

Rohkeasti yhdessä – Modigt tillsammans 2023

Rohkeasti yhdessä -tavoitetilaehdotus 25.2.2021

## Johdanto

Rohkeasti yhdessä - Modigt tillsammans 2023 tuo ihmiset ja kaupungin eri toimijat yhteen. Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden tavoitteena on olla rohkeasti kirkko ja tehdä sitä, mitä kukaan muu ei tee.

Vuonna 2023 Helsingin seurakunnat ovat kaupungin merkittävimpiä ja laadukkaimpia hengellisen tuen, kohtaamisen ja auttamisen yhteisöjä. Seurakunnat toimivat alustana ja antavat seurakuntalaisille mahdollisuuden toimia entistä aktiivisemmin yhteisen hyvän rakentamiseksi. Kirkko on niin merkityksellinen, että enemmistö helsinkiläisistä haluaa kuulua siihen.

Rohkeasti yhdessä pyrkii turvaamaan Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden toimintaedellytykset toimintaympäristön haasteissa. Rohkeasti yhdessä aloituspäätöksessä esitettiin prosessille seuraavat kysymykset:

- Mikä on yhteinen tahtotila siitä, miten pärjätään jatkossa?
- Mitä tehdään yhdessä yhteisissä työmuodoissa ja mitä taas seurakunnissa?
- Mistä karsitaan ja mitä ei enää tehdä?
- Miten organisoidutaan ja rakennetaan yhteistyön tasoja tai puretaan niitä?

Nämä kysymykset ja niiden vastaukset ovat pohja kaikelle muulle työskentelylle.

Yhteinen kirkkoneuvosto toimii Rohkeasti yhdessä -prosessin omistajana ja täsmentää jatkuvasti työskentelyn tavoitteita. Kevään 2021 asiantuntijatyöskentely täsmentää tavoitetilan kirjauksia. Yhteinen kirkkoneuvosto päättää kirjauksista alkukesästä, jonka jälkeen toteutetaan lausuntokierros. Lopullinen tavoitetila vuoteen 2023 päätetään näiden pohjalta alkusyksystä 2021.

## Vuonna 2023 haluamme olla **talouden tasapainotuksen** osalta tilanteessa, jossa:

Seurakuntayhtymän talous on saatu tasapainoon vuoden 2023 loppuun mennessä ja tulevaisuuden toimintaedellytykset on turvattu. Tulevien sukupolvien käyttöön jäävät terve talous ja riittävät resurssit. Vahva talous antaa meille kyvyn toimia tehokkaasti ja vaikuttavasti. Verovarojen käyttö on vastuullista ja läpinäkyvää. Vuosille 2022–2030 laaditun talouden tasapainotussuunnitelman avulla on varmistettu lisäksi, että:

1. uutta rakenteellista alijäämää ei pääse syntymään ja vuosikate riittää vuosittain poistoihin vuodesta 2024 alkaen ja
2. sijoitusvarallisuus ilman kiinteistösijoituksia ei alita 100 M€ kokonaismäärää vuoteen 2030 mennessä.

Osana talouden tasapainotusta on saatu sovittua, mistä investoinneista luovutaan ja mitä ei enää tehdä. Uusia tulonlähteitä kuten vuokratuloja, pääsylipputuloja, sovellusten mainosmyyntiä, rahankeräyksiä ja tapoja kerätä tuloja esimerkiksi kirkollisten kahviloiden kautta on löydetty 5 M€ vuodessa. Nämä vahvistavat tulopohjaa ja kompensoivat osaltaan jäsenmäärän laskusta aiheutuvia vähennyksiä.

## Matkalla kohti vuotta 2023 otetaan talouden tasapainotuksen osalta seuraavat askeleet:

Toimintaedellytykset turvataan määrittelemällä seuraavat osa-alueet:

- vuoteen 2030 saakka ulottuvat, yksityiskohtaiset taloussuunnitelmat (sekä ilman ehdotettuja talouden tasapainotustoimenpiteitä että niiden kanssa)
- ehdotus vuosien 2022–2030 osasto- ja seurakuntakohtaisiksi määrärahatasoiksi
- ehdotus investointikustannusten vuosittaisiksi maksimiarvoiksi
- ehdotukset toimintatuottojen lisäämiseksi ja erilaisten taksojen korottamiseksi
- ehdotus määrärahojen jakoperiaatteiden uudistamiseksi
- ehdotus sisäisten vuokrien määräytymisperusteiden uudistamiseksi

Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaan sisällytetään konkreettisten toimenpide- ja päätösehdotusten lisäksi esitys ehdotusten käsittely- ja toimeenpanoaikatauluiksi.

Päätökset tulee tehdä vuoden 2021 loppuun mennessä, jolloin päätösten ensimmäiset vaikutukset saadaan huomioitua vuoden 2023 talousarviosta alkaen.

**Vuonna 2023 haluamme olla henkilöstön osalta tilanteessa, jossa:** Helsingin seurakuntayhtymää ja seurakuntia pidetään parhaina kirkollisina työpaikkoina. Helsingin seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa on moniosaavia ja motivoituneita työntekijöitä, jotka toimivat mahdollistajina ja valmentajina. Johtaminen ja esimiestyö on laadukasta ja tukee onnistumista.

Toimintaamme ohjaavat helsinkiläisten tarpeet ja kirkon ydintehtävien toteuttaminen. Tämän mahdollistaa osaava henkilöstö, joka toimii joustavasti liikkuen yhtymän sisällä. Verkostomaista yhteistyötä vahvistetaan ja seurakuntalaiset ovat yhteisömmme aktiivisia toimijoita.

Seurakuntien ja/sekä yhteisten palveluiden välillä on lisätty yhteisiä työntekijöitä (esim. alueviestijämalli tai kanttoriyhteistyö). Hallinnolliset palvelut, tietojärjestelmät ja prosessit ovat sujuvia ja seurakuntien toimintaa tukevia. Strategisesti tärkeät virat ja työsuhteet on täytetty suunnitelmallisesti ja hyvällä rekrytointiprosessilla. Painopisteenä on kirkon hengellinen työ. Näin keskiössä ovat kasvatus, diakonia, uskonelämän tukeminen ja viestintä.

## Matkalla kohti vuotta 2023 otetaan henkilöstön osalta seuraavat askeleet:

- Henkilöstön sopeuttamis- ja vähentämistarpeita tarkastellaan kolmessa kiintopisteessä: 2023, 2026 ja 2030. Tämänhetkinen henkilöstömäärä vaihtelee vuoden mittaan 1100 – 1800 välillä. Vuoden 2020 lopussa vakituisen henkilöstön määrä oli 910 ja määräaikaisten määrä 217. Tarvittaessa työhön tulevia oli 447. Kesäkuussa määräaikaisten määrä oli 503. Vuoden viimeisenä päivänä 2020 seurakuntien henkilöstömäärä oli 697 ja yhteisissä palveluissa työskenteli 430 henkilöä.
- Vuoteen 2023 saakka on sovittu (YKV) vuosittaisista 3 %:n vähennyksistä. Vähennykset alkavat vuodesta 2021. Henkilöstön sopeuttamistoimenpiteistä on laadittu taustamuistio vuonna 2017.
- Seurakunnat ovat kyenneet vähennyksiin jopa tavoitetta korkeammin. Yhteisille palveluille on sen sijaan osoitettu (YKN, YKV) viime vuosina enenevässä määrin uusia tehtäviä. Oikeassa kehityssuunnassa pysyminen edellyttää, että yhteisten palveluiden palvelut ja prosessit käydään läpi riittävien vähennysten aikaansaamiseksi 2023 mennessä.
- Henkilöstökulujen osuus n. 50 %.
- Henkilöstöstrategia ja palkitsemisstrategia ovat voimassa vuoteen 2022 asti.
- Painopiste on kohtaavassa työssä, joka tapahtuu sekä virtuaalisesti että fyysisesti. Tämä edellyttää työntekijöiltä sekä kykyä toimia moniammatillisissa tiimeissä että uudenlaista osaamista, kuten vaikuttamisviestinnän taitoja.
- Strategisten osaamisen merkitys korostuu henkilöstön kehittämisessä sekä uusrekrytoinneissa. Osaamisen johtaminen ja palautteen antaminen ovat osa aktiivista esihenkilötoimintaa.
- Henkilöstökoulutus tukee strategisten päämäärien saavuttamista, uudelleen kouluttautumista ja jatkuvaa oppimista.
- Henkilöstön määrän sopeuttamistarve jatkunee 3 %:n vuosivauhtia.
- Edistymistä tarkastellaan vuosittain TTS- ja TTK -prosessien yhteydessä.
- Seurakuntalaiset ovat parhaita vaikuttamisviestijöitämme, alustamme ovat avoimia, eikä niissä erotella seurakuntalaisia ja työntekijöitä.
- Olemme itsestämme ja työstämme ylpeitä: #kirkollatöissä
- Opimme toisiltamme (mm. mentorointi), ja teemme raja-aidat ylittävää yhteistyötä muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa.

- Osa henkilöstöstä voi olla jaettu resurssi toisen työnantajan kanssa, esim. kaupunki, kansalaisjärjestöt, kolmannen sektorin työnantajat jne.
- Digitalisaatio palvelee henkilöstöä. Kehittynyt CRM mahdollistaa tärkeitä strategisia avauksia ja toimintatapoja.
- Kirkon työntekijät ovat merkittäviä moniosaajia ja vaikuttajia alueellaan.

## Vuonna 2023 haluamme olla **kiinteistöjen** osalta tilanteessa, jossa:

Helsingin seurakunnissa on monipuolisessa käytössä olevat kirkkorakennukset näkyvinä maamerkkeinä helsinkiläisten luonnollisten liikkumaväylien varrella liikenteen solmukohtissa eri puolilla kaupunkia. Kiinteistökannan osalta on tehty luopumissuunnitelma kaupunkikehityksen pidemmän arvioinnin pohjalta. Kiinteistökannan vähentämistä on jatkettu. Tavoitteena on vuoteen 2030 mennessä, että kiinteistökantaa on vähennetty noin 26 000 neliöllä. Keskustelun kohteena on noin 15 000 neliömetrin vähentäminen seurakuntien osalta ja Seurakuntien talosta luopuminen.

Kirkon tiloja on helsinkiläisten käytössä avoimen varaussovelluksen kautta, josta tarjotaan myös avaimet kirkkorakennukseen. Kirkon pihamaita käytetään enenevästi lasten leikkipaikkoina ja nuorten ulkoharrastuspaikkoina sekä sukupolvien kohtaamispaikkoina. Pihamaat mahdollistavat myös ekologisen kaupunkiviljelyn, kestävä kierrätyksen tapahtumien sekä ylipäättään monipuolisen kesäajan ulko-olohuonemaisen toiminnan.

Yhteisöllistä, eri sukupolvien asumista yhdistävää asuntotuotantoa on toteutettu parantamaan asuntojen tarjontaa ja madaltamaan asumisen kustannuksia Helsingissä. Grynderitoimintaa on 2030 mennessä hyödynnetty erityisesti uusilla asuinalueilla ja seurakuntayhtymän omistamilla mailla huomioiden samalla seurakuntien tilatarpeet näillä alueilla.

Helsingin seurakuntien yhteisestä toimitalosta on luovuttu ja siirrytty moderniin, pienempään ”hyvien kohtaamisten kortteliin”, jossa sijaitsee myös yksi Varustamoista. Seurakuntien toimitiloja on hyödynnetty yhteisten palveluiden työskentelytiloina sekä kaupunkilaisten etätyöpaikkoina.

Olemme myyneet tai vuokranneet ulkopuoliset tilat, joiden käytöstä on päätetty luopua. Nuorille erilaiseen leiritoimintaan on seurakunnilla nimikoidut kummileirikeskukset, jotka ovat vahvistaneet rippikoulun asemaa Helsingissä.

## Matkalla kohti vuotta 2023 otetaan kiinteistöjen osalta seuraavat askeleet:

- Kiinteistökehitystä ohjaavat keväällä 2021 laadittava kiinteistöstrategia ja vuoden 2021 lopussa valmistuva luopumissuunnitelma. Kiinteistöstrategian pohjalta laaditaan suunnitelma siitä, millainen Helsingin seurakuntien toimipaikkaverkoston pitäisi tulevaisuudessa olla. Koska yhtymän säästöt ja tulot eivät riitä kaikkien

nykyisten kirkkojen ja muiden toimipaikkojen peruskorjaamiseen ja ylläpitoon, tarvitaan toimitilojen käytön optimointia ja tiloista luopumista.

- Pääsääntönä on, että kirkkorakennuksista ei luovuta. Tämä kuitenkin tiedostaen, että osana talouden tasapainotusta joistakin kirkoista jouduttaneen luopumaan. Tavoitteeksi asetetaan, että seurakuntien ja palveluyksiköiden käytössä olevista tiloista luovutaan noin neljänneksen osalta (noin 15 000 neliömetristä, mikä on tällä hetkellä noin 22 % seurakuntien käytössä olevista tiloista). Näiden tilojen suorat kulut olivat 2,5 miljoonaa euroa vuonna 2019. Seurakuntien talosta luopuminen vähentää 11 485 neliometriä, joiden kulut vuonna 2019 olivat yhteensä 946 000 euroa.
- Tehdyt esitykset perustuvat toiminnallisista tarpeista ja merkityksellisyydestä tehtyihin selvityksiin, joiden myötä investointimäärärahat voidaan paremmin ohjata kohteisiin, joilla on merkitystä seurakuntien toiminnalle pitkällä tähtäimellä. Näin vältetään investoimasta kohteisiin, joista voidaan luopua. Lausunnot ja seurakuntien tarpeiden kartoitus toteutetaan kesällä ja syksyllä 2021.
- Päätöksentekopisteitä tarkennetaan kiinteistöstrategian valmistuttua syksyllä 2021. Seurakunnat ja kiinteistöosasto toteuttavat luopumissuunnitelmaa vuodesta 2022 alkaen.

## Vuonna 2023 haluamme olla **työnjaon** osalta tilanteessa, jossa:

Seurakunnat ovat kirkon perusyksikkö. Yhteiset palvelut mahdollistavat tätä työtä asiantuntijaorganisaationa. Työnjako on kaikille selkeä ja sitä päivitetään jatkuvasti. Yhteisissä palveluissa säilytetään ne toiminnot, joiden hoito yhteisesti on joko välttämätöntä, vaikuttavinta tai edullisinta.

Helsingin seurakunnat ja yhteiset palvelut toimivat yhteistyössä entistä tehokkaammin ja vaikuttavammin. Läpinäkyvyys ja keskinäinen tiedon jakaminen toteutuvat. Toiminta nousee helsinkiläisten tarpeista ja toteuttaa uskollisesti kirkon ydintehtävän.

Yhdessä tekeminen Helsingin kaupungin, valtionhallinnon, kansalaisjärjestöjen, erilaisten yritysten sekä kirkon eri toimijoiden kesken on sujuvaa. Kirkko herättää luottamusta ja hurmaa ketteryydellään.

Ajankohtaisiin ilmiöihin reagoidaan moniammatillisesti ja laajasti osallistaen. Kehittämistyöhön ja -osaamiseen sekä kokeilukulttuuriin satsataan. Tehostamme projektien seuranta ja kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että ne nousevat seurakuntien ja seurakuntalaisten tarpeista eivätkä jää näiden todellisuudesta irrallisiksi. Työn vaikuttavuutta ja tehokkuutta arvioidaan jatkuvasti.

## Matkalla kohti vuotta 2023 otetaan työnjaon osalta seuraavat askeleet:

- Kevään 2021 työskentely aloitetaan tarkastelemalla seurakuntayhtymän olemassa olevaa perussääntöä ja sen muokkaustarpeita.

- Vuoden 2021 aikana työnjakoa tarkastellaan seurakuntien nykyisten työalojen pohjalta. Selvitysten jälkeen yhteisten palveluiden tehtävät priorisoidaan ja määritellään. Työssä huomioidaan yhteistyötä koskevat aiemmat selvitykset ja niitä peilataan tulevaisuuden tarpeisiin. Erityisesti huomioidaan kirkon nelivuotiskertomuksen osoittama kehityksen suunta.
- Yhteistyön uusia mahdollisuuksia kuten Varustamojen kehittämistä tarkastellaan alueellisesti ja paikallisesti.
- Vuoden 2021 aikana hyväksytään mittarit, joiden avulla tiedolla johtamisen mallia toteutetaan helsinkiläisessä ympäristössä.

## Vuonna 2023 haluamme olla **digitalisaation** osalta tilanteessa, jossa:

Digitaalisuus mahdollistaa seurakuntalaisten mukaan ottamisen toimivilla alustoilla ajasta ja paikasta riippumatta. Helsinkiläisten osallisuus seurakuntien toimintaan vahvistuu digitaalisuuden avulla ja heidän ehdoillaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi palveluidemme monipuolisuutta, saavutettavuutta, monikanavaisuutta ja sujuvuutta sekä uudenlaista alustamaista toimintatapaa esimerkiksi vapaaehtoistyössä. Laajennamme rohkeasti sähköistä palveluvalikoimaamme ja tarjoamme uusia tapoja asioida kanssamme ja kohdata meidät. Tällaisia palveluita voisivat olla esimerkiksi pappien sekä lapsi- ja nuorisotyönohjaajien tapaamisten sekä tilojen varaaminen sähköisesti.

Digitalisaatio ja digitaalisten työkalujen käyttö osana työntekijöidemme arkea vahvistuu ja monipuolistuu. Digitaaliset työkalumme ja prosessimme mahdollistavat seurakuntien välisen joustavan yhteistyön koko kaupungin laajuisesti.

Digitalisaation ja sähköisten palvelujen johtaminen on vahvistunut esimerkiksi omistajuusajattelun kautta. Osana digitalisaation johtamista hyödynnämme jatkuvaa kokonaisarkkitehtuuryötä ja johdamme strategian mukaista kehittämistä projektisalkun avulla.

Sähköisten palvelujen ja työkalujen kehittäminen on ketterää, hallittua ja asiakas- ja työntekijäpalautteeseen pohjautuvaa.

## Matkalla kohti vuotta 2023 otetaan digitalisaation osalta seuraavat askeleet:

- Digitalisaatiosuunnitelman painopisteet ovat:
  1. Helsinkiläisten osallisuuden edistäminen kirkon toiminnassa
  2. Digitaalisten työkalujen käyttäminen osana seurakuntien ja yhteisten palveluiden työntekijöiden työtä
  3. Digitalisaation ja sähköisten palvelujen johtaminen (ml. sovellusarkkitehtuurin tavoitetila)
  4. Sähköisten palvelujen ja työkalujen kehittäminen
- Suunnitelmaa laativa asiantuntijaryhmä toteuttaa työtään kyselytutkimuksin ja osallistavin tilannehuoneutyöskentelyin. Osana työskentelyä luodaan sähköisiin

palveluihimme myös jatkuvan osallistamisen prosessi asiakas- ja työntekijätyytyväisyyden mittaamiseen.

- Digitalisaatiosuunnitelmaan sisällytetään konkreettisten toimenpide- ja päätösehdotusten lisäksi esitys ehdotusten käsittely- ja toimeenpanoaikatauluiksi.

Kevään 2021 CRM-alustavalinta vaikuttaa olennaisesti toimeenpanoaikatauluun.

Vuonna 2023 haluamme olla **rakenneratkaisujen** osalta tilanteessa, jossa:

- Helsingissä on elinvoimaisia seurakuntia, jotka ovat omalla alueellaan aktiivisia ja merkityksellisiä toimijoita.
- Suunnitelmat ja valmistelut Helsingissä toimivan kansainvälisen seurakunnan perustamiseksi on tehty. Seurakunnassa toimivat eri kieliryhmät. Se vastaa osaltaan kaupungin monikulttuurisuuskehitykseen.
- Vuonna 2021 Helsingin piispan käynnistämä rakenneprosessi etenee kirkkoherrojen ja seurakuntaneuvostojen kuulemisilla.