekä muut seurakuntia koskevat säännökset, määräykset ja ohjeet. Päätöksenteon vaiheita ovat asian vireille tulo, päätöksen valmistelu, päätöksenteko, päätöksestä tiedottaminen, päätöksen toimeenpano ja toimeenpanon valvonta. Seurakunnan kannattaa tehdä päätöksentekoprosessista toimintokuvaus, mikä auttaa tunnistamaan päätöksenteon eri vaiheisiin sisältyvät riskit ja ohjaamaan valvontatoimenpiteitä riskien hallitsemiseksi.

Vireille pantu asia on käsiteltävä viivytyksettä. Päätöksentekoa varten käsiteltävä asia on selvitettävä riittävästi ja asianmukaisesti. Esittelijä huolehtii siitä, että päätöksen tekemiseen liittyvät vaihtoehdot selvitetään. Hallintoelimissä päätökset tehdään esittelijän tekemän ja luottamushenkilöille etukäteen lähetetyn kirjallisen esittelyn ja päätösehdotuksen pohjalta. Hallintoelimessä päätöstä vastaan äänestänyt tai eriävän mielipiteen ilmoittanut ei ole vastuussa tehdystä päätöksestä. Esittelijällä on oikeus ilmoittaa eriävä mielipide, jos hallintoelimen päätös poikkeaa hänen päätösehdotuksestaan. Jos esittelijä ei ilmoita eriävää mielipidettä, hän on vastuussa myös esittelystä poikkeavasta päätöksestä.

Hallintoelimen kokouksista pidetään päätöspöytäkirjaa. Pöytäkirjaan merkityn päätöksen tulee olla mahdollisimman lyhyt, yhdellä tavalla ymmärrettävä ja täsmällinen. Perusteissa on ilmoitettava, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet päätökseen ja mitä säädöksiä päätöksenteossa on sovellettu. Päätöksestä on tultava yksilöidysti ilmi asianosaiselle myönnetty edut ja oikeudet tai hänelle asetetut velvollisuudet.

**Viranhaltijapäätöksistä** pidetään numeroitua päätösluetteloja ja päätökset tulee perustella. Kirkkoneuvostolla/yhteisellä kirkkoneuvostolla on päätökseen siirto-oikeus ohjesäännössä määrätyn ajan kuluessa. Päätökset ovat oikaisuvaatimuskelpoisia. Neuvoston puheenjohtajan on toimitettava varapuheenjohtajalle ja talouspäällikön neuvoston puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajalle ote päätösluettelosta tai muu ilmoitus tehdystä ratkaisusta ohjesäännössä määrätyn ajan kuluessa ratkaisun tekemisestä.

Esimiehillä on valvontavastuu ja vastuu toiminnasta yleensä. Sisäinen valvonta on johtamisen yksi keskeinen ulottuvuus. Esimiesasemassa olevan viranhaltijan tehtävänä on järjestää toiminta tehokkaaksi ja hyväksytyt tavoitteet saavuttavaksi. Esimiehellä tulee olla ajan tasalla oleva tieto tehtäväalueen/työalan keskeisten ja olennaisten asioiden tilasta. Jokaiselle tehtäväalueelle/työmuodolle on hyvä valmistella ohjeet, miten siellä toteutetaan sisäistä valvontaa käytännössä. Lainmukaisen toiminnan varmistamiseksi esimiesten ja osittain myös henkilökunnan tulee tuntea kirkkolaki ja -järjestys, hallintolaki sekä omalta tehtäväalueeltaan riittävästi muuta lainsäädäntöä sekä tuntea omaa seurakuntaa koskevat säännöt ja ohjeet.



Esimiesasemassa olevan viranhaltijan velvollisuus on valvoa, että lakien, sääntöjen ja ylempien viranomaisen antamia ohjeita noudatetaan.

**Johtokuntien** on lähetettävä päätöksensä tiedoksi kirkkoneuvostolle ohjesäännössä määrätyllä tavalla. Kirkkoneuvosto tai sen puheenjohtaja voi siirtää johtokunnan päättämän asian kirkkoneuvoston käsiteltäväksi (KL 10:5). Kirkkovaltuuston puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla on oikeus olla läsnä ja ottaa osaa keskusteluun mutta ei päätösten tekemiseen kirkkoneuvoston kokouksissa. Sama oikeus on kirkkoneuvoston puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla kirkkoneuvoston jaostojen kokouksissa. Kirkkoneuvoston puheenjohtajalla ja kirkkoneuvoston siihen tehtävään valitsemalla jäsenellä on oikeus olla läsnä johtokuntien kokouksissa ja ottaa osaa keskusteluun mutta ei päätösten tekemiseen. Heidän tehtävänä on valvoa johtokunnan toimintaa ja välittää tietoa kirkkoneuvostosta johtokunnalle ja johtokunnasta kirkkoneuvostolle. Kirkkoneuvoston ohjesäännössä viranhaltijalle voidaan antaa läsnäolo- ja puheoikeus kirkkoneuvoston ja/tai sen jaostojen kokouksissa (KJ 9:3). Monissa seurakunnissa kirkkoneuvoston varapuheenjohtajalla on oikeus olla läsnä ja ottaa osaa keskusteluun johtokuntien kokouksissa.

**Kappelineuvoston** kokoukseen voi läsnäolo ja puheoikeudella osallistua seurakunnan kirkkoherra ja kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston keskuudestaan valitsema jäsen (KJ 12:2). Muista läsnäolo- ja puheoikeuksista määrätään ohje- ja johtosäännöissä.

**Seurakuntayhtymissä yhteisen kirkkoneuvoston alaisen johtokunnan** on lähetettävä päätöksensä yhteiselle kirkkoneuvostolle ja seurakuntaneuvoston alaisen johtokunnan seurakuntaneuvostolle ohjesäännössä määrätyllä tavalla. Johtokunnan päättämä asia voidaan siirtää yhteisen kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston käsiteltäväksi samalla tavoin kuin yksittäisessä seurakunnassa. (KL 11:8–11).

Yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtajalla, varapuheenjohtajalla sekä seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien kirkkoherroilla on oikeus olla läsnä ja ottaa osaa keskusteluun, mutta ei päätösten tekemiseen yhteisen kirkkoneuvoston kokouksissa (KJ 10:11). Sama oikeus on yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajalla yhteisen kirkkoneuvoston jaostojen kokouksissa.

Luottamushenkilöt ja viranhaltijat ovat **itse päävastuussa esteellisyytensä** arvioimisesta ja sen ilmoittamisesta. Myös päätöksentekoprosessiin osallistuva muu kuin päätöksentekijä voi ilmoittaa esteellisyydestään. Esimiehen ja toimielimen puheenjohtajan on valvottava, että esteelliset eivät osallistu päätöksentekoon.

Päätökset **asetetaan nähtäville** asianmukaisesti ja ne annetaan tiedoksi mahdollisimman nopeasti oikaisuvaatimusohjeineen ja valitusosoitteineen sekä ilmoitetaan säädetyssä ajassa pöytäkirjan tarkastamisesta ylemmälle hallintoelimelle mahdollisen siirto-oikeuden käyttämistä varten. Ylemmän viranomaisen on tarvittaessa käytettävä siirto-oikeutta. Päätös ei saa lainvoimaa ennen kuin se on saatettu asianosaisille tiedoksi. Asianosaisten lisäksi pöytäkirjanote oikaisuvaatimusohjeineen tai valitusosoituksineen on lähetettävä tai annettava sille, joka sitä pyytää.

**Asiakirjat** ja muut tallenteet ovat pääsääntöisesti julkisia, jollei laissa viranomaisen toiminnan julkisuudesta toisin määrätä. Jokaisella on oikeus saada tietoja viranomaisen julkisesta asiakirjasta sekä salassa pidettävän asiakirjan julkisesta osasta. Asianosaisella on oikeus saada tietoja muustakin kuin julkisesta asiakirjasta, mikäli se voi tai on vaikuttanut hänen henkilökohtaisen asiansa käsittelyyn. Julkisuuslaissa on määritelty ne ajankohdat, jolloin viranomaisen asiakirja tulee julkiseksi salassa pidettäviä tietoja lukuun ottamatta. Asiakirjasta voi antaa tiedon ulkopuoliselle se henkilö, jolle viranomaisen on tämän tehtävän määrännyt tai jolle se hänen asemansa ja tehtäviensä mukaan kuuluu. Asiakirjojen säilyttämisestä ja hävittämistavoista on ohjeet seurakuntien arkistosuunnitelmassa.

Päätös voidaan **panna täytäntöön** pöytäkirjan tarkastamisen jälkeen jo ennen kuin se on saanut lainvoiman. Päätöstä ei kuitenkaan saa laittaa täytäntöön, jos oikaisuvaatimuksen tai valituksen johdosta täytäntöönpano tulisi hyödyttömäksi tai mikäli täytäntöönpano on kielletty.

Alkuperäisen päätöksen, asiahallintajärjestelmässä ja sähköisessä muodossa olevan asiakirjan sekä päätöksestä annettavien otteiden ja jäljennösten on oltava samansisältöisiä.

## 2.2 Toiminnan sisäinen valvonta

Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa kaikilla tasoilla, että toiminta ja talous on tarkoituksenmukaisesti järjestetty palvelemaan seurakunnan perustehtävää ja strategiaa sekä seurakuntalaisten tarpeita.

Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa suunnitellaan toiminta ja talous sekä henkilöstöressurssien käyttö yksityiskohtaisesti seuraavalle vuodelle ja pääpiirteittäin sitä seuraavan kahden vuoden ajalle. Suunnittelussa on tärkeää pyrkiä hahmottamaan tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ja varautua niihin etukäteen. Toiminnasta raportoidaan luottamushenkilöille vähintään kerran toimintavuoden aikana sekä toimintakertomuksessa (Taloussääntömalli 23 §).

**Seuraavassa esitellään lyhyesti toiminnan seurantaan ja analysointiin liittyviä apuvälineitä.** Näiden työvälineiden esittelyn tavoitteena on tarjota erilaisia mahdollisuuksia tutkia oman organisaation toimintaa, löytää kehittämismahdollisuuksia ja välttää toimintaan liittyviä riskejä. Näiden työvälineiden käyttöönotto edellyttää runsaasti perehtymistä, aikaa ja sitoutumista sekä mahdollisesti ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä.

**Prosessijohtamiseen** kuuluu toimintaprosessien kuvaaminen. Sen avulla pyritään tekemään toimintaketjut näkyviksi ja löytämään prosessien ongelmakohdat. Samalla nähdään, miten virheet ja poikkeamat vaikuttavat toimintaketjuun. Työntekijät näkevät seurakunnan toiminnan laajempänä kokonaisuutena. He pystyvät ymmärtämään erilaisten asioiden vaikutukset ja niiden väliset yhteydet. Toiminnan tavoitteet asetetaan kokonaiselle prosessille, jolloin jokaisen vaiheen tulee toimia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hyvä prosessikuvaus laaditaan seurakuntalaisen näkökulmasta. Prosessikuvaukseen voi liittää myös keskeiset yhteistyökumppanit. Prosessikuvauksissa voi edetä vähitellen karkeammasta yksityiskohtaisempaan toimintaketjun kuvaamiseen. Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen on ensimmäisellä kerralla työlästä, mutta kannattavaa.

**SWOT-analyysi** on yksinkertainen suunnittelu- ja arviointiväline. Sen tuloksia voidaan käyttää toiminnan kehittämisessä, ongelmien tunnistamisessa ja tulosten arvioinnissa. SWOT-analyysissä kirjataan omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

<b>Vahvuudet</b> S	<b>Heikkoudet</b> W
<b>Mahdollisuudet</b> O	<b>Mahdollisuudet</b> O

Analyysin yläpuoli kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat. Vasen reuna kuvaa myönteisiä mahdollisuuksia ja oikea reuna mahdollisia toiminnan riskejä. Arviointeja voidaan tehdä monista näkökulmista käsin. Menetelmä mahdollistaa myös suuremman joukon osallistumisen suunnitteluun (työntekijät, luottamushenkilöt, seurakuntalaiset).

Monet **laatujohtamisen** välineet soveltuvat seurakunnan toiminnan sisäiseen valvontaan, koska niissä on suora yhteys suunnittelun, toteuttamisen, tarkastamisen ja korjaamisen välillä. Niissä tulee ilmi jokaiselle organisaatiolle tärkeä jatkuvan kehittämisen ja oppimisen periaate. Tunnetuin esimerkki on ns. **Demingin ympyrä**.

<b>Suunnittele --+</b> Plan	<b>Tee</b> Do
<b>Toimi / korjaa</b> Act	<b>+ - Tarkista</b> Check

Demingin ympyrä esittää kehittämisprosessin kulun. Jatkuvasti toistettuna se parantaa toiminnan laatua.

**Itsearviointi** on seurakunnan tai työalan itse suorittama arviointi omasta toiminnasta. **Auditointi** tai **katselmus** on ulkopuolisen suorittama toiminnan arviointi tai tarkastus. Niiden pohjana voi käyttää prosessikaavioita tai perustoimintokuvauksia. Jokainen arviointikohta pisteytetään ja arvioinnin jälkeen määritellään kehittämiskohteet, tarvittavat toimenpiteet, kehittämisvastuut ja toteutusaikataulut.

**Seurakuntalaisten kokemukset** palvelun laadusta, heidän asenteensa ja osallistumisensa toimintaan ovat tärkeitä. Seurakuntalaisten tai työntekijöiden mielipiteitä palveluprosessien toimivuudesta voidaan tutkia haastatteluin, kyselylomakkein tai selvittämällä asiakaskäyttäytymistä ja -tyytyväisyyttä.

**Parhaista käytännöistä oppiminen** (benchmarking) on hyvä perusta toiminnan jatkuvalle kehittämiselle ja arvioinnille. Seurakunta voi verrata toimintaansa toisen seurakunnan vastaavaan toimintaan tai toisella alalla toimivan organisaation erinomaiseen toimintaprosessiin. Kun vertailukohtana on paras ulkopuolinen käytäntö, menetelmä nopeuttaa huomattavasti uuden oppimista sekä omien puutteiden ja tehottomuuden havaitsemista.

**Syy-seuraus-ketjujen** arviointiin soveltuu helppo ”**viiden Miksi-kysymyksen menettely**”. Ongelman taustalla olevia syitä lähestytään kysymällä viisi kertaa Miksi? Jokainen uusi Miksi?-kysymys esitetään aina edellisen Miksi?-kysymyksen vastaukselle. Näin kysymyksiä ketjuttamalla voidaan löytää ongelmien perimmäinen syy ja tehdä korjaukset ongelman ytimeen.

**Tasapainotettu tulokortti** (balanced scorecard) on otettu käyttöön strategisena suunnittelu- ja valvontajärjestelmänä monissa organisaatioissa. Siinä pyritään kytkeään toisiinsa pitkän ajan suunnittelu ja lyhyen ajan toiminnalliset tavoitteet. Tarkastelukohtina ovat taloudellinen suorituskyky, asiakastulokset, sisäisten prosessien tehokkuus sekä organisaation oppimisen näkökulma. Näille arviointikohdille etsitään selkeät mittarit, joiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista ja toiminnan kehittymistä.

## 2.3 Toiminnan ja talouden suunnittelun sisäinen valvonta

Seurakunnan visio, sen toteuttamiseen tarvittavat strategiat sekä toiminta- ja talousarvioon kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet muodostavat lähtökohdan toiminnan suunnittelulle, seurannalle ja niitä tukevalle sisäiselle valvonnalle. Tehtäväalueiden tavoitteet ja toimenpiteet tukevat koko seurakunnan yhteisiä strategioita ja tavoitteita.

Koska seurakuntien kaikista toiminnasta vain pienehkö osa on lakisääteistä, seurakunnalla on mahdollisuuksia valita toiminnan painopistealueita. Priorisoinnin kautta sopeutetaan seurakunnan toiminta tulojen edellyttämälle tasolle. Toiminnalliset tavoitteet ja määrärahat eivät saa olla keskenään ristiriidassa. Toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä tehdään aina valintoja tulojen, menojen ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen liittyvien epävarmuustekijöiden kesken. Talousarvion valmistelun yhteydessä pienennetään riskejä noudattamalla varovaisuuden periaatetta ja talousarvion toteutumiseen liittyviä riskejä vähennetään säännöllisen ja riittävän kattavan seurantajärjestelmän avulla. Hyvin tehty suunnittelutyö muodostaa perustan toiminnan seurannalle ja sisäiselle valvonnalle.

Seurakuntien kaikista tuloista verotulot muodostavat noin 77 % ja toimintatuotot noin 11 %. Muita huomattavia tuloeriä ovat käyttöomaisuuden myyntitulot sekä korko- ja muut rahoitustuotot. Pitkäaikaisten lainojen lisäyksillä katetaan koko kirkossa noin 1 % menoista. Kirkkohallituksen jakamalla toiminta-avustuksilla ja rahoitusosuuksilla investointimenoihin katetaan noin 1 % koko kirkon vuosittaisista menoista, mutta yksittäisille seurakunnille niiden oikea arviointi tulevan vuoden talousarvioon on hyvinkin merkityksellinen. Talousarviota sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaa valmisteltaessa toiminnan rahoitus suunnitellaan varovaisuuden periaatetta noudattaen.

Kirkkovaltuusto hyväksyy toiminta- ja taloussuunnitelman yhteydessä investointisuunnitelman kolmen seuraavan vuoden ajalle. Suositeltavaa on, että seurakunta tekee investointisuunnitelman pidempääkin ajanjaksoa varten. Tehtäväalueet tai työmuodot esittelevät investointitarpeet toiminta- ja taloussuunnitelmaehdotuksen yhteydessä pidempää ajanjaksoa, esim. kymmentä seuraavaa vuotta varten. Kirkkoneuvosto selvittää investointiesitysten tarpeellisuuden, priorisoi investoinnit ja suunnittelee rahoituksen. Kirkkoneuvosto selvittää myös investointien vaikutukset toimintamenoihin, poistojen suuruuteen ja tehtäväalueiden/suoritteiden kustannuksiin. Investoinnin kustannukset selvitetään koko elinkaaren ajalta (hankinta ja käyttökulut).

Ennen investointiesityksen tekoa selvitetään vaihtoehtoisten toimintatapojen mahdollisuudet, esim. toimitilojen vuokrausmahdollisuudet ja kustannukset, palvelujen ostaminen oman toiminnan sijaan jne., sekä tutkitaan investointeihin liittyvät riskit.

Viranhaltijat ja luottamushenkilöt laativat talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman yhteistyönä. Seuraavan vuoden talousarviosta sekä toiminta- ja taloussuunnitelmasta tiedotetaan seurakuntalaisille esim. paikallislehtien ja -radion, seurakunnan kotisivujen yms. kautta.

Toiminnallisten tavoitteiden ja talousarvion toteutumisesta raportoidaan johtokunnille, kirkkoneuvostolle ja -valtuustolle taloussäännössä määritellyn aikataulun ja tapojen mukaan. Raporttien analysointi ja nopea puuttuminen suunnitelmista poikkeaviin toteutumiin on osa toimivaa sisäistä valvontaa. Esimiesasemassa olevat viranhaltijat vastaavat raporttien laadinnasta johtokunnille, kirkkoneuvostolle ja -valtuustolle.

Kirkkoneuvoston/seurakuntaneuvoston/kappelineuvoston sekä johto- ja toimikuntien on seurattava toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista. Seuranta järjestetään niin reaaliaikaiseksi, että korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä mahdollisimman nopeasti. Mikäli esimies ja johtokunta toteavat, että kirkkovaltuuston hyväksymiä tavoitteita ei saavuteta taikka tulot/menot eivät toteudu korjaavista toimenpiteistä huolimatta, johtokunta tekee kirkkoneuvostolle/seurakuntaneuvostolle/kappelineuvostolle ja sitä kautta kirkkovaltuustolle esityksen talousarvion muuttamisesta. Talousarvion muutosesityksessä esitellään, mitä korjaavia toimenpiteitä asian hyväksi on tehty, ennen kuin asia on esitelty kirkkoneuvostolle. Talousarviomuutokset esitellään kirkkovaltuustolle tilikauden aikana.

## 2.4 Kirjanpidon ja maksuliikenteen sisäinen valvonta

Kirjanpidossa ja tilinpäätöksen laadinnassa on noudatettava kirkkolakia ja -järjestystä, soveltuvin osin kirjanpitolakia sekä kirkkohallituksen ja kirjanpitoasioiden neuvottelukunnan antamia ohjeita ja muuta lainsäädäntöä sekä seurakunnan taloussääntöä ja muita omia ohjeita. Kirkkojärjestyksen mukaan tilinpäätös on oltava valmiina 31.3. mennessä. Tilinpäätökseen perustuvat tiedot taloudesta on toimitettava kirkkohallitukseen 15.4. mennessä.

Tilinpäätöksen on annettava oikea ja riittävä kuva tilikauden toiminnasta, taloudesta, taloudellisesta kehityksestä ja taloudellisista vastuista. Kirjanpidon on tuotettava myös talousarvion toteutumisen seurannan sekä kirkkohallituksen ja muiden viranomaisten

edellyttämät tiedot. Kirjanpidon ja maksuliikenteen järjestämisessä ja hoitamisessa noudatetaan taloussäännön määräyksiä ja kirkkoneuvoston antamia ohjeita. Kirkkoneuvosto antaa ohjeen osto- ja myyntilaskujen hyväksymisessä noudatettavasta menettelystä (kts. taloussääntömalli 13 §).

Kirkkoneuvosto huolehtii siitä, että seurakunnalla on käytettävissään kirjanpidon ja maksuliikenteen hoitamista varten riittävästi ammattitaitoa. Taloushallinnon henkilöstön on ymmärrettävä kirjanpitojärjestelmiin sisältyvien kontrollien ja täsmäytysten merkitys. Kirjanpitojärjestelmästä ja siihen liittyvistä osajärjestelmistä on oltava ajantasainen menetelmäkuvaus.

Seurakunnan kaikkien pankkitilien saldot ja niiden tilitapahtumat on kirjattava seurakunnan kirjanpitoon. Pankkitilien avaamisesta, lopettamisesta ja tilien käyttövaltuuksista päättää kirkkoneuvosto/kirkkoneuvoston taloudellinen jaosto. Kirkkoneuvosto voi delegoida talouspäällikölle oikeuden päättää pankkitilien avaamisesta ja lopettamisesta. Käteiskassalle nimetään vastuullinen hoitaja ja hänelle varahenkilö. Kassavarojen tilitysmenettelystä sekä pohjakassan suuruudesta ja kassan enimmäismäärästä on kassakohdainen päätös. Mahdollisista luotto- ja maksukorttien sekä kaupoissa olevien luottotilien käyttöönotosta, käytöstä ja käytön seurannasta kirkkoneuvosto antaa ohjeet.

Kirkkoneuvosto vastaa siitä, että seurakunnan kirjanpitoa ja maksuliikennettä ohjaavat säännökset ja ohjeet ovat ajan tasalla ja että niitä hoitavalla henkilöstöllä on riittävä koulutus tehtävien hoitamiseen. Kirjanpidon, maksuliikenteen ja palkanmaksun tehtäviä tulee eriyttää niin, että vaarallisia työketjuja ei synny. Vaarallisilla työketjuilla tarkoitetaan sitä, että esim. sama henkilö tilaa tavaran taikka palvelun, vastaanottaa ja hyväksyy siitä tulleen laskun ja laittaa laskun maksettavaksi. Toinen tyypillinen esimerkki vaarallisesta ketjusta on mm. se, että sama henkilö vie perustiedot henkilöstä palkanlaskentaohjelmaan, laskee palkan ja laittaa palkan maksuun. Koska pienimmissä seurakunnissa ei ole mahdollista eriyttää tehtäviä, vaarallisia työketjuja tulisi katkaista esim. siten, että osto- ja myyntilaskut sekä palkat hyväksyisi maksettavaksi joku muu kuin talouspäällikkö. Pienillä seurakunnilla toinen mahdollisuus on verkostoitua niin, että esim.



palkanlaskenta ja varsinainen kirjanpito hoidetaan alueellisesti. Keskisuurissa ja suurissa seurakunnissa on mahdollista vaihtaa ajoittain työtehtäviä, mikä vähentää vaarallisten ketjujen syntymistä.

Taluspäällikkö tarkastaa kassat, pankkitilit ja arvopaperit määräajoin ennakoon ilmoittamalla. Mikäli taluspäällikkö käytännössä hoitaa kassat, pankkitilit ja arvopaperit, kirkkoneuvosto valitsee keskuudestaan kaksi henkilöä yhdessä tekemään tarkastuksen ainakin kerran vuodessa. Myös tilintarkastajat voivat hoitaa em. tarkastukset niin päätettäessä.

Kirjanpito ja siihen liittyvä sisäinen laskenta on järjestettävä niin, että ne tuottavat riittävät tiedot toiminnan ohjaukseen ja valvontaan kirjanpitolain mukaisen kirjanpidon lisäksi. Kirjanpitoon on luotava riittävä tililuettelo erillistunnisteineen ulkoisen ja sisäisen laskennan tarpeita varten. Kirjanpidosta tulee saada ajan tasalla olevat raportit riittävällä tarkkuudella hankekohtaisesti niin, että seurannasta näkyy alkuperäinen talousarvio, talousarviomuutokset ja sen hetkinen toteumatilanne. Raportit tulee olla käytettävissä mahdollisimman nopeasti raportointikauden, esim. kalenterikuukauden päätyttyä.

## 2.5 Henkilöstöasioiden sisäinen valvonta

Henkilöstöasioiden hyvä hoito edellyttää voimassa olevien lakien ja asetusten, virka- ja työehtosopimusten sekä muiden henkilöstöasioita koskevien määräysten, päätösten ja ohjeiden noudattamista. Seurakunnan henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon mm. henkilöstön kehittäminen, työsuojelu, tyky-toiminta, työterveyshuolto ja koulutus-suunnitelma. Suunnitelmien toteutumisesta kuluneen vuoden aikana raportoidaan henkilöstökertomuksessa. Kirkkoherra ja taluspäällikkö vastaavat henkilöstöasioiden asianmukaisesta hoidosta, mikäli seurakunnassa ei ole siirretty tätä valtaa ja vastuuta jollekin toiselle viranhaltijalle. Henkilöstöhallinto ja palkkakirjanpito on järjestettävä siten, että kaikki lainsäädännön ja taloussääntömallin 19 §:n mukaiset asiat sekä muut henkilöstöä koskevat asiakirjat ja päätökset (kokemuslisät, virkavapaudet ja työlomat, työ- ja vapaa-aikasuunnitelmat jne.) dokumentoidaan asianmukaisesti. Palkka-asiamies valvoo virka- ja työehtosopimusten noudattamista. Henkilöstöasioihin liittyviä ongelmallisia asioita ei pitäisi jättää käsittelemättä.

Henkilöstöstä seurakunnan suurimpana voimavarana tehdään vuosittain henkilöstötilinpäätös eli henkilöstökertomus (Kkh yleiskirje 19/1999). Pienehköissä seurakunnissa em. tietoja voidaan antaa osana toimintakertomusta.

Työkyvyn säilymisen seuraaminen ja arviointi ovat tärkeä osa työyhteisön kehittämistä. Henkilöriskejä arvioitaessa on huomattava, että henkilöstöresurssit ovat seurakuntien keskeisin voimavara. Riskien arviointi on lakisääteistä. Työkyvyn säilymiseen vaikuttavat mm. henkilöstön kokemana työviihtyvyyttä, kannustus, henkilöstön sitoutuminen ja tasa-arvo-ohjelma sekä työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta. Yhteistoiminnasta seurakunnassa tehdyn yleissopimuksen (24.9.2002) mukaisella yhteistoiminnalla on keskeinen osuus näiden toteuttamisessa. Työympäristötoimikunta asetetaan seurakuntaan, jossa on pysyvästi vähintään 20 työntekijää.

Henkilöstöriskejä voidaan ehkäistä henkilöstövalinnoilla, töiden oikealla jakamisella sekä päivittäisellä valvonnalla. Henkilöstövalinnat tehdään henkilön työkyvyn, työhistorian ja pätevyyden perusteella. Uusia työntekijöitä valittaessa taikka tehtävien vaihtuessa selvitetään tarvittaessa työtehtävän vaatimat lakisääteiset henkilötaustat, esim. rikosrekisteri.

Uuden henkilön palkkaaminen on merkittävä investointi seurakunnalle. Ennen hakuprosessin aloittamista selvitetään muut tarkoituksenmukaiset vaihtoehdot hoitaa työvoimavaje (palvelujen ostaminen, määräaikaisten tehtävien, verkostoituminen, yhteistyö naapuriseurakuntien kanssa jne.). Kirkkoneuvosto päättää tarvittaessa uuden henkilön palvelukseen ottamiseen tarvittavasta täyttöluvasta, kun vakituinen virka tai työsuhde tulee avoimeksi. Lisäksi virka tulee olla perustettu ja määrärahat varattu talousarvioon virka- tai työsuhteesta aiheutuviin kaikkiin kustannuksiin. Varsinaisen rekrytoinnin lisäksi tulee ottaa huomioon mm. tasa-arvo-ohjelma sekä työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus.

Mikäli henkilö palkataan määräaikaiseen virka- tai työsuhteeseen, määräaikaisuuden syy on aina mainittava työsopimuksessa tai viran hoitamista koskevassa päätöksessä.

Palkanmaksu määräytyy kirkon virka- ja työehtosopimuksen mukaan. Palkanlaskentaan liittyvät hyväksymismenettelyt esitetään palkanlaskennan prosessikuvauksissa. Esimie-

het tarkastavat alaistensa palkanlaskentaan liittyvät tiedot oikeiksi. Esimiesten tulee valvoa alaistensa palkkojen oikeellisuutta.

## 2.6 Omaisuuden hallinnoinnin sisäinen valvonta

Omistaminen on väline toiminnan järjestämiseksi ja palveluiden tuottamiseksi. Seurakunnan omaisuuden on oltava seurakunnan toimintaa tukevaa taikka tuloa tuottavaa ja sen on oltava tarkoituksenmukaisessa käytössä. Seurakunnan toimintaan kuulumaton tai tuloa tuottamaton tai epätarkoituksenmukaisessa käytössä oleva omaisuus on realisoitava seurakunnan edun mukaisesti.

Kirkkoneuvosto antaa ohjeet sijoitustoiminnan hoitamisesta. Kirkkohallituksen täysistunto on hyväksynyt sijoitustoiminnan eettiset periaatteet 18.8.1999.

Seurakunta vakuuttaa omaisuutensa ottaen huomioon oman riskinsietokykynsä. Mitä varattomampi seurakunta on, sitä täydellisemmän vakuutusturvan se tarvitsee omaisuuden kohdistuvia riskejä varten. Vakuutukset tarkistetaan määräajoin kattavuuden selvittämiseksi ja ne kilpailutetaan lakia julkisista hankinnoista noudattaen. Riskien kartoittaminen, mahdollisten vahinkojen ennalta ehkäiseminen sekä vahinkojen systemaattinen seuranta ja valvonta vähentävät riskejä ja alentavat vakuutusmaksuja.

Hyvä valmiussuunnittelu varmistaa, että seurakunta pystyy jatkamaan toimintojaan mahdollisimman pienin menetyksin, vaikka sen toiminta häiriintyisi jonkin sisäisen taikka ulkoisen tapahtuman takia. Jos mahdollisiin häiriöihin esim. tieto- ja informaatiohallinnossa ei ole varauduttu ennalta, häiriöt voivat aiheuttaa merkittävien toiminnallisten katkosten lisäksi taloudellisia tappioita.

Omaisuus, johon liittyy suojeluvelvollisuus, on hoidettava ja säilytettävä annettujen suoje- luy- ym. ohjeiden mukaisesti. Seurakunnan omistamaa ja sen hallussa olevaa omaisuutta on pidettävä kunnossa ja valvottava, että sitä ei katoa tai hävitetä. Omaisuutta käytetään ja hoidetaan taloudellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Seurakunnan omaisuuteen kohdistuneet vahingonteot ja rikokset ilmoitetaan tarvittaessa poliisille.

Seurakunnan hankinnat tulee tehdä hyvän hallintotavan mukaisesti ja noudattaen lakia julkisista hankinnoista. Kirkkoneuvosto hyväksyy hankintoihin liittyvät toimintaohjeet

ohje- ja johtosäännöissä, toimenkuvissa taikka erikseen annettavissa hankintaohjeissa. Oikeuksia delegoitaessa tulee ottaa huomioon hankintapäätösten siirto-oikeus ja oikeusvaatimuskelpoisuus, jolloin päätöksentekijänä voi olla vain viranhaltija tai hallintoin. Hankintojen yhteydessä ei saa antaa eikä ottaa vastaan lahjoja tai palvelusuorituksia toimittajilta. Henkilökohtaisia hankintoja ei saa suorittaa seurakunnan hankintojen yhteydessä eikä seurakunnan hankintasopimuksia ole asiallista käyttää omaksi edukseen. Esteellinen henkilö ei saa osallistua hankintojen valmisteluun eikä päätöksentekoon. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö antaa ohjeita hyvien hankintatapojen noudattamisesta. (Kts. kirkkohallituksen yleiskirje nro 11/2004)

Seurakunnilla voi olla toimeksiantoihin liittyviä varoja, esim. hautainhoitorahastojen varat. Talouspäällikkö järjestää ulkopuolisten varojen ja vastuiden kirjanpidon sekä niiden riittävän ja luotettavan luetteloinnin ja seurannan.

## 2.7 Tietohallinnon ja tietoturvan sisäinen valvonta

Tietohallinnon tavoitteena on järjestää ja turvata tietoresurssit seurakunnan toiminnan suunnittelutyössä, johtamisessa, toteuttamisessa ja valvonnassa. Talouspäällikkö (suurissa seurakunnissa ao. tehtävään valittu viranhaltija) vastaa tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteensopivuudesta ja -toimivuudesta, tietoturvallisuudesta ja tietohallinnon organisoinnista. Tavoitteena on kehittää ja varmistaa mahdollisimman yhteensopivat ja tietoturvalliset järjestelmät tehtäväalueiden ja työmuotojen palvelutuotantoa varten.

Tietoturvan päämääränä on turvata asiakirjoissa olevien tietojen käyttö, tietoverkkojen ja tietojärjestelmien keskeytymätön toiminta ja estää niiden käyttö ilman valtuuksia. Sen lisäksi varmistetaan tietojen ja tietojärjestelmien luotettavuus ja käytettävyys. Lähellä on, että kaikki seurakunnan tietoverkkoja ja tietojärjestelmiä käyttävät huolehtivat omalta osaltaan tietoturvallisuudesta.

Tietohallinnosta vastuussa oleva henkilö vastaa tietoteknisistä ratkaisuksista yhteistyössä seurakunnan työmuotojen kanssa. Talouspäällikkö (suurissa seurakunnissa ao. tehtävään valittu viranhaltija) seuraa ja valvoo tietohallinnon ja tietoturvan kehityshankkeita sekä seuraa alan yleistä kehitystä.

Seurakunnan tulee arvioida, mitkä uhkatekijät luovat sille merkittäviä tietoturvariskejä. Riskien hallitsemiseksi järjestetään kohtuulliset riskienhallintatoimenpiteet. Riskienhallinnan tulee kattaa sen toiminnan kannalta olennaiset tietoriskit.

Viranomaistehtävät, seurakuntalaisille järjestettävät palvelut ja pysyvästi säilytettävät tiedot edellyttävät tietojen ja tietojärjestelmien suojausta ja häiriötöntä toimintaa sekä tietoaineistojen tietojen oikeellisuutta ja käytettävyyttä. Seurakunnan on suojattava asiakirjat ja tietojärjestelmät sekä niihin sisältyvät tiedot koko elinkaaren ajalta. Puutteellinen tietoturvallisuus voi aiheuttaa taloudellisia tai toiminnallisia menetyksiä seurakunnalle ja seurakuntalaisille sekä heikentää seurakunnan uskottavuutta viranomaisena. Tietoturvallisuus on olennainen osa riskienhallintaa.

Järjestelmiä hallinnoidaan ja valvotaan käyttäjätunnuksin ja salasanoin. Käyttäjätunnusten ja salasanojen käyttöä valvotaan ja niitä vaihdetaan säännöllisesti. Työsuhteen päättyessä käyttäjätunnukset ja salasanat poistetaan käytöstä. Laitteet tulee myös suojata fyysisesti esim. rajoittamalla konehuoneisiin pääsyä. Jokaisella järjestelmällä on pääkäyttäjä, joka huolehtii ohjeiden noudattamisesta ja jokaisella pääkäyttäjällä on varahenkilö, jolla on riittävät tiedot ja taidot asian hoitamiseen.

Riskienhallinnan tavoitteena on toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Riskienhallinnassa varaudutaan erilaisiin tietojen käsittelyyn ja tietoturvaan liittyviin poikkeustilanteisiin. Poikkeustilanteisiin voidaan varautua varmuuskopioimalla tietoja, kahdentamalla tarvittavat laitteet ja komponentit, varmistamalla sähkönsaanti ja varahenkilöjärjestelyin. Varmennukset säilytetään suojattuna eri paikoissa.

Poikkeustilanteiden varalle suunnitellaan palauttamissuunnitelmat normaaliin käytäntöön siirtymiseksi. Palauttamissuunnitelmat laaditaan tietojärjestelmäkohtaisesti ja ne sisältävät yksityiskohtaiset toimintaohjeet tietojärjestelmän tai sen osan toimintakuntoon saattamiseksi erilaisissa häiriötilanteissa. Palauttamissuunnittelun lähtökohtana ovat eri työmuotojen edustajien arviot tietojärjestelmien toiminnan välttämättömyydestä ja sen kautta tuleville vaatimuksille järjestelmien palauttamisajoista. Toiminnan kannalta tärkeiden järjestelmien jatkuva käyttö turvataan kaikissa olosuhteissa.

Huolehtiminen tietoturvallisuudesta suojaa tietorekisterien luvattomalta käytöltä ja ulkopuolisten häirinnältä sekä turvaa toiminnan jatkuvuuden ja toiminnan luotettavuuden. Luvattomalta käytöltä suojautuminen edellyttää jatkuvaa käyttöoikeuksien valvontaa, laillisten käyttöoikeuksien huolellista salassapitoa ja uusien tekniikoiden käyttöä siellä missä se on mahdollista ja perusteltua.

Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen edellyttää toimitilojen fyysistä turvallisuutta, poikkeustilanteisiin varautumista, säännöllistä varmuuskopiointia ja muun varmistuksen jatkuvaa toteuttamista sekä varasuunnitelmien tekemistä.

## 2.8 Avustusten, sopimusten ja projektien sisäinen valvonta

Kirkkolain mukaan seurakunnan varoja ja tuloja saa käyttää ainoastaan seurakunnan tehtävien hoitoon. Sen vuoksi **avustuksia** myönnettäessä tulee aina harkita, mikä on seurakunnan tehtävä ja tukeeko avustuksen hakijan toiminta seurakunnan toimintaa ja päämääriä (KL 15:1). Avustusta myönnettäessä on huomioitava, että avustus ei ole vastikkeellinen ja että se ei ole vastike työsuorituksesta.

Avustuksen myöntäjä varmistaa, että avustus on haettu mahdollisia hakuohjeita noudattaen ja että hakemuksen liitteenä on kaikki ohjeiden edellyttämät asiakirjat. Avustuksen myöntäjä tarkistaa, onko avustus myönnetty avustusohjeiden mukaisesti ja onko sitä varten talousarviossa määräraha. Ao. hallintoelin, joka päättää avustuksen antamisesta, päättää avustusta myöntäessään, pyytääkö se selvityksen avustuksen käytöstä. Mikäli seurakunta ei saa tehdyn päätöksen mukaista selvitystä avustuksen käytöstä, maksetut avustukset voidaan vaatia palautettavaksi.

**Sopimukset** laaditaan seurakunnan edut turvaten ja niiden on noudatettava po. alan yleisiä sopimusehtoja. Sopimuksien valvonnassa kiinnitetään huomiota niiden laadintaan, täytäntöönpanoon ja noudattamiseen. Täytäntöönpanon ja sopimusten noudattamisen osalta valvotaan mm. työsuoritusten laatua ja edistymistä, laskutusta ja maksamista, tilitysten suorittamista, mahdollisia indeksitarkistuksia ja irtisanomisaikoja. Sopimusten allekirjoitusoikeudet määrätään ohje- ja johtosäännöissä. Sopimukseen tulee sisällyttää seurakunnan edun turvaava riittävän lyhyt irtisanomisaika.

Sopimusten valvontavastuu on sopimuksen hyväksyjällä tai sen/hänen määräämällä henkilöllä. Jokaiselle sopimukselle tai sopimusryhmälle nimetään valvontavastuussa oleva henkilö. Tehdyistä sopimuksista pidetään luetteloa tarkoituksenmukaisesti ryhmitellen. Sopimukseen liittyviä eräpäiviä tulee seurata ja muut ehdot tarkistetaan määräjain. Samoin sopimukseen liittyviä voimassaoloaikoja tulee seurata, jotta ehditään ajoissa neuvotella sopimusten jatkamisesta taikka kilpailuttaa sopimuskohte uudestaan.

Alkuperäiset sopimukset arkistoidaan arkistosäännön mukaisesti (kts. arkistosääntömalli vuodelta 2000). Työkappaleina käytetään jäljennöksiä. Sopimukseen sisältyvistä tai taaseen liitetiedoissa esitettävistä vastuusitoumuksista ja vastuista on pidettävä asianmukaista ja ajan tasalla olevaa luetteloa.

Seurakunnan omina **projekteina** toteutettavista hankkeista, kehittämiskohteista ja tutkimuksista laaditaan yksityiskohtaiset projektisuunnitelmat aikatauluineen, kustannusarvioineen ja projektiin osallistuvine henkilöineen. Mikäli seurakunnan omia varoja sitoutuu projektiin, määrärahat on otettava talousarvioon. Projektisuunnitelmasta tulee näkyä projektihenkilöstön toimivalta ja vastuut sekä se, miten projektin raportointi ja valvonta järjestetään. Projektista tehdään päätös, jonka yhteydessä projektisuunnitelma hyväksytään. Projektista on toimitettava projektin asettaneelle esimiehelle tai hallinnoijalle loppuraportti, jossa selvitetään projektisuunnitelman toiminnallinen ja taloudellinen toteutuminen sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Projektin kirjanpito suunnitellaan siten, että projektin tuloja ja menoja voidaan seurata omana kokonaisuutena. Projektia hallinnoiva esimies neuvottelee talouspäällikön kanssa projektin kirjanpidon järjestämisestä.

Seurakunnan osallistumisesta seurakunnan ulkopuolisen toimijan hallinnoimaan projektiin tehdään päätös. Päätöksessä nimetään yhdyshenkilö sekä hyväksytään projektisuunnitelma ja kustannusarvio seurakunnan osalta. Osallistumispäätöksessä ulkopuolisen tahon hallinnoimaan projektiin päätetään myös, miten projektin tulot ja menot käsitellään kirjanpidossa.

Jokaiselle projektille luodaan oma seuranta- ja arviointijärjestelmä, jonka avulla seurataan ja arvioidaan projektin etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Projektien toimintaa ja taloutta seurataan samalla aikataululla ja muodolla, mitä seurakunnan muutakin toimintaa seurataan.

## 2.9 Omistajuuteen ja määräämisvaltaan perustuva sisäinen valvonta

Omistajaohjauksella tarkoitetaan niitä tavoitteita ja menettelytapoja, joita seurakunta omistajana ja/tai määräämisvallan omaavana kohdistaa tytär- tai osakkuusyhteisöihin.

Jokaiselle tytäryhteisölle asetetaan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan vuosittain. Tytäryhteisöiltä edellytetään hyvää johtamis- ja hallinnointitapaa. Kirkkoneuvosto nimeää ehdokkaansa yhteisöjen hallitukseen. Yhtiökokous tai vastaava valitsee tilintarkastajat, joiden tulee olla tietoisia seurakunnan kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä annetuista säännöistä ja ohjeista.

Seurakuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen toimintaan ja talouteen liittyviä riskejä arvioidaan säännöllisesti. Toiminnallisten tavoitteiden toteutumista sekä yhteisöjen taloudellista kehitystä ja tunnuslukuja seurataan säännöllisesti. Riskejä pyritään ennakoimaan. Lisäksi arvioidaan yhteisöjen sisäistä toimintaa seurakunnan toiminnan tukijoina.

Kirkkoneuvosto valvoo omistajaohjausta ja määrittelee omistajaohjauksen pysyvät strategiset tavoitteet. Yhteisön valitsemat tilintarkastajat raportoivat tilinpäätöksestä tilintarkastuslain ja kirkkohallituksen antamien ohjeiden mukaan.

## 3. Miten seurakunnat tekevät oman ohjeen sisäisen valvonnan hoitamiseksi

**Sisäisen valvonnan ohjeiden tulee perustua kunkin seurakunnan omien kokonaistarpeiden arviointiin.** Jokaisen seurakunnan tulee suunnitella omat sisäisen valvonnan käytännöt omista lähtökohdista ja omasta tilanteestaan lähtien. Sisäisen valvonnan ohjeistuksella luodaan seurakuntakohtaiset pelisäännöt, jotka varmistavat ja edesauttavat hyvän hallinnon toteutumisen seurakunnassa. Kirkkoneuvosto hyväksyy sisäisen valvonnan ohjeet, minkä jälkeen asia viedään kirkkovaltuustolle tiedoksi.



Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tukea seurakunnan toimintaa tavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen seurannan kautta. Tarkoituksena ei ole voimavaroja syövä pikkutarkka kontrolli. Sisäisen tarkastuksen ohjeiden ja toimintatapojen on oltava järkevässä suhteessa tarkastuksen kohteen laajuuteen, vaikuttavuuteen ja merkittävyyteen nähden.

Erillisohjeiden tarve on vähäinen, mikäli

- seurakunnassa on jokapäiväistä toimintaa tukeva tavoitteisiin pohjautuva johtamis- ja hallinnointitapa
- ohje- ja johtosäännöt sekä tehtäväkuvaukset ovat kunnossa ja johtamistavat ovat työyhteisöä tukevia
- selkeästi ilmaistujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja niistä raportoidaan ympäri vuoden
- seurakunnan toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, joihin on sitouduttu

Lähtökohtana seurakunnan omalle sisäisen valvonnan ohjeelle on tämän ohjeen runko.

**Sisäisen valvonnan ohjeiden luominen on seurakuntakohtaista yhteistyötä, missä on mukana koko henkilöstö ja luottamushenkilöt.** Ohjeita voidaan konkretisoida ja tarkentaa kirjoittamalla toimintokuvauksia, ristiintaulukoimalla tehtäviä ja tavoitteita, piirtämällä vuokaavioita toimintaketjuista tai muulla tavalla havainnollistamalla. Nämä havainnollisesti esitetyt ohjeet/tehtäväkuvaukset toimivat sijaisten ja uusien työntekijöiden koulutusaineistona ja oppaana esim. tehtävien muuttuessa. Niissä kerrotaan, mitä kaikkea kuuluu tietyn asiakokonaisuuden vähimmäishoitoon. Organisaation toimintatavat tulevat niiden kautta tutuksi jokaiselle. Aineistoa päivitetään tarpeen mukaan.

Sisäisen valvonnan tuloksellisuutta voidaan parantaa mm:

- valvomalla pääasiallisesti etenkin toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittäviä ja riskialttiita toimintoja
- valvomalla kokonaisten työketjujen toimivuutta yksittäisten tehtävien sijasta
- valvomalla toiminnan tuloksellisuutta yksittäisten tapausten sijasta
- siirtymällä yksityiskohtaisesta määrärahaseurannasta kustannusten seurantaan

Sisäisen valvonnan ohjeistaminen lähtee sääntöjen ja toimintaohjeiden sekä niiden valvontamallien tarkistamisesta. Seurakunnan organisaatorakenne, ohje- ja johtosäännöt sekä tehtäväkuvaukset on syytä käydä läpi ajoittain ja tarkistaa niiden toimintavarmuus, sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut esimiehen ja alaisten kesken antavat usein tietoa siitä, mitkä asiat eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla ja miten niihin olisi mahdollisuus vaikuttaa.

Monella seurakunnalla on tytäryhteisö taikka huomattava vaikutusvalta osakeyhtiössä, säätiössä jne. Omistuksen ja/tai määräysvallan johdosta tällaiset seurakunnan ulkopuoliset yhteisöt huomioidaan vastuita ja valtuuksia läpikäydessä. Projektit jäävät helposti vaille huolellista valmistelua (asettamispäätöstä), vastuuhenkilöiden nimeämistä, rahoitussuunnittelua, aikatauluttamista, ajan tasalla olevaa kirjanpitoa, seurantaa ja loppuselvitystä.

Hyvän hallinnon eettisistä käyttäytymistavoista löytyy toimintamalleja sisäiselle valvonnalle. Hyviä toimintatapoja ja hallintoa arvioitaessa voidaan kysyä esim.:

- onko seurakunnassa käytössä johtoryhmätyöskentely, kehityskeskustelut, työpaikkakokoukset?
- minkälainen työilmapiiri seurakunnassa on?
- kohdellaanko kaikkia tasa-arvoisesti ja erilaisuutta kunnioittaen?
- miten johtavassa asemassa oleva henkilö puuttuu rakentavasti sääntöjen rikkomiseen, asiattomaan käytökseen työpaikalla tai tehottomuuteen?
- annetaanko seurakunnassa tukea tarvittaessa ja uskalletaanko vaatia jokaiselta työpanoksen suorittamista?
- tiedotetaanko toimintaan vaikuttavista asioista ajoissa ja ymmärrettävästi?
- onko tiedon kulku seurakunnan sisällä niin hoidettu, että henkilöstöllä on käytettävissään tarvittavat tiedot työnsä suorittamiseen?
- miten seurakuntalaisten tai henkilöstön tekemiä aloitteita käsitellään?
- tuetaanko urakehitystä ja ammattitaidon kehittymistä?
- onko tehtäväkiertoon mahdollisuus?

Hyvien johtamis- ja hallintotapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnissa on esimiesasemassa olevien, luottamushenkilöiden ja henkilöstön yhteinen asia.

## Liite 1 Kuvaus diakoniatyön toimintatavoista

(Lähde: Hyvinkään seurakunta)

Sisäisen valvonnan tavoitteet ja niiden mukainen käytännön toiminta seurakunnan diakoniatyössä toteutuu varsin tehokkaasti, mikäli seurakunnan diakoniatyöllä on käytönsään esim. seuraavan kaltainen toimintamalli:

1. Työalaa koskevat johtosäännöt ovat ajan tasalla:

- Diakoniatyön johtosääntö
- Diakoniatyön johtokunnan johtosääntö
- Diakonian viranhaltijan viran johtosääntö
- Diakoniasihteerin/-johtajan viran johtosääntö
- Diakoniarahaston johtosääntö

2. Vastuun pyramidin valmistelu:

Tehtäväalueen työntekijöitä varten on hyvä laatia ns. vastuun ja vallan pyramidi, josta käy selville kuka/ketkä käsittelevät mitäkin asioita, kuka päättää ja kenen on vastuu (esim. diakoniatyöntekijä → diakoniasihteerin/-johtaja/→ yksikön työkokous /johtoryhmä → johtokunta → kirkkoneuvosto → kirkkovaltuusto).

3. Taloudellisen avustamisen perusteista ja vastuunjaosta on päätökset

Diakoniatyön johtokunta päättää diakonian asiakastyössä toteutettavan taloudellisen avustamisen periaatteet ts. kuka avustaa, millä perusteella, milloin, kuinka paljon jne. Päätettäviä asioita ovat mm., mitkä ovat yksittäisen diakoniatyöntekijän, työparin, diakoniasihteerin/-johtajan, johtokunnan jne. myöntämien avustusten/lainojen suuruudet, mikä on käsittelyjärjestys, miten päätökset kirjataan jne.

4. Työnjakokirjat / työkuvaukset laadittu

Jokaisen työntekijän johtosäännön mukaiset työtehtävät on kirjattu konkreettisesti esim. yhdelle A4:lle. Kuvaus on ns. lukujärjestys ja siihen on kirjattu kaikki

säännölliset ko. työntekijän hoitamat työtehtävät (esim. päivystykset, ryhmät jne.).

Työnjakokirjoja voidaan käyttää uuden työntekijän perehdyttämiseen, työn suunnitteluun ja arviointiin, työn kuormittavuuden arviointiin, osittain työajan seurantaan jne.

5. Hallintolain käytännön sovellutukset ovat hallinnassa

Tehtäväalueella on käytettävissä kirjallinen ohjeistus siitä, miten työntekijöiden ja esimiehen tulee toimia uuden hallintolain puitteissa asiakastyössä, johtokunta-työskentelyssä jne. (esim. oikaisuvaatimusasiat)

6. Toiminta- ja taloussuunnitelma

Tehtäväalueen talousarvioon ja toimintasuunnitelmaan kirjataan selkeät tavoitteet, toimenpiteet niiden saavuttamiseen ja kuka hoitaa, miten ja milloin toiminnan arvioinnin ja seurannan.

7. Yksikön vuosikalenterin laatiminen

Toiminnasta on hyvä laatia vuosikalenteri, josta näkyy eri tapahtumien, prosessien, retkien, leirien, yhteisten koulutuksien, suunnittelupäivien, kokouksien jne. aikataulut.

Vuosikalenteri helpottaa ajan hahmottamista, ehkäisee päällekkäisten toimintojen järjestämistä jne.

8. Diakoniatyön työkokouksen säännönmukaisuus ja säännöt

Viikoittain tai joka toinen viikko diakoniatyöntekijät kokoontuvat käsittelemään juoksevia asioita. Kokoukselle on nimetty puheenjohtaja ja sihteeri; kokouksessa on esityslista ja siitä tehdään muistio.

Ko. kokouksen toimivaltuudet on määriteltävä esim. diakoniatyön johtokunnassa. Toimintavaltuuksista päätetään, onko kokous yksikön esimiehen toimintaa tukeva, konsultoiva ja informaation jakamista palveleva toiminto, vai onko kokouksella päätösvaltaa käsiteltäviin asioihin.

## 9. Työvuorolistojen tai viikkotyövuorolistojen laatiminen

Diakoniatyöntekijät kirjaavat työvuorolistaan vähintään kuukaudeksi kerrallaan työtehtävät (vastaanottotyö, ryhmät, koulutus, lomat, tapahtumat jne.).

Mitä yksityiskohtaisemmin työvuorolistaan on merkitty yksikön työntekijän työtehtävät sitä nopeammin tehtävien siirtäminen ja delegointi on mahdollista esim. sairastapauksissa. Työvuorolistat mahdollistavat osittain myös työajan seuranta, vaikka seurakunnan hengellisen työn työntekijöillä ei olekaan virallista työaikaa.

Työvuorolistojen seurannan avulla voidaan ehkäistä työuupumusta, tehtävien oikeudenmukaisempaa jakamista eri työntekijöiden kesken jne.

## 10. Perehdytyskansion laatiminen

Diakoniatyön omaan perehdytyskansioon on koottu mm. kaikki edellä luetteloidut asiat, tiedot työterveyshuollosta, työturvallisuuteen liittyvät asiat, tyky-toiminta, poissaoloista ilmoittaminen jne.

Perehdytyskansion avulla uudet työntekijät ja sijaiset perehtyvät nopeammin yksikön toimintaan ja kansion päivittämisen kautta asiat tulevat otetuiksi esille yhä uudestaan yksikön kokouksissa.

## 11. Turvallisuuskansion laatiminen

Diakoniatyön omaan turvallisuuskansioon on koottu kaikki mahdollinen materiaali yksikön toiminnassa esille tulleista työturvallisuuteen liittyvistä riskeistä ja turvallisuutta lisäävistä toimintatavoista ja -välineistä (esim. hälytysrannekkeiden käyttö, parityöskentely, tietosuojat jne.).

Ko. materiaali voi olla koottuna myös perehdytyskansioon.

12. Rekisteriselosteiden laatiminen

Diakoniatyöstä on laadittu asianmukaiset rekisteriselosteet.

13. Kehityskeskustelujen käyminen säännöllisesti

Esimies käy kehityskeskustelut esim. 1–2 kertaa vuodessa työntekijöiden kanssa. Keskustelujen pohjana on aiheista, joka on mahdollista antaa työntekijöille mietittäväksi jo etukäteen.

Keskustelujen pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia työntekijöiden työnkuviissa, koko yksikön toiminnassa jne.

14. Toimintakertomuksen laadinta

Diakoniatyön toimintakertomukseen kirjataan tunnuslukujen lisäksi selkeä kuvaus siitä, kuinka tavoitteet on saavutettu.

## Liite 2 Toimintokuvaus rippikoulutyöstä

(lähde: Turun Martinseurakunta)

**Rippikoulutyö** on kuvattu yksityiskohtaisena taulukkona, jossa näkyvät kaikki rippikouluprosessin vaiheet numeroituna aikajärjestyksessä. Tätä monisivuista taulukkoa kutsumme **rippikoulun prosessikaavioksi**. Sen tarkoituksena on selventää rippikoulun kulkua ja mahdollistaa pirstaleisen ja puoli vuotta kestävä rippikoulun tarkastelu yhtenäisenä kokonaisuutena. Prosessikaavion ensimmäinen kirjaaminen oli työlästä, mutta jatkossa lisäykset, muutokset ja poistot ovat olleet helpompia. Samalla koko prosessin hahmottaminen, kehittäminen ja siitä keskusteleminen on tullut selkeämmäksi. Rippikouluun liittyvät **tukiprosessit** on kuvattu erillisissä prosessikaavioissa, joihin viitataan rippikouluprosessin numerolla. Tosin suurin osa tukiprosesseista on kuvattu vain syöteenä rippikouluprosessiin. Prosessin eri vaiheista on tarvittaessa annettu tarkempia yksityiskohtaisia **erillisiä ohjeita**, jotka on numeroitu kyseisen rippikoulun vaiheen mukaisesti.

### **Yleinen strateginen suunnittelu**

Rippikoululle on asetettu **perustavoitteet**, joiden tulisi heijastua koko rippikoulutyön toimintaan ja prosessikaavion avulla myös rippikoulun yksittäisiin tapahtumiin. Perustavoitteet tulevat rippikoulusuunnitelma 2001:stä, seurakunnan toiminnan vuosittaisesta suunnitteluprosessista ja rippikoulun sisäisestä kehittämisprosessista. Suunnittelun aikajänne on asiasta riippuen 3–10 vuotta eteenpäin.

Strategisessa suunnittelussa on otettu huomioon **tasapainotetun tulokortin** neljä näkökulmaa: Taloudellinen, asiakas (rippikoululainen ja hänen vanhempansa), sisäinen sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. Varsinaista mittaristoa ei ole rakennettu. Samalla on pyritty jossain määrin huomioimaan myös Euroopan laatupalkinnon (EFQM) arviointiperusteet.

## **Yksityiskohtainen operatiivinen suunnittelu**

Yksityiskohtaisen toiminnallisen suunnittelun tarkoituksena on osoittaa, kuinka strategiset tavoitteet jalkautetaan rippikoulun yksittäisiin tapahtumiin. Pyrkimyksenä on ollut sopia yhteiset toimintatavat työntekijän toimintavapautta rajoittamatta. Kun on voitu sopia, miten rippikoulua tulisi toteuttaa, samalla on toteutunut ennakoivasti sisäisen valvonnan vaatimus. Keräämällä monipuolisesti palautetta varmistetaan asianmukainen toteutuminen kohtuullisella varmuudella jälkikäteen.

**Rippikouluprosessi** on jäsennetty neljään laajempaan osaan:

### **1. Liittyminen**

#### **2A. Seurakuntaan tutustuminen ja alkuopetus** (intensiivivaihe 1)

#### **2B. Rippikoulun suorittaminen** (leiri, intensiivivaihe 2)

### **3. Jälkivaihe** (rippikoulujen vaikuttavuus ja jatkotoiminta, palautteen kerääminen, arviointi ja muutokset toimintaan)

**Prosessikaaviossa** on ilmoitettu:

- Rippikoulun vaiheen numero
- Rippikoulun vaihe (se mitä tehdään)
- Rippikoululaisen näkökulma eli mitkä ovat rippikoululaisen odotuksen ja minkä palvelun rippikoululainen saa
- Vanhempien näkökulma eli mitkä ovat vanhempien odotukset ja minkä palvelun vanhemmat saavat
- Työntekijöiden näkökulma
- Kuka/ketkä toteuttavat (toteutukseen osallistuu paljon eri työntekijäryhmiä)
- Miten toteutetaan
- Onnistuminen/riskit/korjaukset
- (kyseisen vaiheen) Merkitys rippikoulun kokonaisuudelle
- Vuotuinen tema ja sen vaikutus kyseiseen vaiheeseen (ei mallissa)



Malli prosessikaaviosta:

Rippikoulun vaihe	Mitä rippikoululainensaa	Rippikoululaisen odotukset	Vanhempien odotukset	Työntekijän näkökulma	Kuka/ ketkä toteuttavat	Miten toteutetaan	Onnistumisen/ korjaukset/ riskit	Merkitys rippikoulun kokonaisuudelle	
<b>1.0</b>	<b>Liittyminen (syksy)</b>								
<b>1.1</b>	<b>Ennakkosuunnittelu srk:ssa</b>	Tiedon rippikoulun kokonaisuudesta ja pitävän suunnitelman.	**	**	Jaksottaa seuraavan kesän työn ja loman.	Kasvatusasiainkeskus ja seurakunnat jakavat leiriajat ja paikat.	Kerätään tiedot ikäryhmän koosta ja muista resursseista. Jaetaan vastuut ja varataan resursit.	Suunnittelijat ja toteuttajat ovat eri henkilöitä. Tietokatkokset. Ennakkosuunnittelun virheet.	Tärkeä ja kriittinenvoimavarojen jakamisen kannalta. Vaikuttaa talousarvioon <b>(Tpro 1.1)</b>
<b>1.2</b>	<b>Ennakkoodotukset rippikoulusta (imago)</b>	**	Kaverit ovat kertoneet.	Paljon odotuksia, joita emme tiedä varmasti. Oma kokemus srk:sta, vanhempien lasten kokemukset.	Odotettavissa stressiä, normaalin työrutiinin muutos.	Ulkopuoliset tahot, osin itsevoimme vaikuttaa luomalla mielikuvaa rippikoulusta.	Oikeaa tietoa rippikoulusta. Imagon rakentamissuunnitelma. <b>(S.1.2.1)</b>	Hyvä imago lisää osallistujia, huonokarsii, oikea imago luoyhteisen toimintapohjan.	Merkityksellinen. Ennakkosenne, jota vaikeamuuttaa myöhemmin.
<b>1.3</b>	<b>Ennakkoodotukset rippikoulusta (imago) RKO 1.3</b>	Tarvittavat tiedot rippikoulun valinnan pohjaksi.	Kunnon, paikkansapitävä info.	Tieto rippikoulun kokonaisuudesta kokonanaan. Rippikoulun ja perheen menojen sovittaminen.	Myös toiset työntekijät tarvitsevat tietoa.	Keskusrekisteri antaa nimilistat, yhteistyö koulujen kanssa.	Ilmoittautumisopas, ilmoitus Kirkko ja Me -lehdessä. Kaverit koulussa.	Tieto ei mene perille kaikille, se on virheellistä tai tulkitaan väärin. Virheelliset valinnat vaikeuttavat leiri- valintoja.	Tärkeä, virheellisen tiedon korjaaminen työstä ja aiheuttaa virheitä myöhemmin.

**Tpro 1.1** viittaa syötteeseen talousarvion tekemisprosessiin, joka on tukiprosessi.

**RKO 1.3** viittaa erilliseen rippikouluohjeeseen 1.3. jossa käsitellään tarkemmin rippikouluista tiedottamista.

**S.1.2.1.** viittaa erilliseen imagonrakentamissuunnitelmaan (tekeillä).

**Prosessikaavio** on suunnittelumenetelmänä laaja ja raskas, mutta se mahdollistaa strategisen tason suunnittelun ja yksittäisten tehtävien kytkemisen selkeäksi kokonaisuudeksi, jossa rippikoulua voidaan samanaikaisesti tarkastella sekä laajana kokonaisuutena että myös pienistä yksityiskohdista lähtien. Näin voidaan varmistaa, että suunnittelu tukee käytännönläheisesti työn tekemistä ja työstä saatu palaute ja kokemukset ohjaavat puolestaan suunnittelua.

Rippikoulun lopussa (ja sopivissa välikohdissa) kerätään palautetta rippikoululaisilta **palautelomakkeella**. Työntekijöiltä palaute kerätään henkilökohtaisella **itsearviointivihkolla**. Kerran vuodessa – syksyisin – pidetään noin päivän kestävä kaikille työntekijöille avoin rippikoulun **palautte- ja suunnittelupäivä**. Näiden ja muiden saatujen palautteiden avulla pyritään havaitsemaan oleelliset poikkeamat työssä ja löytämään keinot korjata ne. Samalla nähdään missä kohden toiminta täyttää ennalta asetetut vaatimukset ja missä toimintaa pitäisi kehittää. Näin sisäinen valvonta ei ole toiminnasta erillinen toiminto, vaan se tulee osaksi toimintaprosessia.

## Liite 3 Toimintokuvaus kastetoimituksesta

(Lähde: Antti Heinola, Kirkkopalvelut)

Lomakkeen avulla tuodaan asioita esiin, mutta samalla syntyy yhteinen käsitys kasteen toimittamisen tavasta seurakunnassa. Sarakkeisiin liittyvät kuvaukset on oltava niin konkreettisia, että niiden pohjalta voidaan tehdä parantamistoimenpiteitä ja perehdyttää uusia työntekijöitä. Kuvauksien on oltava niin suppeita, että niiden viesti voidaan muistaa.

**Ihannetilan** kuvaus on tässä lomakkeessa laadittu esimerkinomaiseksi. Se tulee laatia jokaisessa seurakunnassa oman näköisekseen. Ihannetilaan vaikuttaa mm. seurakuntalaisten odotukset ja seurakunnan hengellinen perintö. Tämä vaikeuttaa yleispätevän kuvauksen luomista.

### Kastetoimitus

Toiminta-alue	Nykytilan arviointi 1–5 asteikolla ja sanallisesti	Ihannetilan kuvaus	Heti parannetaan	Miten toimitaan jatkossa
<b>Kasteopetus</b>		Seurakuntalaiset ymmärtävät kasteen merkityksen ja uskon luonteen		
<b>Viestintä</b>		Seurakuntalaiset saavat kastetoimituksesta käytännöllistä tietoa vaivattomasti		
<b>Toimituksesta sopiminen</b>		Varausjärjestelmä toimii luotettavasti ja moitteettomasti ja antaa hyvän kuvan seurakunnan asioiden hoidosta		
<b>Toimituskeskustelut</b>		Toimituskeskustelut käydään kaikkien kasteiden yhteydessä ja niissä käydään		

		läpi yhdessä sovittu sisältö		
<b>Kaste toimituk- sena</b>		Toimittava pappi käyttää kaiken osaamisensa jokaiseen kastetoimitukseen.		
<b>Toimenpiteet kasteen jälkeen</b>		Vuoden aikana kastettujen läheiset osallistuvat yhteiseen kirkkohetkeen ja kaikille 3-vuotiaille annetaan kutsu osallistua lapsityöhön (päiväkerhot, muut) Kastettujen lasten vanhempien yhteystietoja käytetään kutsutoimintaan. Seurakunta tukee lasten kasvatustoimintaa?		
<b>Kasteopetus</b>		Päiväkerhoihin ja muihin lasten kerhoihin osallistuu % ikäkauden kastetuista		

## Liite 4 Hankintojen ja ostolaskujen toimintoketju

Hankintojen ja ostolaskujen ketju:

- ostoaloitteen teko
- määrärahan olemassaolon tarkistaminen talousarviosta
- tarkistetaan, kenellä on toimintaoikeus po. hankinnan osalta
- ostoaloitteen tarkoituksenmukaisuuden ja oikeellisuuden tarkistaminen
- tarkistetaan, onko seurakunnalla valmiina kilpailun kautta saatu hintatieto ja hankintapaikka ko. tarvikkeita/palveluja varten
- tarkistetaan kirkkoneuvoston hyväksymästä hankintaohjeesta, kuinka seurakunnassa hankinnat tehdään
- tarjouspyynnön huolellinen valmistelu ja sen lähettäminen vähintään kolmelle toimittajalle, tarjousten jättöaikaa vähintään kaksi viikkoa
- tarjoukset avataan yhtä aikaa hankintaohjeen mukaan
- tarjousten avauspöytäkirjan laatiminen
- päätösesityksen valmistelu
- päätöksen teko (viranhaltija/hallintoelin)
- ilmoitukset tehdystä päätöksestä muutoksenhakumenettelyineen kaikille tarjoajille
- vastaukset mahdollisiin valituksiin hankintapäätöksestä
- hankinnan toimeenpano
- tavaranyl/palvelun vastaanotto ja tarkastus
- mahdollinen reklamointi toimittajalle
- laskun tarkastus, vastaanottomerkintä, tiliöinti, hyväksyminen (kullakin hyväksyjällä tulee olla varahenkilö) ja sen jälkeen laskun kirjaaminen ostoreskontraan
- mahdollinen merkintä irtaimistoluetteloon/aktivointi taseeseen
- mahdollinen maksumääräys
- ostolaskun maksatus

