

Helsingin yhteisen kirkkoneuvoston esitys lausuntokierrokselle syksyllä 2021



PERUSTELEVAT MUISTIOT

Toimintaedellytysten turvaaminen, yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako, henkilöstösuunnitelma, kiinteistö- ja toimitilastrategia, digitalisaatiosuunnitelma

Sisällysluettelo

Johdanto.....	8
Toimintaedellytysten turvaaminen.....	9
Projektin tavoitteet.....	9
Projektin tuotokset.....	9
Talouden tasapainon rakentaminen.....	10
Talouden nykytilanne.....	10
Talouden realiteetit tulevaisuudessa.....	12
Tehdyt talouslinjaukset.....	14
Kokonaismäärärahan ja investointien vuotuisten maksimiarvojen suuruus.....	15
1. Ehdotus kokonaismäärärahan suuruudesta.....	19
2. Ehdotus investointien vuotuisista maksimiarvoista.....	19
3. Ehdotus sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiin varattavista varoista.....	19
Sisäiset vuokrat.....	20
Nykytila.....	20
Määräytymisperusteet.....	20
Nykyisen mallin ongelmakohdat.....	22
Laaditut selvitykset ja vaihtoehtoiset mallit.....	22
Vantaan malli.....	22
Keskikulumalli.....	24
Ehdotus sovellettavasta mallista.....	24
Määrärahojen jakoperusteet.....	25
Nykytila.....	25
Perusjako.....	25
Tuomiokirkkoseurakunnan erityislisä.....	27
Ruotsinkielisten seurakuntien erityislisä.....	28
Tilamääräraha.....	29
Kehitysehdotusten tarkastelu.....	29
Tarveharkintainen määräraha.....	29
Rovastikunnallinen poolirahoitus.....	31
Tilamäärärahasta luopuminen.....	33
Erityislisät.....	34
Kiinteä määrärahaosuus.....	34
Jäsenyys- ja ikäpainotus.....	35
Rippikoulutyön määrärahojen taseaus.....	36
Ehdotukset määrärahojen jakoperusteiksi.....	36
4. Ehdotus kokonaismäärärahan jaosta.....	36

5.	Ehdotus seurakunnille osoitettavan määrärahan jakoperusteiksi vuodesta 2023 alkaen.....	39
6.	Ehdotus sisäisten vuokrien määräytymisperusteiksi vuodesta 2023 alkaen.....	44
	Toimintatuotot	44
	Nykytila	44
	Toimintatuottojen kertyminen	44
	Hinnoittelu ja hinnastot.....	46
	Tuotteistaminen, markkinointi ja myynti.....	47
	Kehitysehdotusten tarkastelu	47
	Mistä ja miten lisätuottoja olisi saatavissa?	47
	Palvelujen hinnoittelu ja hinnastot.....	48
	Tilojen ja kiinteistöjen ulospäinvuokrauksen tehostaminen	49
	Turistityön laajentaminen	50
	Testamentit ja lahjoitukset.....	51
	Markkinointi- ja myyntiyksikön perustaminen	52
	Perheneuvontapalveluiden hinnoittelu ja myynti.....	53
7.	Ehdotus toimintatuottojen lisäämiseksi	53
8.	Edellisiin ehdotuksiin perustuva taloussuunnitelma 2023–2030	56
	Toimintaedellytysten turvaaminen, jatkotoimenpiteet.....	56
	Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelman jatkokäsittely	56
9.	Avoimet kysymykset	57
10.	Mallinnukset ja raporttien laadinta.....	59
	Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako.....	60
	Johdanto ja yleiskuvaus	60
	Taustaa.....	61
	Mitä projektissa on tehty ja mitä tapahtuu syksyn 2021 aikana.....	62
	Palveluiden priorisointi mahdollistaa tehtävien karsinnan	63
	Työnjako, keskeiset tuotokset.....	63
	Yhteistyön teesit.....	63
	Ehdotettavat toimenpide-ehdotukset	65
	Strategista suuntaa luova toimenpide-ehdotus.....	66
11.	Johtavat periaatteet eri työaloille.....	66
	Uudet toimintamallit yhteiseen työhön.....	67
12.	Jokaiselle työntekijälle 5–20 % rajat ylittäviin kehittämistehtäviin	67
13.	Sopimuksenvaraisen yhteistyön laajentaminen.....	68
14.	Nopean ilmiöihin reagoinnin toimintamalli	69
15.	Projekti- ja prosessijohtaminen sekä projektisalkku käyttöön kaikkialla.....	69
16.	Yhteisten asioiden valmistelun selkeyttäminen ja laadullinen parantaminen	70

17.	Tuetaan seurakuntien profiloitumista alueellisella toiminnalla	71
18.	Kirkkoherranvirastojen uusi työmalli	72
	Toimintaedellytysten turvaamiseen linkittyvä projekti	73
19.	Millenniaalikysymyksen tarttuminen yhteisesti yhteisten palveluiden ja seurakuntien kesken	74
	Viestinnälliset toimenpide-ehdotukset	74
20.	Alueviestijämalli käyttöön koko Helsinkiin	74
21.	Henkilöstön osaaminen käyttöön entistä vahvemmin	75
22.	Yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille	75
23.	Työalakohtaiset ehdotukset	76
	Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelma	79
	Työntekijäkokemuksen parantaminen	80
	Organisaatiokulttuuri	80
	Työympäristö	81
	Yhteys ja yhteistyö	81
	Työntekijäkokemuksen parantamisen mahdollisuudet	82
	Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi.....	82
24.	Henkilöstöprosessien kuvaaminen ja kehittäminen	82
25.	Rekrytointiprosessin kehittäminen ja henkilöstöosaston tuki rekrytoinneissa	83
26.	Yhteisen työnantajapoliittisen linjan varmistaminen keskeisissä HR-prosesseissa... ..	83
27.	HR-kumppanuusmallin pilotointi yhtymässä, toteutus yhteiskehittämishankkeena	83
28.	Verkostomainen henkilöstöasioiden kehittäminen ja hoitaminen, "Stadin HR"	83
29.	KIPA2, uuden HR ja HRD-järjestelmän käyttöönotto.....	84
30.	Strategisen työkykyjohtamisen kehittäminen.....	84
	Osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi	84
	Arvio osaamisen johtamisen nykytilasta.....	84
	Arvio henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytilasta	86
	Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä	86
	Osaamisen kehittämisen painopisteet.....	87
	Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:.....	89
31.	Laaditaan uusi henkilöstö- ja osaamisstrategia, joka kytkeytyy YKV:n jatkuvan strategian prosessiin	89
32.	Viedään tutkinto ym. koulutustiedot uuteen HRM/HRD-järjestelmään.	89
33.	Moniosaamisen vahvistaminen	89
34.	Moniosaamisen vahvistaminen sisäisen liikkuvuuden eri keinojen avulla.....	90
	Johtaminen ja esihenkilötyö on laadukasta ja tukee onnistumista	90
	Arvio henkilöstöjohtamisen nykytilasta	90
	Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen mahdollisuudet.....	92

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:.....	93
35. Lähiesimiesten johtamiskoulutustasoa nostetaan. Esimiehiä ohjataan pidempiin (1,5 v) johtamiskoulutuksiin	93
36. Uuden henkilöstöstrategian valmisteluun osallistetaan ylin johto, esihenkilöt ja työntekijät. Samalla luodaan hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit	93
37. Perustetaan henkilöstöjohtamisen foorumi, jossa käsitellään ajankohtaisia johtamiseen liittyviä kysymyksiä.....	93
38. Tuetaan muutosjohtamista, systeemistä ja valmentavaa sekä oppimista ja onnistumista tukevaa johtamista. Kehitetään monipaikkaisen ja moniammatillisen työn johtamisosaamista	93
39. Seurakuntien ja yhteisten palveluiden osastojen/yksiköiden johtoryhmiä tuetaan henkilöstöjohtamisen kysymyksissä	94
Henkilöstöressurssin joustavan sijoittumisen edistäminen.....	94
Nykytila	94
Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi.....	97
40. Sisäisten työmarkkinoiden edistäminen sekä työnkierron rakenteiden ja mallien luominen	97
Verkostomaisen yhteistyön lisääminen.....	98
Nykytila	98
Johtopäätökset	99
Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:.....	99
41. Ulkoisen rahoituksen verkostot ja kumppanuudet, (esim. EU-rahoitus, Keva, SIB ja Työ 2.0), myös yksityisen rahoituksen / kumppanuuden mahdollisuudet.....	99
42. Kirkkoherrainvirastojen ja yhteisten palveluiden, ml. Varustamojen (diakoniakeskusten) sisäisen palveluvalikoiman laajentaminen	99
43. Alueelliset osaamiskeskukset / profiloituminen.....	99
44. Nopea uusiin ilmiöihin reagoimisen malli (tuen edellytys yhteishanke), kannustus matalan kynnyksen kokeiluihin, aloitteellisuudesta palkitseminen.	100
Resurssiin suuntaaminen ydintehtävään (hengellinen työ)	100
Nykytila ja näkymiä tulevaisuuteen	100
Johtopäätökset	101
Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:.....	101
45. Laaditaan henkilöstöstrategia, jossa tehdään henkilöstöpoliittisia valintoja	101
46. Linjataan seurakuntayhtymän sisäiseen työnjakoon liittyviä kysymyksiä, tehdään mahdolliset ulkoistamis- tai luopumispäätökset.....	102
47. Digitaalisten työvälineiden käyttöönoton suunnitelma ja tiekartta	102
Henkilöstösuunnitelma, Näkymiä määrälliseen henkilöstösuunnitteluun.....	102
Eläkepoistuma	102
Tehtävärakenteessa tapahtuvat muutokset.....	103
Määrärahojen jakoperusteista aiheutuvat toiminnan tehostamistarpeet	103

Henkilöstökustannukset	104
Strategisesti merkittävät kehittämishankkeet ja niiden resursointi	104
Työhyvinvoinnin turvaaminen muutostilanteessa	104
Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:.....	106
48. Uudistumiskykyisyyden turvaamiseksi määritellään strategisesti merkittävät investointi- ja kehittämishankkeet ja niiden resursointi	106
49. Henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen varmistaminen kaikissa tilanteissa.....	106
Arviointikriteerit henkilöstön sopeutukselle	107
Henkilöstösuunnittelun haasteet ja lisäselvitystä edellyttävät kysymykset.....	108
Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistö- ja toimitilastrategia	109
Kiinteistöstrategia, seurakuntayhtymän strategia ja Rohkeasti yhdessä -tavoitetila	109
Toimintaympäristön muutos.....	111
Yhtymän kiinteistötalouden painopistealueet ja kehitystavoitteet.....	112
50. Vähennetään kiinteistökantaa vähintään 25 % vuoteen 2030 mennessä	112
Täsmennetään toimitilojen omistus-, hallinta- ja käyttöperiaatteet.....	116
51. Tehdään Helsingin kirkkoihin enemmän monikäyttötiloja, kirkon toimitilat helsinkiläisten käyttöön	117
Seurakuntien ja palveluyksiköiden tilojen muuttaminen monitoimitiloiksi	117
Kirkon toimitilat helsinkiläisten käyttöön	120
52. Kiinteistöinvestointitaso sopeutetaan alle 10 M€ per vuosi.....	121
53. Lisätään energiatehokkuutta ja ympäristötoimia.....	122
54. Parannetaan esteettömyyttä ja saavutettavuutta.....	122
55. Lisätään panostusta kiinteistökehitykseen	123
56. Sisäisen vuokrajärjestelmän kehittäminen	124
57. Mittavan urkukannan ylläpitäminen	126
58. Leirikeskuskiinteistöjen ympärivuotisen käytön lisääminen ja luopumismahdollisuudet 128	
59. Kiinteistösijoitusomaisuus turvaa entistä vahvemmin seurakunnallista toimintaa ...	129
60. Tuettua asumista tarvitaan Helsingissä.....	131
Strategiavalmistelusta seuraavat toimenpiteet	132
Digitalisaatiostrategia	133
Projektin tavoitteet.....	133
Vähän digimpi, vähän kirkkompi.....	134
Mikä digitalisaatiostrategia?.....	134
Digistrategia, 10 digikäskyä	135
Helsinkiläisten osallisuuden edistäminen digitalisaation avulla.....	136
61. Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa	136
62. Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikutteisia	137

63.	Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen	138
	Digitalisaatio osana työntekijän arkea	138
64.	Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus	138
65.	Ruokimme digipositivisuutta.....	140
	Digitalisaation johtaminen	141
66.	Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat.....	141
67.	Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava	141
	Ketterä kehittäminen ja arkkitehtuuri	142
68.	Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat	142
69.	Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä	143
70.	Raivaamme esteet ketteryydeltä	144
	Digikäskyjen teemavuodet.....	145
	Liitteet ja lähteet.....	146
	Toimintaedellytysten turvaaminen, liitteet	146
	Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako, liitteet	146
	Henkilöstösuunnitelma, liitteet, lähteet ja kuvat.....	146
	Kiinteistö- ja toimitilastrategia, liitteet	148
	Digistrategia, liitteet	148

Johdanto

Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden Rohkeasti yhdessä -prosessi pyrkii turvaamaan seurakuntien ja yhteisten palveluiden toimintaedellytykset merkittävien toimintaympäristön muutoshaasteiden keskellä. 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?

Näihin kysymyksiin Helsingin seurakunnat ja yhteiset palvelut ovat hakeneet yhteisiä vastauksia elokuusta 2019 lähtien erilaisin kyselyin, fasilitoiduin keskusteluin, tilannehuonetyöskentelyin, lausuntokierroksin sekä asiantuntijavalmisteluin.

Yhteinen kirkkoneuvosto päätti 26.11.2020 (313 §) asettaa priorisointien ja painopistealueiden strategisten linjausten määrittämiseksi asiantuntijatyöryhmät valmistelemaan esityksiä koskien toimintaedellytysten turvaamista, yhteisten palveluiden ja seurakuntien työjakoa, henkilöstösuunnitelmaa, digitalisaatiosuunnitelmaa sekä kiinteistö- ja toimitilastrategiaa. Tämä dokumentti yhdistää asiantuntijaryhmän työn ja tehdyt ehdotukset. Kunkin asiantuntijaryhmän kuvaus kevään prosessisia koskien on siirretty liitteeseen 1.

Yhteinen kirkkoneuvosto toteuttaa nyt Rohkeasti yhdessä lausuntokierroksen 1.9.-15.10.2021 välillä saadakseen Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden kannat tehtyyn asiantuntijavalmisteluun.

Rohkeasti yhdessä aineisto on laaja. Siksi yhteinen kirkkoneuvosto on numeroinnilla 1-70 pyrkinyt nostamaan esille keskeisimmät ehdotukset.

Selkeyttääkseen lausuntokierrosta on yhteinen kirkkoneuvosto tehnyt eri kokonaisuuksista kysymykset, joihin erityisesti toivotaan vastattavan. Nämä lausuntokierroksen kysymykset ovat niitä keskeisiä asioita, jotka määrittävät lausuntokierroksen jälkeen tehtävän eri asiakokonaisuuksien päätösehdotusten sisältöä. Luonnollisesti lausuntokierroksella on mahdollisuus nostaa esille muutakin toimintaedellytysten turvaamiseen liittyvää seurakunnan/yhteisten palveluiden kannanottoja.

Lausuntokierroksen jälkeen yhteinen kirkkoneuvosto tekee päätösehdotukset eri asiakokonaisuuksista yhteisen kirkkovaltuuston ja/tai seurakuntaneuvostojen päätettäväksi niistä asioista, joissa yhteisellä kirkkoneuvostolla ei ole toimivaltaa.

Hyviä lukuhetkiä! Rohkeasti yhdessä, jotta tulevaisuudessakin Helsingissä on kirkko, joka toimii uskon, toivon ja rakkauden puolesta.

Helsingissä 26.8.2021

Helsingin yhteinen kirkkoneuvosto

Toimintaedellytysten turvaaminen

Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmalla halutaan varmistaa, että Helsingin seurakunnilla ja yhteisillä palveluilla on jatkossakin riittävät taloudelliset edellytykset toimintansa toteuttamiseen.

Projektin tavoitteet

Yhteinen kirkkovaltuusto asetti kokouksessaan 18.3.2021 toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmalle seuraavat tavoitteet:

Seurakuntayhtymän talous saadaan tasapainoon vuoden 2023 loppuun mennessä, tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi. 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 laadittavan talouden tasapainotussuunnitelman (osa toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaa) avulla varmistetaan lisäksi, että:

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

Osana talouden tasapainotusta saadaan 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 löydetään 5 M€ vuodessa. Nämä vahvistavat tulopohjaa ja kompensoivat osaltaan jäsenmäärän laskusta aiheutuvia vähennyksiä.

Projektin tuotokset

Projektin konkreettiseksi tuotokseksi määriteltiin Rohkeasti yhdessä -tavoitetilasta johdettu yhteinen toimintaedellytysten turvaamissuunnitelma, sisältäen seuraavat osa-alueet:

- vuoteen 2030 saakka ulottuvat, yksityiskohtaiset taloussuunnitelmat
- 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 turvaaminen

Edelleen linjattiin, että toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaan sisällytetään konkreettisten toimenpide- ja päätösehdotusten lisäksi esitys ehdotusten käsittely- ja toimenpanoaikatauluiksi.

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

Talouden tasapainon rakentaminen

Talouden nykytilanne

Vuoden 2014 talousarvion valmistelun esittelyteksteissä todetaan, että 2009 alkanut taantuma ja sitä seurannut hidas taloudellinen kasvu on heijastunut seurakuntayhtymän talouden verotuloja vähentäen samalla kun kustannukset kuitenkin ovat nousseet, lähinnä palkankorotusten seurauksena eli kehitys ei ole linjassa tuloverokertymän kanssa. Talouden tasapainottamiseksi päätettiin siten leikata vuosien 2014–2015 kehyksiä -1,5 % vuosittain.

Tämän lisäksi vahvistettiin pitkän aikavälin tavoitteeksi kiinteistöinvestointien käyttötaloussiirron määräksi 3 milj. euron tason. Esittelytekstissä todetaan, että tämä taso on kiinteistö-kannan volyymin nähden alle pitkän aikavälin tavoitteen, joka on 5,0 milj. euroa. Edelleen todettiin, että toimintatilojen määrää (90 000 m²) vähennetään 25 % vuosina 2012–2030. Samaan aikaan uusille asuntoalueille tarvitaan uusia toimintatiloja 3–5 %. Henkilöstökuluja, joiden osuus toimintakuluista oli n. 56 %, arvioitiin voitavan vähentää hallitusti luonnollisen poistuman kautta. Tässä ei kuitenkaan ole onnistuttu.

Vuoden 2016 talousarviossa todettiin, että talouden tasapainoa ei ole saavutettu ja että käyttötalouden tasapainottaminen suunnittelukaudella on välttämätöntä taantumien ja toimintaympäristön muutoksen seurauksena. Arvioitiin, että vuosien 2017–2018 tulos olisi poistojen jälkeen -7,6 ja -3,5 milj. euroa. Arviointi perustui tarkempiin väestö- ja jäsentietoenusteisiin ja niiden vaikutukseen kirkollisverokertymään. Vuoden 2016 talousarvion päätös yhteisöveron muuttamisesta valtionavustukseksi kuten myös kirkolliskokouksen päätös eläkemaksujen muuttamisesta enemmän palkkaperusteisesta maksusta veroperusteiseen maksuun toi uusia haasteita. Yhteisöveron muuttumisen vaikutus seurakuntayhtymälle oli n. -7,0 milj. vuositasolla. Muutos toteutui täysipainoisesti vuonna 2017.

Kehyksessä vuodelle 2016 seurakuntayhtymän yksiköiden ja seurakuntien määrärahoja laskettiin 3 % vuoden 2015 talousarviokehyyksen tasosta. Määrärahojen alennus oli 5 % vuonna 2017 ja vuoden 2018 määrärahaa alennettiin 7 %. Tavoitteena oli 15,0 milj. euron säästöt suunnittelukaudella ja toimintakatteen tavoitteellinen pieneneminen pitkän aikavälin tason 73–75 milj. euron saavuttamiseksi. Toimintakulttuurin muutos -prosessissa todettiin edelleen, että kirkollisveroprosentti säilytetään jatkossakin nykyisellä tasollaan, eli 1,00 prosenttiyksikössä.

Käyttötalouden sopeuttamisen aikana todettiin, että kiinteistöistä tulee luopua aiemmin sovitusta aikataulusta nopeammin ja että investoinnit mitoitetaan niin, että käyttötalouteen

Toimintaedellytysten turvaaminen

siirron tavoitetasosta (3 milj. euroa) voidaan tarvittaessa tinkiä. Vuonna 2018 käyttötalouden siirto budjetoitiin 1,5 milj. euron suuruisena.

Vuoden 2015 toteutunut toimintakate oli –88,0 milj. euroa. Toimintakate parani vuosina 2016 ja 2017, ollen vuonna 2016 –81,1 milj. euroa ja vuonna 2017 –72,2 milj. euroa. Vuodesta 2018 alkaen toimintakate on jälleen heikentynyt.

Vuoden 2018 kehyksessä seurakunnille annettiin lisämäärärahaa 2,1 milj. euroa, hyvityksenä edellisinä vuosina syntyneestä tuloksesta sekä tilaluopumisten myötä syntyneistä ylläpitokulujen säästöistä. Lisäksi myös yhteisten palveluiden annettiin laatia talousarvio kehystä suurempana, osaksi edellisiltä vuosilta säästyneiden Toimintakulttuurin muutos -hankkeeseen liittyneiden lisämäärärahojen avulla. Edelleen vuoden 2018 aikana myönnettiin seurakunnille 0,8 milj. euron lisämääräraha keskusrahastomaksun alenemisen hyvityksenä. Vuoden 2018 tilinpäätöksessä toimintakate toteutui -76,4 milj. euron suuruisena.

Vuoden 2017 tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä todettiin, että vuosille 2016–2018 asetettu säästämistavoite, 15 milj. euroa, oli saavutettu etupainotteisesti. Tähän perustuen seurakunnille annettiin kertaluontoinen lisämääräraha 4,8 milj. euroa vuoden 2019 kehyksen päälle. Lisäksi päätettiin myöntää toimintakulttuurin muutoshankkeelle 2,5 milj. euroa käytettäväksi 2019–2020. Yhteisten palveluiden annettiin laatia vuoden 2018 tavoin talousarvio kehystä suurempana. Vuoden 2019 tilinpäätöksessä toimintakate toteutui -83,6 milj. euron suuruisena.

Vuoden 2020 tilinpäätöksessä toimintakate oli -82,0 milj. euroa. Vuoden 2020 tilikauden tulokseksi (=tilikauden yli-/alijäämä ilman poistoeron muutosta) muodostui noin -5,3 milj. euroa (vuonna 2019 +9,7 milj. euroa). Ilman sijoitusten arvonalennusten nettomuutosta, yhteensä -6,4 milj. euroa, tilikauden tulos olisi ollut noin 1,2 milj. euroa ylijäämäinen (-2,8). Talousarviossa budjetoitu alijäämä oli 14,1 milj. euroa, joten tulos ilman arvonalennusten muutosta toteutui 15,3 milj. euroa talousarviota parempana. Seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön säästöt olivat tilinpäätöksessä 2020 yhteensä 9,4 milj. euroa.

Vuoden 2021 talousarviossa toimintakate on -87,2 milj. euroa. Talousarvio sisältää edellisten vuosien säästöjen käyttöä 4,7 milj. euroa. Tämän jälkeen säästöjä jää käytettäväksi vielä 4,7 milj. euroa.

Investointien määrä suunnittelukaudelle 2021–2023 on 68,0 milj. euroa (brutto). Nykyinen kiinteistökanta edellyttämä vuosittainen investointitaso on arvioitu olevan n. 20–30 milj. euroa. Investoinnit on osittain suunniteltu rahoitettavan kiinteistöjen myynneillä saaduilla tuloilla. Myynnit eivät kuitenkaan ole toteutuneet budjetoidun mukaisina. Vuosina 2018–2020 myynneistä budjetoitiin 13,0 milj. euron tulot, toteutuma oli 3,9 milj. euroa.

Henkilöstön vähentämisen keinona on pidetty luonnollista poistumaa. Henkilötyövuodet ja henkilöstökulut olivat tilinpäätöksessä 2020 vuoden 2015 tasolla, joten merkittävää vähenemistä ei ole toteutunut. Vuoden 2021 talousarvion päättämisen yhteydessä vahvistettiin seurakunnille ja yksiköille henkilövuosikiintiöt vuosille 2021–2023.

Toimintaedellytysten turvaaminen

	TOT 2011	TOT 2012	TOT 2013	TOT 2014	TOT 2015	TOT 2016	TOT 2017	TOT 2018	TOT 2019	TOT 2020
Henkilöstökulut	55 919 670	57 697 074	59 317 078	57 538 422	56 637 029	53 710 344	52 228 541	53 388 105	57 264 112	56 000 024
Palkat ja palkkiot	42 822 537	43 863 161	44 865 392	43 499 328	42 680 653	41 676 491	41 120 176	43 105 631	46 522 638	45 390 901
Henkilösivukulut	13 774 418	14 503 292	15 023 485	14 527 314	14 375 853	12 554 356	11 766 546	10 878 380	11 306 392	11 066 743
Henkilöstökulujen oikaisuerät	-677 285	-669 379	-571 799	-488 220	-419 477	-520 504	-658 180	-595 907	-564 918	-457 619
Sivukulujen osuus palkoista	32,7 %	33,6 %	33,9 %	33,8 %	34,0 %	30,5 %	29,1 %	25,6 %	24,6 %	24,6 %
Palvelujen ostot	26 465 419	26 805 812	28 426 972	27 874 767	28 510 346	25 278 682	23 062 452	24 272 877	26 408 296	24 630 393
Henkilötyövuodet	1 244,13	1 237,60	1 227,76	1 091,80	1 065,12	1 028,38	1 008,13	1 022,47	1 062,71	1 041,64
	10,3 %	-0,5 %	-0,8 %	-11,1 %	-2,4 %	-3,4 %	-2,0 %	1,4 %	3,9 %	-2,0 %

Talouden realiteetit tulevaisuudessa

Mikäli seurakuntayhtymän investointitasoa ei kohtuullistettaisi tulevien vuosien aikana ja kaikki investoinnit toteutettaisiin täysimääräisesti vuoden 2030 lopussa rahavaroja olisi jäljellä enää noin 3,7 milj. euroa.

Talouden tehtävänä on vastata siitä, että Helsingin seurakuntayhtymällä on toiminta-ajatuksen toteuttamisen edellyttämät resurssit kuten henkilöstö, toimintamäärärahat, toimitilat ja seurakuntayhtymän tuottamat palvelut.

Seurakuntien verotulot ovat pysyneet ennallaan jo usean vuoden ajan. Verotettavien tulojen kasvu henkilöä kohden on kompensoinut jäsenmäärän alenemisen vaikutuksen. Jatkossa jäsenmäärän kehityksen alentuessa myös verotulot kuitenkin alkavat pienentyä, kun yleinen talous- ja työllisyyskehitys eivät riitä kompensoimaan alenevan jäsenkehityksen vaikutusta. Samaan aikaan palkka- ja muut kulut ovat nousseet lähes poikkeuksetta vuosittain (vuonna 2020 toimintakulut poikkeuksellisesti pienuivat edellisvuoteen verrattuna, ennen kaikkea koronapandemiasta johtuen). Seurakuntien talouden kiristyminen verotulojen kasvun hitauden vuoksi edellyttää, että Helsingin seurakuntayhtymä alentaa toiminnan kustannustasoa.

Henkilöstömenojen osuus tuloslaskelmassa on noin 57,9 % kaikista toimintamenoista, joten merkittäviä säästöjä on tavoiteltava sopeuttamalla henkilökunnan määrää eri yksiköissä. Aiemmin tunnistettuja haasteita henkilöstömäärän sopeuttamisen näkökulmasta ovat muun muassa seurakunnallisen toiminnan organisaatio- ja virkarakenne, joka vaikeuttaa merkittävästi henkilökunnan joustavaa siirtymistä seurakuntien ja seurakuntayhtymän yksiköiden välillä, sekä organisaation taipumus pitäytyä totutuissa toimintamalleissa.

Kirkon eläkkeiden maksamisesta vastaa Kirkon keskusrahasto. Maksettavat eläkkeet rahoitetaan seurakunnilta perittävillä palkkasummaan perustuvilla eläkemaksuilla ja kirkollisveron määrään perustuvalla eläkerahastosummalla, joka tällä hetkellä on kirkolliskokouksen päätöksen mukaan 5 % sekä eläkerahaston sijoitustuotoilla. Kirkon kattamaton eläkevastuu on lähes 4,9 mrd. euroa. Suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle saman aikaisesti, kun henkilöstömäärän odotetaan vähenevän. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokertymät eivät riitä rahoittamaan maksettavia eläkkeitä ja on varauduttava siihen, että seurakunnilta perittävät eläkemaksut korotetaan.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Seurakunnissa on kyetty luopumaan toimitiloista, mutta vapautuvan kapasiteetin myynnissä ei ole onnistuttu. Myytävissä massassa on kirkkoja ja muita haasteellisia kohteita, joille ei kovin nopealla aikataululla löydy ostajia. Tarvittavia korjauksia ja perusparannusinvestointeja ei ole kyetty tekemään mm. kiinteistötoimiston resurssipulasta ja sopeuttamisvuosien 2016–2018 supistuneiden määrärahojen takia. Täten korjausvelkaa on kertynyt ja paineet investointien toteuttamiselle on kasvanut tasolle, joka talousennusteen mukaan ei ole mahdollista. Todellisenä esimerkkinä voi mainita kirkot:

Kirkkoja on Helsingin seurakunnilla 39 kpl, joiden kirjanpidollinen poisto-aika on 60 vuotta. Tämä tarkoittaa samalla laskennallisesti, että keskimäärin 1,5 vuoden välein tulisi yksi kirkko remontoida. Kirkkorakennuksen korjauskustannukset ovat aina useita miljoonia (vaihteluväli 5–20 milj. euroa, hankkeen suuruudesta riippuen). Helsingin kirkkojen lukumäärällä tämä on talouden näkökulmasta mahdoton tilanne. Rahavarat tulevat kulutetuiksi loppuun ja tulevilla sukupolvilla on kirkkoja mutta ei varoja niiden kunnossa pidolle. Nyt toteutettu remontti ei ole ikuinen ratkaisu. Kirkkojen lisäksi seurakuntayhtymällä on myös todella paljon muuta kiinteistömassaa – myös näitä tulisi saada vähennettyä radikaalisti. Mikäli meillä ei ole valmiutta luopua kirkoista, tulisi käytännössä kaikki toiminta keskittää kirkkoihin ja luopua muista tiloista.

Mikäli seurakuntayhtymän investointitasoa ei kohtuullistettaisi tulevien vuosien aikana ja kaikki investoinnit toteutettaisiin täysimääräisesti, laskisivat yhtymän rahavarat seuraavan valtuustokauden loppuun mennessä, vuosien 2021–2026 aikana, peräti 133,8 milj. euroa, ollen vuoden 2026 lopussa enää noin 52,5 milj. euroa. Lasku jatkuisi edelleen myös vuosien 2027–2030 aikana. Vuoden 2030 lopussa rahavaroja olisi jäljellä enää noin 3,7 milj. euroa. Laskelmassa on huomioitu toimintakulujen leikkausta 1,5 prosentilla vuosittain.

Vuosi	2016	2017	2018	2019	TP 2020	TA 2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Asukasluku (31.12.)	635 181	643 272	648 042	654 707	657 674	667 122	676 117	682 725	689 164	695 419	701 482	707 342	712 998	718 451	723 687
Jäsenmäärä (31.12.)	345 035	342 214	337 955	333 875	329 100	324 275	322 513	317 680	312 616	307 319	306 160	301 111	295 851	290 387	284 720
Jäsenmäärän muutos/v., %		-0,8	-1,2	-1,2	-1,4	-1,5	-0,5 %	-1,5 %	-1,6 %	-1,7 %	-0,4 %	-1,6 %	-1,7 %	-1,8 %	-2,0 %
Kirkkoonkuulumis-%		53,2	52,2	51,0	50,0	48,6	47,7	46,5	45,4	44,2	43,6	42,6	41,5	40,4	39,3
Toimintatuotot	13,7	20,7	17,9	18,2	14,8	17,1	18,0	18,0	18,0	18,2	18,4	18,4	18,4	18,4	18,4
Toimintakulut	-93,0	-91,6	-93,5	-98,9	-94,4	-95,7	-99,1	-98,8	-97,6	-96,2	-94,8	-93,4	-92,0	-90,6	-89,2
Käyttötalouteen siirto	-1,8	-1,3	-0,8	-3,0	-2,4	-3,9	-3,0								
Säästöjen käyttö						-4,7	-0,6	-0,6	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Toimintakate	-81,1	-72,2	-76,4	-83,6	-82,0	-87,2	-84,6	-81,4	-80,1	-78,6	-77,0	-75,6	-74,2	-72,8	-70,8
Kirkollisvero	80,4	79,8	79,3	80,0	81,4	78,1	77,3	77,4	76,4	74,7	73,1	71,5	69,9	68,4	66,5
Valtion rahoitus	12,1	12,2	12,3	12,3	12,5	12,7	12,8	12,8	12,9	13,0	13,0	13,1	13,1	13,2	13,2
Yhteisövero	3,1														
Muut (kesk.rsto+verotus)	-10,6	-10,6	-10,5	-10,4	-10,3	-10,8	-10,7	-10,3	-10,2	-11,7	-11,6	-11,4	-11,1	-10,9	-10,7
Toiminta-avustukset					0,3										
Rahoitustuotot ja -kulut	11,5	14,7	6,0	7,4	7,9	8,5	9,5	9,5	9,9	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Vuosikate (arvonalennus ei huomioitu)	15,4	24,0	10,8	5,6	9,8	1,3	4,4	8,0	8,9	7,4	7,5	7,7	7,7	7,9	8,2
Poistot	-10,9	-10,0	-7,2	-8,5	-8,6	-8,6	-8,6	-8,8	-9,3	-9,8	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Tilikauden tulos (arvonalennus ei huomioitu)	4,5	14,1	3,7	-2,8	1,2	-7,2	-4,2	-0,8	-0,4	-2,4	-2,5	-2,3	-2,3	-2,1	-1,8
Tilinpäätössiirrot	0,6	0,6	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Tilikauden yli/alijäämä	5,0	14,6	4,5	-2,3	1,7	-6,7	-3,8	-0,4	0,1	-1,9	-2,0	-1,8	-1,8	-1,6	-1,2
Tilikauden tulos (arvonalennus huomioitu)	3,7	15,7	-12,9	9,7	-5,3										
Investointimenot, kiinteistöt		-4,1	-8,5	-9,8	-6,2	-25,6	-20,5	-19,3	-21,0	-29,0	-29,9	-20,8	-11,2	-13,9	-15,4
Vuodelta 2020 siirtyvät investointimenot						-14,5									
Investointimenot, ICT		-0,5	-0,3	-0,6	-0,4	-1,5	-1,3	-1,2	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Investointimenot yhteensä	-11,9	-4,6	-8,8	-10,4	-6,6	-41,6	-21,8	-20,5	-22,0	-30,0	-30,9	-21,8	-12,2	-14,9	-16,4
Lainojen lyhennykset					-2,3	-2,6	-3,7	-3,8	-4,8	-4,6	-4,6	-5,4	-4,9	-5,4	-5,2
Investointitulo	19,2	4,7	2,7	0,0	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Rahoitustoiminnan nettorahavirta+ tul.rah.korj. e	0,0	-13,0	4,9	0,1	1,6										
Rahavarat	166,5	177,7	187,4	182,7	186,3	144,9	135,9	121,1	104,7	79,0	52,5	34,4	26,5	15,6	3,7

Toimintaedellytysten turvaaminen

Tehdyt talouslinjaukset

Yhteinen kirkkoneuvosto on jo usean vuoden ajan tehnyt tietoisesti erilaisia linjauksia investointitasojen kohtuullistamiseksi ja seurakuntayhtymän talouden tasapainottamiseksi.

Kokouksessaan 15.8.2019 § 225 yhteinen kirkkoneuvosto on käsitellyt yhtymän yhteisten palveluiden kehysbudjettia sekä investointien kehysbudjetin valmistelua vuosille 2020–2022. Pykälän esittelytekstissä ja liitteenä olleessa perustelumuiustiossa on tuolloin viitattu linjaukseen, jonka mukaan vuodesta 2023 alkaen investointisuunnitelman menoihin on käytettävissä 10 milj. euroa, lisättyä kiinteistömyynneistä saatavalla tulolla, n. 3 milj. euroa / vuosi.

Edelleen perustelumuiustiossa on esitetty, että menosupistus tehtäisiin siten, että vuodesta 2021 alkaen toimintakatetavoitteeksi asetettaisiin toimintakatteen vuosittainen pienentyminen 1,4 milj. eurolla. Johtuen investointien voimakkaasta lisääntymisestä ja siitä aiheutuvasta poistotason kasvusta lähivuosina, perustelumuiustiossa on esitetty, että vuosien 2020–2027 talousarvioissa hyväksyttäisiin pienehkö (0,1–1,7 milj. euron) tilikauden alijäämäisyys.

Perustelumuiustion linjaukset ovat pohjautuneet aiempiin talousvalmisteluihin sekä erilaisiin suunnitelmiin ja pohdintoihin siitä, millä toimenpiteillä talous saataisiin pidettyä tasapainossa.

Myöhemmin, kokouksessaan 26.11.2020 § 313 yhteinen kirkkoneuvosto on päättänyt asettaa Rohkeasti yhdessä –talousvalmisteluiden tavoitteiksi muun muassa seuraavat:

- rahavarojen turvaaminen valtuustokaudella 2023–2026 vähintään 100 milj. euroon
- yhteisten palveluiden osastojen yhteinen toimintamenojen vähennystavoite vuosille 2021–2023 yhteensä 2,5 milj. euroa
- kiinteistöinvestointien tavoitetaso korkeintaan 113,3 milj. euroa vuosiksi 2021–2026

Vuoden 2022 talousarviokehityksen valmistelun yhteydessä päivitettyssä, vuosien 2021–2026 talousennusteessa on huomioitu sekä perustelumuiustion että yhteisen kirkkoneuvoston päättämän tavoiteasetannan keskeiset linjaukset. Talousennusteen investointitasot on määritelty ennusteessa perustelumuiustion linjauksen mukaisiksi vuodesta 2024 alkaen. Toimintakatteisiin on laskettu alenemaa vuodesta 2021 vuoteen 2026 keskimäärin 1,9 milj. eurolla vuodessa, vaihteluvälin ollessa 1,2–2,6 milj. euroa vuositasolla. Yhteisten palveluiden osastojen yhteenlaskettu toimintakate on määritelty vuoden 2023 kehyksessä 3,260 milj. euroa vuoden 2021 talousarvion vastaavaa toimintakatetta pienemmäksi. Ennusteen mukaiset tilikausien vuosittaiset alijäämät mahtuvat perustelumuiustiossa esitetyn hyväksyttävän alijäämätason sisään vuodesta 2023 alkaen. Nettokiinteistöinvestointeihin (sisältäen lainojen lyhennykset, ilman käyttötaloussiirtoja, pysyvien vastaavien myyntitulot huomioiden) on varattu ennusteessa vuosille 2021–2026 yhteensä 113,3 milj. euroa. Ennusteen mukaan rahavarat olisivat vuoden 2026 lopussa 103,3 milj. euroa.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Taloussennuste 2021-2026

Vuosi	2016	2017	2018	2019	TP 2020	TA 2021	E2021	2022	2023	2024	2025	2026
Asukasluku (31.12.)	635 181	643 272	648 042	654 707	657 674	667 122		676 117	682 725	689 164	695 419	700 889
Jäsenmäärä (31.12.)	345 035	342 214	337 955	333 875	329 100	324 275		322 513	317 680	312 616	307 319	302 519
Jäsenmäärän muutos/v., %		-0,8	-1,2	-1,2	-1,4	-1,5		-0,5 %	-1,5 %	-1,6 %	-1,7 %	-1,6 %
Kirkkoonkuulumis-%		53,2	52,2	51,0	50,0	48,6		47,7	46,5	45,4	44,2	43,2
Toimintatuotot	13,7	20,7	17,9	18,2	14,8	17,1		18,0	18,0	18,0	18,2	18,4
Toimintakulut	-93,0	-91,6	-93,5	-98,9	-94,4	-95,7		-99,1	-95,8	-94,6	-93,2	-91,8
Käyttötalouteen siirto	-1,8	-1,3	-0,8	-3,0	-2,4	-3,9		-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Säästöjen käyttö						-4,7		-0,5	-0,6	-0,5	-0,5	-0,1
Toimintakate	-81,1	-72,2	-76,4	-83,6	-82,0	-87,2	-87,2	-84,6	-81,4	-80,1	-78,9	-77,7
Kirkollisvero	80,4	79,8	79,3	80,0	81,4	78,1	78,1	77,3	76,8	75,6	73,8	72,7
Valtion rahoitus	12,1	12,2	12,3	12,3	12,5	12,7	12,7	12,8	12,8	12,9	13,0	13,0
Yhteisövero	3,1						0,0					
Muut (kesk.rsto+verotus)	-10,6	-10,6	-10,5	-10,4	-10,3	-10,8	-10,8	-10,7	-10,3	-10,2	-10,0	-10,0
Toiminta-avustukset					0,3		0,0					
Rahoitustuotot ja -kulut	11,5	14,7	6,0	7,4	7,9	8,5	8,5	9,5	9,5	9,9	10,0	10,0
Vuosikate (arvonalennus ei huomioitu)	15,4	24,0	10,8	5,6	9,8	1,3	1,3	4,4	7,5	8,1	7,9	8,0
Poistot	-10,9	-10,0	-7,2	-8,5	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,8	-9,3	-9,8	-10,1
Tilikauden tulos (arvonalennus ei huomioitu)	4,5	14,1	3,7	-2,8	1,2	-7,2	-7,2	-4,2	-1,3	-1,2	-1,9	-2,1
Tilinpäätössiirrot	0,6	0,6	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Tilikauden yli/alijäämä	5,0	14,6	4,5	-2,3	1,7	-6,7	-6,7	-3,7	-0,9	-0,6	-1,4	-1,6
Tilikauden tulos (arvonalennus huomioitu)	3,7	15,7	-12,9	9,7	-5,3							
Investointimenot, kiinteistöt		-4,1	-8,5	-9,8	-6,2	-25,6	-28,5	-20,5	-18,2	-12,0	-12,0	-12,0
Vuodelta 2020 siirtyvät investointimenot						-14,5						
Investointimenot, ICT		-0,5	-0,3	-0,6	-0,4	-1,5	-1,5	-1,3	-1,2	-1,0	-1,0	-1,0
Investointimenot yhteensä	-11,9	-4,6	-8,8	-10,4	-6,6	-41,6	-30,0	-21,8	-19,4	-13,0	-13,0	-13,0
Lainojen lyhennykset					-2,3	-2,6	-3,6	-3,7	-3,8	-4,8	-4,6	-4,6
Investointitulo	19,2	4,7	2,7	0,0	1,2	1,5	1,5	1,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Rahoitustoiminnan nettorahavirta+ tul.rah.korj. e	0,0	-13,0	4,9	0,1	1,6							
Rahavarat	166,5	177,7	187,4	182,7	186,3	144,9	155,5	135,9	123,2	116,5	109,9	103,3

Yhteisen kirkkoneuvoston esittämät ja yhteisen kirkkovaltuuston kokouksessaan 18.3.2021 hyväksymät, edellä luvussa 2.1. esitetyt Rohkeasti yhdessä –prosessin toimintaedellytysten turvaamista koskevat tavoitteet ovat osittain yhteisen kirkkoneuvoston marraskuussa 2020 asettamia tavoitteita vieläkin tiukemmat, vastaten kirkollisverokertymäennusteissa tapahtuneeseen negatiiviseen kehitykseen. Luvussa 5.1.4.3. kuvataan asetetun tavoite-tilan pohjalta laaditut uudet, perustellut ehdotukset kokonaismäärärahan suuruudesta sekä investointien vuotuisista maksimiarvoista vuosina 2023–2030.

Kokonaismäärärahan ja investointien vuotuisten maksimiarvojen suuruus

Nykytila

Kokonaismäärärahan suuruutta tarkasteltaessa tulee tarkastelu toteuttaa toimintakatteen kautta. Toimintakate lasketaan vähentämällä toimintatuotoista toimintakulut sekä mahdolliset käyttötalouteen siirrot. Käyttötalouteen siirrot liittyvät sellaisiin hankkeisiin / hankkeiden osiin, joita ei lopulta katsota investoinneiksi.

Toimintakatteen toteutuman vaihtelu vuosina 2016–2020 esitetään alla olevassa taulukossa:

Toimintaedellytysten turvaaminen

Vuosi	2016	2017	2018	2019	2020
Toimintatuotot	13,7	20,7	17,9	18,2	14,8
Toimintakulut	-93,0	-91,6	-93,5	-98,9	-94,4
Käyttötalouteen siirto	-1,8	-1,3	-0,8	-3,0	-2,4
Toimintakate	-81,1	-72,2	-76,4	-83,6	-82,0

Seuraavassa taulukossa esitetään investointien toteutuma samalta ajalta, eli vuosilta 2016–2020:

Vuosi	2016	2017	2018	2019	2020
Investointimenot, kiinteistöt		-4,1	-8,5	-9,8	-6,2
Investointimenot, ICT		-0,5	-0,3	-0,6	-0,4
Investointimenot yhteensä	-11,9	-4,6	-8,8	-10,4	-6,6
Lainojen lyhennykset					-2,3
Investointitulo	19,2	4,7	2,7	0,0	1,2

Kiinteistöinvestoinnit ovat toteutuneet useimpina vuosina huomattavasti talousarviossa varattua, kiinteistöosaston määrittämiin investointitarpeisiin pohjautuvaa investointimäärärahaa pienempinä.

Sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennykset on esitetty laskelmissa erillisinä vuodesta 2020 alkaen. Sijoituskiinteistöjen lainanlyhennykset ovat useimmiten investointeja ja erityisesti niissä tapauksissa, joissa kiinteistöyhtiö rahastoi suoritukset. Kyseiset lainat otetaan sijoituskiinteistöjen rakentamiseen tai peruskorjaukseen ja ne lisäävät näin seurakunta-yhtymän sijoitusten arvoa. Lainojen lyhennykset ovat pääsääntöisesti kirjattavissa ko. sijoituskiinteistön osakkeiden hankintamenon lisäykseksi.

Investointituloksi katsotaan pysyvien vastaavien myyntitulot. Näitä ovat esimerkiksi rakennusten, osakehuoneistojen, kiinteistöjen yms. myynnistä saatavat tulot. Investointimenot vähennettyinä investointituloilla muodostavat investointineton.

Laaditut selvitykset

Kokonaismäärärahan suuruuden sekä investointien vuotuisten maksimiarvojen määrittämiseksi asiantuntijaryhmä tilasi FCG Oy:ltä selvityksen jäsenmäärän ja siitä johdettavan kirkollisverokertymän odotetusta kehityksestä vuoteen 2030 saakka. FCG:n selvitys esitetään liitteessä.

Asiantuntijaryhmän nimeämä pienryhmä laati teetetyin kirkollisverokertymäennusteen sekä yhteisen kirkkovaltuuston hyväksymän Rohkeasti yhdessä –tavoittilan pohjalta erilaisia talouslaskelmia sekä talousennusteen vuoteen 2030 saakka.

Talousennusteen pohjalta laaditut mallinnukset osoittivat, että kokonaismäärärahaa tulee leikata tulevina vuosina merkittävästi ja investointien vuotuinen maksimiarvo tulee asettaa

Toimintaedellytysten turvaaminen

huomattavasti nykyistä alhaisemmalle tasolle. Mallinnoista saadut johtopäätökset olivat linjassa yhteisen kirkkoneuvoston aiemmin tekemien talouslinjausten kanssa.

Viime vuosina talouden tasapainotusta on tehty Helsingin seurakuntayhtymässä supistamalla talousarviokehityksen toimintakatetta tasaisella -1,5 % vuosivähennyksellä. Tämä on johtanut niin sanottuun ”juustohöylä”-säästämiseen, rakenteellisten muutosten tekemisen sijaan. Määrärahaliekkaukset tulisi jatkossa toteuttaa porrastetusti muutaman vuoden välein, jolloin tietyille vuodelle kohdistuvat kovemmat leikkaukset ohjaavat yksiköitä rakenteellisten säästöjen ja myös henkilöstövähennysten tekemiseen.

Pienryhmä päätyi laatimaan vuosien 2023–2030 taloussuunnitelman talousennusteen pohjalta niin, että määrärahaliekkaukset kohdistetaan vuosiin 2023, 2026 ja 2029. Toimintakatetta pienennetään kyseisinä vuosina kahdeksan prosenttia aiempaan tasoon nähden.

Vuosi	TP 2020	TA 2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Asukasluku (31.12.)	657 674	667 122	676 117	682 725	689 164	695 419	701 482	707 342	712 998	718 451	723 687
Jäsenmäärä (31.12.)	329 100	324 275	322 513	320 001	315 607	310 993	306 160	301 111	295 851	290 387	284 720
Jäsenmäärän muutos/v. %	-1,4	-1,5	-0,5 %	-0,8 %	-1,4 %	-1,5 %	-1,6 %	-1,6 %	-1,7 %	-1,8 %	-2,0 %
Kirkkoonkuulumis-%	50,0	48,6	47,7	46,9	45,8	44,7	43,6	42,6	41,5	40,4	39,3
Toimintatuotot	14,8	17,1	18,0	19,5	19,5	19,5	21,0	21,0	21,0	23,0	23,0
Toimintakulut	-94,4	-95,7	-99,6	-96,4	-96,4	-96,4	-92,7	-91,8	-91,8	-88,1	-89,0
Käyttötalouteen siirto	-2,4	-3,9	-3,0								
Säästöjen käyttö		-4,7	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,5	
Toimintakate	-82,0	-87,2	-85,2	-77,5	-77,5	-77,5	-72,3	-71,4	-71,4	-65,6	-66,0
Kirkollisvero	81,4	78,1	77,3	77,4	76,4	74,7	73,1	71,5	69,9	68,4	66,5
Valtion rahoitus	12,5	12,7	12,8	12,8	12,9	13,0	13,0	13,1	13,1	13,2	13,2
Yhteisövero											
Muut (kesk.rsto+verotus)	-10,3	-10,8	-10,7	-10,3	-10,2	-11,7	-11,6	-11,4	-11,1	-10,9	-10,7
Toiminta-avustukset	0,3										
Rahoitustuotot ja -kulut	7,9	8,5	9,5	10,1	11,1	11,0	11,0	11,9	11,4	12,0	11,8
Vuosikate (arvonalennus ei huomioitu)	9,8	1,3	3,8	12,5	12,7	9,5	13,2	13,7	11,9	17,0	14,8
Poistot	-8,6	-8,6	-8,6	-8,8	-9,3	-9,8	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Tilikauden tulos (arvonalennus ei huomioitu)	1,2	-7,2	-4,8	3,7	3,4	-0,3	3,2	3,7	1,9	7,0	4,8
Tilinpäätössiirrot	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Tilikauden yli/alijäämä	1,7	-6,7	-4,4	4,1	4,0	0,2	3,7	4,2	2,4	7,6	5,4
Tilikauden tulos (arvonalennus huomioitu)	-5,3										
Investointimenot, kiinteistöt	-6,2	-25,6	-20,5	-18,2	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-10,5	-10,5	-10,5
Vuodelta 2020 siirtyvät investointimenot		-14,5									
Investointimenot, ICT	-0,4	-1,5	-1,3	-1,2	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Investointimenot yhteensä	-6,6	-41,6	-21,8	-19,4	-13,0	-13,0	-13,0	-13,0	-11,5	-11,5	-11,5
Lainojen lyhennykset	-2,3	-2,6	-3,7	-3,8	-4,8	-4,6	-4,6	-5,4	-4,9	-5,4	-5,2
Investointitulo	1,2	1,5	1,5	2,0	3,0	4,0	5,0	3,0	1,5	1,5	1,5
Rahoitustoiminnan nettorahavirta+ tul.rah.korj. e	1,6										
Rahavarat	186,3	144,9	135,3	126,6	124,5	120,4	121,0	119,2	116,2	117,8	117,5

Toimintatuotoissa on huomioitu Rohkeasti yhdessä –tavoitilan edellyttämä 5,0 milj. euron kasvu, joka toteutetaan porrastetusti vuoteen 2029 mennessä. Kumulatiivisten säästöjen käyttö on huomioitu taloussuunnitelmassa laskennallisesti niin, että säästöjä käytetään vuosittain 0,600 milj. eurolla. Vuonna 2029 säästöjä olisi näin jäljellä enää 0,500 milj. euroa. Toimintakatteeseen kohdistetuissa kahdeksan prosentin leikkauksissa ei ole huomioitu säästöjen käyttöä. Samoin toimintakuluihin on lisätty kertaluonteisina kuluina 0,900 milj. euron määrärahavaraus seurakuntavaalien järjestämiseksi vuosina 2026 ja 2030.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Tilintarkastajan suosituksen mukaisesti käyttötalouteen siirroista luovutaan vuodesta 2023 alkaen, toisin sanoen ne hankkeet ja hankinnat, joita ei katsota investoinneiksi, budjetoidaan jatkossa suoraan kiinteistöosaston käyttötalouden kuluiksi. Muutos on huomioitu kiinteistöosaston toimintakulujen kokonaismäärää määritettäessä.

Rahoitustuotoissa on huomioitu 100 milj. euron sijoitusomaisuuden osalta kahden prosentin vuotuinen reaalityttö, sijoitustoiminnan ohjeiden mukaisesti (ohjeissa reaalityttotavoitteeksi määritelty 2–3 %). Struktuureista vapautuvat varat on laskettu käytettäväksi investointien rahoittamiseen. Edelleen rahoitustuotoissa on huomioitu yhteensä 9,1 milj. euron lisäys sijoituskiinteistöjen vuokratuottoihin. Luku vastaa sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksen kumulatiivista kasvua vuosien 2022 ja 2030 välillä. Seurakuntayhtymän kiinteistö-sijoituksissa sovellettujen periaatteiden mukaan sellaisesta kiinteistö-sijoituksesta, joka ei tuota vähintään lainojen lyhennyksen verran, pyritään luopumaan.

Pienryhmä ei ole tietoisesti pienentänyt poistojen määrää taloussuunnitelman viimeistenkään vuosien osalta, vaikka poistot tosiasiallisesti pienenevätkin kiinteistöistä luovuttaessa. Ratkaisulla on pyritty noudattamaan varovaisuuden periaatetta, koska kunkin kiinteistön myynnin tarkkaa toteutumisajankohtaa ei voida tässä vaiheessa tietää.

Investointineton vuotuiseksi maksimimääräksi on määritelty laskelmassa lähtökohtaisesti 10,0 milj. euroa / vuosi. Poikkeuksen periaatteeseen tekevät vuodet 2025 ja 2026, jolloin pysyvien vastaavien myyntituloja on ennakoitu kiinteistöjen toteutuvista myynneistä johtuen normaalitasoa enemmän.

Taloussuunnitelma on laadittu niin, että rahavarat vuoden 2030 lopussa ovat 117,5 milj. euroa. Yhteisen kirkkovaltuuston hyväksymän tavoitetilan mukaan sijoitusvarallisuuden ilman kiinteistö-sijoituksia ei tule alittaa 100 milj. euron kokonaismäärää vuoteen 2030 mennessä. Taloussuunnitelmassa noudatetaan näin hieman tiukempaa talouslinjaa kuin asetetussa tavoitteessa. Pienryhmä piti ratkaisua kuitenkin ehdottoman välttämättömänä, koska laadittaessa taloussuunnitelmia 10 vuoden ajalle tulee myös varautua yllättäviin muutoksiin ennusteen ja toteuman välillä. FCG:n verokertymäennusteet osoittivat jo, että Helsingin kirkollisverokertymä tulee pieneneään nopeammin kuin aiemmin oli osattu odottaa. Tulevat ennusteet voivat olla vielä tätäkin negatiivisempia. Vastaavasti, mikäli esimerkiksi toimintatuotot jäisivät jokaisena suunnitelmavuotena yhden milj. euron alle budjetoidun, tarkoittaisi se jo kahdeksan miljoonan euron pienenemistä vuoden 2030 kassavaroihin.

Pienryhmä päätyi laatimaan vuosien 2023–2030 taloussuunnitelman taloussuunnitelmien pohjalta niin, että määräraha-erärahat kohdistetaan vuosiin 2023, 2026 ja 2029. Toimintakatetta pienennetään kyseisinä vuosina kahdeksan prosenttia aiempaan tasoon nähden.

Toimintaedellytysten turvaaminen

1. Ehdotus kokonaismäärärahan suuruudesta
2. Ehdotus investointien vuotuisista maksimiarvoista
3. Ehdotus sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiin varattavista varoista

Ehdotus kokonaismäärärahan suuruudesta sekä investointien vuotuisista maksimiarvoista pohjaa laadittuun, sivulla 22 esitettyyn vuosien 2023–2030 taloussuunnitelmaan.

Kokonaismäärärahan (toimintakate) suuruudeksi ehdotetaan seuraavaa:

- vuodet 2023–2025: 76 902 800 euroa / vuosi
- vuodet 2026–2028: 70 750 576 euroa / vuosi
- vuodet 2029–2030: 65 090 530 euroa / vuosi

Luvut eivät huomioi mahdollista kumulatiivisten säästöjen käyttöä.

Investointien (sis. kiinteistö- ja ICT-investoinnit) vuotuisiksi nettomaksimiarvoiksi (=pysyvien vastaavien myyntitulot – investointimenot), ilman sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiä, ehdotetaan seuraavaa:

- vuosi 2023: 17,400 milj. euroa
- vuosi 2024: 10,000 milj. euroa
- vuosi 2025: 9,000 milj. euroa
- vuosi 2026: 8,000 milj. euroa
- vuodet 2027–2030: 10,000 milj. euroa / vuosi

Sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiin ehdotetaan varattavan seuraavaa:

- vuosi 2023: 3,800 milj. euroa
- vuosi 2024: 4,800 milj. euroa
- vuosi 2025: 4,600 milj. euroa
- vuosi 2026: 4,600 milj. euroa
- vuosi 2027: 5,400 milj. euroa
- vuosi 2028: 4,900 milj. euroa
- vuosi 2029: 5,400 milj. euroa
- vuosi 2030: 5,200 milj. euroa

Taloussuunnitelmakaudella on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin seikkoihin:

- Nykyisen kiinteistökannan mukainen kiinteistöinvestointitarve on jopa noin 25 milj. euroa vuodessa. Ehdotetut investointien vuotuiset maksimiarvot edellyttävät määrätietoista kiinteistöistä luopumista, korjausvelan kertymisen ehkäisemiseksi.
- Investointinoton ei tule pitkällä aikavälillä ylittää vuotuisten poistojen määrää.
- Mikäli yksittäinen sijoituskiinteistö ei tuottaisi vähintään lainojen lyhennyksiin tarvittavaa määrää tai tulevien vuosien odotettavissa olevaa tuottotasoa ei voida pitää riittävänä, tulee kyseisestä kiinteistöistä pyrkiä luopumaan.

Toimintaedellytysten turvaaminen

- Pysyvien vastaavien myynneistä on tärkeää laatia selkeä suunnitelma, jonka avulla varmistetaan myyntien toteutuminen suunnitellussa, talousarvion edellyttämässä aikataulussa. Pysyvien vastaavien myyntien toteutumista tulee seurata aktiivisesti, esimerkiksi osana johdon raportointia.

Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, säilytetäänkö kumulatiivisten säästöjen käyttö- ja kartuttamisoikeus myös jatkossa, vai tulisiko järjestelmästä luopua vaiheistetuksi. Samassa yhteydessä tulee selvittää, miten kiinteistöistä luopumisen prosessia voidaan selkiyttää, miten myyntiprosessien edistymisen valvonta toteutetaan ja miten voimme tukea kiinteistöosastoa siinä, että seurakunnan tai yhteisten palveluiden osaston luopuessa toimitilasta sen myyntiprosessi saadaan välittömästi käyntiin (kts. sivu 57.).

Edelleen syksyn 2021 aikana tulee myös selvittää, miten ehkäisemme tilannetta, jossa tietty kohde on käytössä vain osittain, mutta seurakuntayhtymälle aiheutuu käyttömenot koko kohteen osalta. Selvitettäviin asioihin kuuluu myös kysymys siitä, tulisiko tietyn kohteen käytöstä pysyvästi luopuvalle seurakunnalle tai yhteisten palveluiden osastolle osoittaa kannustimena kertaluonteinen erityismääräraha, kun kohde saadaan myytyä. Kustannustehokkuuden lisäämisen näkökulmasta tulee selvittää, miten eri kokonaisuuksien kokonaiskustannuksia pystyttäisiin jatkossa tarkastelemaan läpileikkaavasti, yli yksikkörajojen (kts. sivu 57.).

Mikäli seurakuntayhtymän yleinen talouskehitys, erityisesti kirkollisverokertymän osalta, lähtisi selkeästi ennustettua parempaan suuntaan, voidaan kokonaisuudella tasot ottaa tarvittaessa uudelleen tarkasteluun taloussuunnitelmakauden aikana. Tämä edellyttää kuitenkin merkittävää, pitkälle tulevaisuuteen kantavaa muutosta ennusteeseen nähden. Vastaavasti, mikäli seurakuntayhtymän talouskehitys toteutuisi ennustettua selvästi huonompana, tulisi määrärahatasot myös tuolloin ottaa uudelleen tarkasteltaviksi. Asiantuntijaryhmä korostaa, että jälkimmäinen vaihtoehto lienee, valitettavasti, ensimmäistä vaihtoehtoa selkeästi todennäköisempi.

Sisäiset vuokrat

Nykytila

Määräytymisperusteet

Sisäisen vuokrajärjestelmän tavoitteena on kohdistaa oikeudenmukaisesti kaikki tiloista aiheutuneet kustannukset (rakentaminen, omistaminen, ylläpito) tilojen käyttäjille, jotta erilaisten palveluiden todellinen hinta voidaan selvittää, ja toisaalta kannustaa tilojen käyttäjiä tarkastelemaan omaa tilatarvettaan kriittisesti, jotta tilojen käyttö olisi mahdollisimman tehokasta.

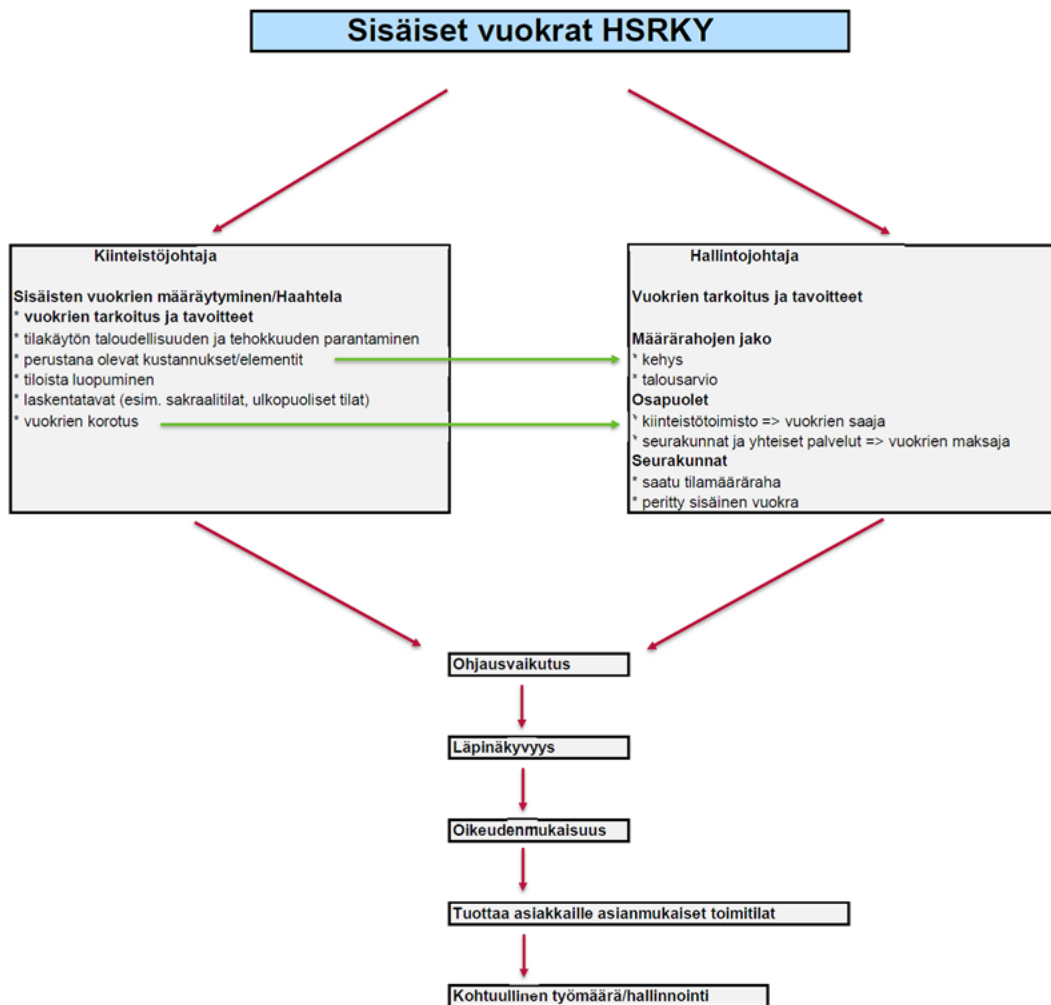
Sisäinen vuokra Helsingin seurakuntayhtymässä on laskettu tilojen ominaisuuksiin perustuen siten, että seurakuntien käytössä olleet tilat on hinnoiteltu toiminnan vaatimien tilaominaisuuksien perusteella. Laskennan suorittaa Haahtela Oy. Nykyisen sisäisen vuokran kaava muodostuu seuraavista elementeistä: 1) ylläpitovastike 2) korjausvastike ja

Toimintaedellytysten turvaaminen

3) perusparantamisvastike. Ylläpitovastikkeella katetaan tilojen jatkuvasta ylläpidosta aiheutuneet kustannukset. Korjausvastikkeella tarkoitetaan rakennusosien ja järjestelmien vuotuista kulumista. Perusparantamisvastike/pääomavuokra on korvaus varojen sitomisesta rakentamiseen. Nykyinen malli on pitänyt sisällään myös kiinteistötoimiston hallinnon kulut (palkat).

Vuokran määrää tarkistetaan vuosittain prosenttiperusteisesti koko yhtymän tasolla. Lisäksi laskennassa otetaan vuosittain huomioon seurakuntien käytössä olevissa tiloissa tapahtuneet muutokset.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vielä tarkemmin sisäisten vuokrien prosessia Helsingin seurakuntayhtymässä. Prosessilla on kaksi omistajaa, kiinteistöjohtaja vastaa sisäisten vuokrien määräytymisestä ja hallintojohtaja vastaa määrärahojen jaosta. Optimaalisesti toimiva kokonaisuus ohjaa toimintaa, on läpinäkyvä, oikeudenmukainen, tuottaa asianmukaiset toimitilat ja on työmäärältään kohtuullinen.



Toimintaedellytysten turvaaminen

Seurakunnalla on oikeus luopua käytössään olevasta tiloista lukuun ottamatta jumalanpalveluskäytössä olevia tiloja. Tiloista luovuttaessa tulee etusijalle asettaa seurakuntayhtymän ulkopuolisilta vuokraamat tilat.

Nykyisen mallin ongelmakohdat

Nykyisen vuokramallin haasteet ovat korostuneet viime aikoina, kun seurakuntien ja yhteisten palveluiden talouteen on kohdistunut voimakkaat säästöpaineeet ja tilojen määrissä on tapahtunut muutoksia. Haasteet liittyvät molempiin prosesseihin, vuokrien määräytymiseen sekä määrärahojen jakoon. Vuokrien määräytymisen osalta ongelmia ovat olleet, että vuokra on ollut laskennallinen ja sisäinen vuokra ei ole heijastanut kohteen todellisia kuluja. Täsmäytystä yhtymän kirjanpitoon ei ole tehty. Sisäisten vuokrien laskentaperiaate ei ole ollut läpinäkyvä. Keskeisin puute nykymallissa on se, että se ei anna kokonaiskuvausta yhtymän kiinteistöihin liittyvistä todellisista kustannuksista, jotka ovat sisäisen vuokran piirissä. Tämä on saattanut osaltaan vaikeuttaa päätöksiä tiloista luopumisten suhteen.

Sisäisten vuokrien korotukset on tehty kaavamaisesti aina kokonaisvuokraan. Korotusten perusteena on käytetty Tilastokeskuksen yleistä kustannustason nousua. Tässä toimintatavassa on ongelma, että se ei välttämättä heijasta kiinteistötoimiston omaa ylläpitokustannusten kehitystä. Merkittävä osa kiinteistötoimiston hankinnoista on sopimuksiin perustuvia ja hankinnat vaihtelevat vuosittain riippuen tehtävistä ylläpitokorjauksista, joten ulkopuolinen kustannustason nousu ei välttämättä anna oikeaa kuvaa kiinteistötoimiston omien ylläpitokulujen kehityksestä.

Sisäisten vuokrien laskentaperiaate ei ole ollut läpinäkyvä.

Laaditut selvitykset ja vaihtoehtoiset mallit

Vantaan malli

Vantaan seurakuntayhtymä on uudistanut sisäisten vuokrien malliaan. Uudistuksen tavoitteena on ollut parantaa läpinäkyvyyttä kulurakenteeseen. Toisena tavoitteena on ollut, että tilan käyttäjä pääsee vaikuttamaan tilan tulevaisuuteen mm. tilan tehokkaamman käytön ja mahdollisen tilan luopumisen kautta. Myös kiinteistöyksikön hallinnonkulut on haluttu eriyttää omaksi kokonaisuudeksi.

Vantaan sisäisten vuokrien laskentakaava on seuraava: toteutunut toimintakate * (kiinteistöindeksikorko +1%) + (toteutunut investointi *3%) + vuosipoisto.

Rohkeasti yhdessä –pienryhmä on tehnyt mallinnuksen siitä, miten Helsingin seurakuntayhtymän sisäisten vuokrien malli muuttuisi, jos siirrytään soveltuvin osin Vantaan malliin. Keskeisin muutos nykymalliin on, että hallinnon kulut ja ylläpitokulut ovat kohdekohtaisesti

Toimintaedellytysten turvaaminen

eriytetty seurakuntarakenne huomioiden. Ylläpitokulut pitävät sisällään investoinneista tehdyn käyttötalouteen siirron. Vuosipoistot ovat omana kokonaisuutena myös kohdekohtaisesti. Sakraalituloja ei käsitellä erikseen, vaan ne sisältyvät kohteen kokonaiskustannuksiin. Sijaintia ei myöskään huomioida uudessa mallissa. Yhtymän ulkopuolelta vuorattujen tilojen osalta sisäinen vuokra määräytyy markkinahinnan mukaisesti, joka veloitetaan vuokraajalta.

Vantaan mallin hyvänä puolena voidaan todeta, että se tuo paremman kokonaiskuvan siitä, miten paljon tilat kokonaisuudessa maksavat yhtymälle. Hyvänä puolena on myös, että läpinäkyvyys kulurakenteeseen selkiytyy ja tilan käyttäjä voi kriittisesti arvioida muuhun toimintaan jäävää määrärahaa. Laskenta olisi mahdollista tehdä yhtymän sisällä, joka osaltaan voisi parantaa ja tehostaa prosessia. Puoltavana seikkana voidaan todeta, että laskennan taustalla olevat luvut tulevat yhtymän kirjanpidosta ja niihin tehtävät muutokset/korjaukset voidaan varsin helposti tehdä itse. Myös ulkopuoliselle laskelman laatijalle maksettavat kulut jäivät pois.

Keskeisin haaste nykyisessä ja mahdollisessa Vantaan mallissa on se, että malli ei tuo tarvittua ohjausvaikutusta tiloista luopumisten suhteen. Tiloista luopuminen realisoituu vasta, kun kiinteistötoimisto on myynyt kohteen ja kohde poistuu yhtymän taseesta. Luopumisten tulee olla siis pysyviä. Vaihtoehtoisesti kohde voidaan myös vuokrata ulkopuoliselle taholle ja tästä seuraisi ulkopuolista vuokratuloa yhtymälle. Pienryhmässä yhtenä kannustimena tuotiin esille mahdollinen palkitseminen siinä vaiheessa, kun kohde on saatu myytyä. Palkitseminen rahoitettaisiin säästyneiden ylläpitokulujen jäädessä pois yhtymän toimintakuluista. Pitkällä aikavälillä säästöä tulisi myös siitä, että kyseistä tilaa ei tarvitsisi peruskorjata. Tämä helpottaisi osaltaan yhtymän tulevaisuuden investointibudjetin karsimista.

Haaste myös uudessa mallissa on se, että vuosittain tehtävät investoinnit aiheuttavat suuriakin muutoksia ylläpitokuluihin johtuen käyttötalouteen siirrosta. Tämä saattaa osaltaan heikentää mallin ennakoitavuutta toiminnan johtamisen näkökulmasta. Kuitenkin voidaan todeta, että merkittävät investoinnit suunnitellaan hyvin etukäteen ja tieto on saatavissa jo paljon ennen projektiin ryhtymistä.

Vantaan mallista seuraa myös muita muutoksia esimerkiksi kiinteistötoimiston toimintakatteeseen ja kulurakenteeseen. Hallinnon kulujen eriyttämisestä seuraa, että sisäinen vuokra (tuotto kiinteistötoimistolle) ei kata enää palkkakuluja. Myös tilaluopumista varten tarvitaan erillinen määräraha (roska/tilapankki). Tilapankin hallinnointi vaatii myös toiminnan suunnittelua, että tilaluopumiset kohdistuvat isompiin kokonaisuuksiin tai kokonaisiin rakennuksiin, jotta niiden hallinnointi olisi mahdollista myös luopumisten suhteen. Tarkoitus on välttää aikaisemmat ongelmat tilapankin kanssa, jossa kiinteistötoimiston vastuulle siirtyi yksittäisiä huoneita tai varastotiloja, joiden realisointi ei ole mahdollista tai järkevää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että nykytilaan verrattuna Vantaan mallin etuja ovat mallin läpinäkyvyys ja todelliset kustannukset, jotka ovat todennettavissa kirjanpidosta. Kohdekohtaiset kulut sisältävät ainoastaan tilaan liittyviä kuluja ja kiinteistötoimiston hallinnon

Toimintaedellytysten turvaaminen

kuluja voidaan seurata oman tulosityksikön kautta. Sakraalitulojen jäädessä pois laskennasta, laskentaan liittyvät epäyhteneväiset käytännöt myös korjaantuvat. Vantaan mallin soveltaminen uutena laskentamallina voi osaltaan lisätä kiinteistörasitusta yksittäisten seurakuntien kohdalla. Kokonaisuudessaan yhtymätasolla muutoksevoimett ovat kuitenkin varsin maltillisia nykyiseen laskentamalliin nähden.

Keskikulumalli

Keskikulumallissa pyritään siihen, että isohkot vuosikorjaukset ja hankinnat (käyttötalous) sekä investointien käyttötalouteen siirto eivät heilauta sisäisen vuokran määrää yksittäisinä vuosina samalla tavalla kuin kohdekohtaisten toteutuneiden kulujen ja poistojen mukaan lasketussa Vantaan mallissa. Eli keskikulumallissa kohteittain on paremmin ennakoitavissa. Haasteena tässä mallissa on, että yhden käyttäjän tekemät hankinnat jakautuvat muiden maksettavaksi ja tämä ei välttämättä kannusta tilojen luopumiseen, kun laskennan taustalla ei ole kohteen todelliset kustannukset. Pienryhmä on todennut, että keskikulumallia ei oteta käyttöön, vaan sovellettavassa Vantaan mallissa käytetään yksittäisen kohteen todellisia kuluja.

Ehdotus sovellettavasta mallista

Sisäisten vuokrien määräytymisessä ehdotetaan sovellettavan jatkossa Vantaan mallia, jossa käytetään kohteen todellisia kuluja lisättynä poistoilla. Ylläpitokulut pitävät sisällään käyttötalouteen siirron. Vantaan mallia ei kuitenkaan oteta täysin sellaisenaan käyttöön, koska kaava sisältää myös toteutuneet investoinnit *3%. Helsingin seurakuntayhtymässä tehtävät investoinnit tulevat poistojen kautta kohteelle kohdistettavaksi. Lisäksi yhtymän kiinteistökanta on varsin suuri verrattuna Vantaan seurakuntayhtymään, joten kyseinen menettelytapa lisäisi merkittävästi hallinnollista työmäärää lukuja päivitettäessä.

Sisäisten vuokrien laskennassa sovelletaan kunkin talousarviovuoden osalta toissavuoden lukuja, toisin sanoen vuoden 2023 sisäiset vuokrat määräytyvät vuoden 2021 lukujen perusteella (vuoden 2023 kehystä valmisteltaessa keväällä 2022 käytettävissä ovat vuoden 2021 vahvistuneet tilinpäätösluvut). Todettakoon, että sisäisten vuokrien korotukset saattavat tulevaisuudessa jäädä kokonaan pois, kun sisäiset vuokrat perustuvat kohteen todellisiin kuluihin ja pääpaino tulevaisuudessa on ylläpitokulujen pienentäminen kiinteistökan- nan supistuessa. Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, miten pystymme varmistamaan ylläpitokulujen tietoisesti karsimisen. Samassa yhteydessä tulee selvittää, miten sisäiset vuokrat määräytyvät tilanteessa, jossa seurakunnan tietyt ovat tilat (esim. kirkko) ovat remontoitavana ja seurakunta on ko. toiminnan osalta väistötiloissa (kts. sivu 57.).

Ulkopuolelta vuokrattavien tilojen osalta kiinteistöosasto toimii jatkossa aina tilojen vuokraajana. Kyseisten kohteiden osalta sisäinen vuokra määräytyy todellisten vuokratulujen suuruusena, lisättynä kohteeseen kohdistuvilla ylläpitokuluilla (esimerkiksi sähkö, vartiointi yms.).

Määrärahojen jakoperusteet

Nykytila

Perusjako

Määrärahat jaetaan seurakunnille ja yhteisille palveluille toimintaa, palkkoja sekä tiloja varten. Jokaisen pääluokan osalta (seurakunnallinen toiminta, yhteinen hallinto, yhteiset seurakunnalliset tehtävät, hautustoimi ja kiinteistötoimi) lähtökohtana on peruskehys, jota vuosittain joko leikataan tai korotetaan. Myös lisämäärärahaa on mahdollista varata kehysten päälle taloudellisesta tilanteesta riippuen. Yhteisten palveluiden kehysmäärärahat jaetaan pääluokkien sisällä sitovuustasojen mukaisesti. Seurakuntien määrärahat jaetaan seurakuntien kesken jakomallin mukaan.

Seurakuntien palkka- ja toimintamääräraha jaetaan suomenkielisten ja ruotsinkielisten seurakuntien kesken siten, että ruotsinkielisten seurakuntien osuus on niiden väkiluku-suhde siten laskettuna, että jäsenmäärän osuus on 70 % ja alueella asuvien 30 %. Osuutta korotetaan vähemmistötuella, jonka suuruus on 2,1 prosenttiyksikköä. Ruotsinkieliset seurakunnat jakavat niille tulevan kokonaismäärärahan keskenään läänirovastian johdolla toukokuun loppuun mennessä. Jaon vahvistaa yhteinen kirkkoneuvosto.

Suomenkielisten seurakuntien määräraha jaetaan seurakuntien kesken väkiluvun suhteessa siten, että jäsenmäärän osuus on 70 % ja alueella asuvien 30 %. Jäsenmäärä lasketaan siten, että 0–18 –vuotiaiden seurakunnan jäsenten määrä korotetaan 30 prosentilla. Jaossa käytetään perustana keskusrekisterin viimeksi kokoamia tilastotietoja.

Tuomiokirkkoseurakunta saa koko Helsingin seurakuntayhtymää palvelevan toiminnan hoitamista varten määrärahan, jonka suuruus määräytyy suomenkielisten seurakuntien saaman määrärahan perusteella ollen siitä 2,1 %. Lisäksi tietyt Tuomiokirkkoseurakunnan kanssa yhteistyötä tekevät yhdistykset, kuten Cantores Minores –kuoro, Via Crucis sekä Agricola-projekti, saavat yleisavustusta toimintaansa.

Seurakuntien toiminnan diakoniset haasteet otetaan huomioon myöntämällä talousarviossa projektiluonteista erillismäärärahaa anomuksesta seurakuntien toimintaa varten. Määrärahan kokonaismäärä on enintään 2 % seurakunnallisen toiminnan määrärahasta laskettuna.

Lisäksi seurakunnat saavat tilamäärärahaa (kts. sivu 29.).

Seurakuntien vuoden 2021 määrärahan suuruus on 45,044 milj. euroa ja vuoden 2022 määräraha 44,670 milj. euroa (1,5 % leikkaus). Yhteisten palveluiden vuoden 2021 määrärahan suuruus on 36,936 milj. euroa (josta suorituslisän osuus 0,650 milj. euroa) ja vuoden 2022 määräraha 33,014 milj. euroa (josta suorituslisän osuus 0,640 milj. euroa). Suorituslisästä jaetaan osa seurakunnille (vuonna 2020 n. 62,6 %, eli n. 0,331 milj. euroa). Vuoden 2022 kokonaismäärärahaan sisältyy myös seurakuntavaaleihin varattu määräraha, 0,878 milj. euroa.

Toimintaedellytysten turvaaminen

MÄÄRÄRAHAT 2018-2022 ulk/sis toimintakate

Luvut on ilmoitettu tuhannen euron tarkkuudella.

KÄYTTÖTALOUSOSA	TP 2018	TP 2019	TP 2020	TA 2021	KEHYS 2022
Seurakunnallinen toiminta	-45 970	-49 826	-49 436	-47 520	-44 670
↓ <i>Palkka- ja toimintamääräraha</i>					-30 763
<i>Lisämäärärahat:</i>					
<i>* T-kirkko (yhteiset tehtävät)</i>					-590
<i>Diakoniamääräraha</i>		-525	-513	-635	-635
<i>Tilamääräraha</i>					-12 614
<i>Lisämääräraha 1 / Keh.- ja sop.mr</i>					
<i>Lisämääräraha 2</i>					-68
<i>Lisämääräraha 3</i>					
Lisämäärärahat yhteensä					-68
Yhteiset palvelut yhteensä (sis. suorituslis ja vaalit)	-30 405	-33 789	-32 562	-39 717	-39 893
Yhteiset seurakunnalliset tehtävät					
Toimintakate	-17 757	-19 204	-19 588	-21 843	-20 755
↓ <u>Toimintakatteet:</u>					-11 071
<i>Yhteinen srk-työ</i>		-8 032	-7 967	-11 781	-10 031
<i>Tilamääräraha</i>					-1 040
<i>Muut yht. tehtävät 1-2)</i>		<u>-11 172</u>	<u>-11 620</u>	<u>-10 062</u>	<u>-9 684</u>
<i>Viestintä</i>		-1 363	-1 379	-1 416	-1 816
<i>Mediatoimitus</i>		-3 038	-3 076	-3 007	-2 962
<i>Muu yht. srk toiminta (avustukset ja varaukset)</i>		-6 846	-6 912	-5 624	-4 905
<i>Lehtisaari</i>		74	-253	-15	0
Yhteinen hallinto yhteensä (ilman vaaleja)	-8 515	-8 756	-7 736	-8 292	-8 710
Yhteinen hallinto	-8 515	-8 756	-7 736	-8 292	-5 370
Henkilöstöosasto					-3 340
Seurakuntavaalit					-878
Ympäristö- ja hautaustoimi	-4 668	-4 717	-4 403	-4 813	-4 754
Kiinteistötoimi	535	-1 113	-835	-4 119	-3 155
↓ <u>Erittely:</u>					
<i>Kiinteistötoimi</i>		-12 683		-16 458	-16 324
<i>Sisäiset vuokrat</i>		14 525		16 255	16 169
<i>Siirto käyttötalouteen</i>		-2 955		-3 916	-3 000
Kehittämismääräraha					-1 000
Suorituslisä				-650	-640
HSRKY yhteensä					
Toimintakate	-76 374	-83 615	-81 998	-87 237	-84 563

Toimintaedellytysten turvaaminen

Oheisessa taulukossa kuvataan seurakuntien jäsenmäärä ja seurakuntien alueella asuvien henkilöiden määrä 31.12.2020 tilanteessa. Taulukossa esitetään myös seurakuntien käytössä olevat tilat (m²) sekä työntekijöiden ja tilojen suhde seurakuntien jäsenmäärään ja seurakunnan alueella asuvien määrään.

Seurakunta	Jäsenmäärä	Alueella asuvia ¹⁾	Henkilöstömäärä	Käytössä olevat	Jäseniä	Alueella asuvia	Tiloja (m ²) per	Tiloja (m ²) per
	31.12.2020	31.12.2020	31.12.2020	tilat m ²	per työntekijä	per työntekijä	1 000 jäsentä	1 000 alueella asuvaa
Haaga	13 979	26 044	29	1 865	482	898	133,41	71,61
Helsingin Mikael	16 924	40 034	39	3 008	434	1 027	177,74	75,14
Helsingin tuomiokirkkosrk	30 242	58 131	53	8 717	571	1 097	288,24	149,95
Herttoniemi	16 185	34 431	32	3 447	506	1 076	212,97	100,11
Kallio	19 484	43 667	39	5 433	500	1 120	278,84	124,42
Kannelmäki	13 889	29 112	28	3 206	496	1 040	230,83	110,13
Lauttasaari	13 031	21 579	22	3 798	592	981	291,46	176,00
Malmi	49 751	97 416	92	8 502	541	1 059	170,89	87,28
Munkkiniemi	10 493	16 662	23	1 887	456	724	179,83	113,25
Oulunkylä	17 307	33 890	39	3 144	444	869	181,66	92,77
Paavali	13 847	31 150	23	2 533	602	1 354	182,93	81,32
Pakila	12 568	18 599	19	2 054	661	979	163,43	110,44
Pitäjänmäki	8 805	17 438	16	1 461	550	1 090	165,93	83,78
Roihuvuori	17 913	33 472	30	3 393	597	1 116	189,42	101,37
Töölö	26 766	49 293	75	6 781	357	657	253,34	137,57
Vartiokylä	8 219	17 576	22	1 618	374	799	196,86	92,06
Vuosaari	16 743	37 114	40	2 574	419	928	153,74	69,35
suomenkieliset seurakunnat	306 146	605 608	621	63 421	493	975	207,16	104,72
Johannes	11 580	19 262	38	4 725	305	507	408,03	245,30
Matteus	5 132	7 595	19	978	270	400	190,57	128,77
Petrus	6 242	9 800	20	963	312	490	154,28	98,27
ruotsinkieliset seurakunnat	22 954	36 657	77	6 666	298	476	290,41	181,85
asuinpaikka tuntematon ²⁾		15 409						
Kaikki seurakunnat yhteensä	329 100	657 674	698	70 087	471	942	212,97	106,57

1) Tilastokeskuksen ennakkotieto Helsingin väkiluvusta 31.12.2020. Suomenkielisten seurakuntien alueella asuvien lukumäärään lasketaan henkilöt, joiden äidinkieli on suomi tai jokin ei-pohjoismainen kieli. Ruotsinkielisten seurakuntien alueella asuviksi lasketaan henkilöt, joiden äidinkieli on ruotsi, norja, tanska tai islanti.

2) Helsingin asukkaita, joilla ei ole vakinaista osoitetta tai joilla on vakainainen osoite ilman lähiosoitetta.

Tuomiokirkkoseurakunnan erityisliisä

Helsingin keskustan neljä seurakuntaa yhdistettiin yhdeksi Tuomiokirkkoseurakunnaksi 1.1.1999, jolloin luotiin yhteisen kirkkovaltuuston siunauksella vahva keskustaseurakunta, jonka tehtävä oli vastata koko Helsinkiä palvelevasta ydinkeskustan kokoavasta toiminnasta.

Työn rahoitus järjestettiin keskustamäärärahalta, jonka myöntäminen perustui tehtyyn selvitykseen Tuomiokirkkoseurakunnan seurakuntayhtymää, hiippakuntaa, valtiovaltaa, akateemisia yhteisöjä, kirkollisia järjestöjä, Helsingin kaupunkia ja kulttuurielämää palvelevista toiminnoista. Yli 2/3 seurakunnan työstä kohdistui muuhun kuin oman paikallisseurakunnan toimintaan. "Tuomiokirkkoseurakunta saa yhteiseen, koko kaupunkia palvelevaan seurakuntatyöhön 2,1 %:a suomenkielisten seurakuntien määrärahan kokonaisuudesta."

Tilanne on tänä päivänä sama, yli 2/3 Tuomiokirkkoseurakunnan työstä kohdistuu koko Helsinkiä palvelevaan toimintaan. Ydinkeskustassa on noin 100 000 hengen päiväväestö (mm. työpaikat, ministeriöt, yliopisto, koulut ja vierailijat) ja noin 100 000 hengen iltäväestö (mm. kaupat, ravintolat, elokuvateatterit ja museot). Päärautatiasema, Kampin linja-autoasema, metro sekä satamat tuovat luontaisesti ihmisiä keskustaan.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Seurakunnan tiloihin kuuluvat muun muassa Tuomiokirkko, Vanha kirkko, Suomenlinnan kirkko, Agricolan kirkko sekä Hyvän toivon kappeli Jätkäsaassa. Vuonna 2019 Kauneimmat joululaulut – tilaisuuksissa oli yli 10 000 osallistujaa. Samana vuonna koulujen ja päiväkotien joulukirkkoihin osallistui yli 10 000 osallistujaa eri puolilta Helsinkiä.

Tuomiokirkkoseurakunnan alueella on maan suosituimmat vihkikirkot. Johanneksen kirkon suomenkieliset vihkimiset kuuluvat myös Tuomiokirkkoseurakunnan vastuulle. Konserttien määrä seurakunnassa on koko Helsingin seurakuntayhtymän tasolla todella korkea. Seurakunta vastaa suurimmasta osasta pääkaupunkiseudun erityisjumalanpalveluksista (valtiolliset, puolustusvoimain ja järjestöjen juhlahumalanpalvelukset, yliopiston promootiot, pappis- ja diakoniavihkimykset sekä muut hiippakunnan juhlamessut).

Koko pääkaupunkiseutua palveleva toiminta aiheuttaa Tuomiokirkkoseurakunnalle huomattavia kustannuksia erityisesti kiinteistö- ja henkilöstökuluissa. Tilojen osalta seurakunta on luopunut muista kuin kirkoista ja kappeleista sekä seurakuntalaisten aktiivisessa käytössä olevista tiloista.

Vuonna 2021 keskustamäärärahan suuruus oli 598 857 euroa. Samana vuonna Tuomiokirkkoseurakunnan sisäinen tilavuokra oli 2 067 734 euroa. Sakraalituloista saatava tilaraha oli 1 393 496 euroa, joten seurakunta kattoi toimintamäärärahoista tilavuokria 674 238 euron verran.

Koko Helsinkiä palveleva toiminta vaatii erityisesti suurta kirkonpalveluskuntaa, toki myös papistoa ja kanttorikuntaa. Vuonna 2021 suntioiden palkat ja siivouskulut olivat yhteensä lähes miljoona euroa. Suntiot palvelevat vain niissä yleisötilaisuuksissa, joissa turvallisuuden vaatii. He eivät järjestä tarjoilua tai valvo seurakunnan omaa toimintaa, vaan avaimia on annettu seurakuntalaisten käyttöön.

Keskustamääräraha on laskenut kymmenen viime vuoden aikana noin 150 000 euroa (vuonna 2012 määrärahan suuruus oli 747 838 euroa) ja vastaavasti tilavuokrat ja kustannukset ovat nousseet. Keskustamäärärahan tasoa on tarpeen seurata vuosittain ja tarkistaa tarvittaessa.

Ruotsinkielisten seurakuntien erityislisä

Ruotsinkielisten seurakuntien osuuteen osoitetaan nykyisessä määrärahajakomallissa 2,1 % erityislisä. Tämä osuus jaetaan ruotsinkielisten seurakuntien kesken noudattaen normaalia jakoperustetta.

Keskeisimmät perustelut tälle ovat: 1) Ruotsinkielisten seurakuntien toiminta-alue suhteessa jäsenlukuun on moninkertainen verrattuna suomenkielisiin seurakuntiin. Tästä syystä päiväkotit-, koulu-, vanhainkoti-, ja muihin vierailuihin kuluu huomattavasti enemmän aikaa ja rahaa. Tämän lisäksi myös toimitukset tapahtuvat laajemmalla alueella. 2) Samassa tahdissa kuin niiden kaupunkilaisten, joiden äidinkieli ei ole suomi eikä ruotsi, määrä kasvaa, pienenee ruotsinkielisten seurakuntien osuus. Tämä johtuu siitä, että tämä ryhmä kuuluu laskennallisesti suomenkielisiin seurakuntiin. 3) Ruotsinkieliset seurakunnat

Toimintaedellytysten turvaaminen

eivät saa yhtymän yhteisiltä palveluilta täysin yhdenvertaista palvelua, sillä materiaalit tulee kääntää ja sopeuttaa omaan kulttuuriin. Ruotsinkielinen toiminta on aliedustettu yhtymän yhteisissä palveluissa (yhteisessä seurakuntatyössä 140 työntekijää, joista 6 ruotsinkielistä). 4) Ruotsinkieliset seurakunnat toimittavat suuremman osuuden kaksikielisistä toimituksista. Lisäksi heidän tulee edustaa vähemmällä henkilöstöllä kaksikielisissä projekteissa ja tilaisuuksissa. Ruotsinkielisen henkilöstön väheneminen tulee asettamaan lisähaasteita tälle edustamiselle.

Ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisä on konkreettinen osoitus aidosta halusta toteuttaa todellista kaksikielisyyttä Helsingin seurakunnissa.

Tilamääräraha

Osana toimivallan hajauttamista seurakunnille jaetaan tilamäärärahaa ja peritään niiden käytössä olevista tiloista vuokraa. Tilamäärärahana seurakunnat saavat:

1) kirkkosalien, kappeliin ja muiden jumalanpalvelukseen käytettävien tilojen osalta vuokramäärärahana saman summan kuin on näiden tilojen vuokran määrä.

2) muiden tilojen vuokraamista varten erikseen määriteltävän kokonaismäärärahan, joka jaetaan suomenkielisten ja ruotsinkielisten seurakuntien kesken samalla tavoin kuin palkka- ja toimintamääräraha. Vahvistettujen, vuoden 2011 alusta käytössä olleiden määrärahojen jakoperusteiden mukaan ruotsinkieliset seurakunnat jakavat niille tulevan kokonaismäärärahan keskenään läänirovastian johdolla toukokuun loppuun mennessä. Jaon vahvistaa yhteinen kirkkoneuvosto. Suomenkielisten seurakuntien määräraha jaetaan samassa suhteessa kuin palkka- ja toimintamääräraha.

Johtajisto on edelleen päättänyt esittää yhteisen seurakuntatyön tilamäärärahaksi 1,040 milj. euroa. Kyseisellä tilamäärärahalla katetaan yhteisen seurakuntatyön seurakunnallisesta toiminnasta aiheutuvat sisäiset vuokrat (erityisdiakonia, asuttamistoiminta, Varustamot, Kampin kappeli, yleinen erityisnuorisotyö ja perheneuvonta). Tilamäärärahan avulla yhteinen seurakuntatyö on seurakunnallisen toimintansa osalta jatkossa samassa asemassa seurakuntien kanssa, joilla tilamääräraha on ollut käytössä jo aiemmin.

Kehitysehdotusten tarkastelu

Tarveharkintainen määräraha

Asiantuntijaryhmän käynnistäessä työskentelynsä helmikuussa 2021 yksi ensimmäisistä määrärahajakoa koskevista kehitysehdotuksista liittyi malliin, jossa yhteinen kirkkoneuvosto voisi myöntää seurakunnalle tai yhteisille palveluille anomuksesta määrärahaa esimerkiksi tietyn kehityshankkeen tai –projektin toteuttamiseen tai yllättävän, ennalta arvaamattoman menoerän kattamiseen. Määrärahoista osoitettaisiin varoja myös seurakunnissa ja

Toimintaedellytysten turvaaminen

yhteisissä palveluissa toteutettaviin diakoniatyön hankkeisiin. Mallilla korvattaisiin talousarvioon tällä hetkellä sisältyvät kehittämismääräraha ja diakoniamääräraha.

Johdon osallistamiskanavassa tarveharkintaista määrärahaa pitivät tärkeänä tai erittäin tärkeänä 58,4 % prosenttia vastaajista, tärkeyttä kuvaavan keskiarvon (asteikolla 1–5, 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) ollessa 3,7.

Asiantuntijaryhmä ja sen alainen määrarahajakoon keskittynyt pienryhmä ovat pohtineet, miten kehittämismäärärahojen osalta voidaan ehkäistä pysyvien, jatkuvaa rahoittamista vaativien projektien syntyminen ja toisaalta se, ettei määrärahojen saajiksi valikoidu aina samat tahot, muiden yksiköiden jäädessä kokonaan ilman tarveharkintaista määrärahaa. Valmistelussa todettiin, että tarveharkintaisen määrärahan jakoon on tärkeää laatia selkeät, yksityiskohtaiset perusteet. Koska yhteinen kirkkoneuvosto päättäisi tarveharkintaisen määrärahan jakamisesta, on perusteltua, että myös kirjalliset jakoperusteet hyväksytään yhteisen kirkkoneuvoston toimesta.

Tarveharkintaisen määrärahan mallia suunniteltaessa asiantuntijaryhmä kävi keskustelua siitä, tulisiko tarveharkintaisen määrärahan suuruuden pysyä suunnitelmavuosien aikana nykyisellä, kehittämismäärarahasta (1 000 000 euroa) ja diakoniamäärarahasta (635 000 euroa) koostuvalla tasolla, yhteensä 1,635 milj. euroa, vai tulisiko määrärahan kasvaa, kokonaisuutensa kohdistuvista leikkauksista huolimatta. Työskentelyssä löydettiin kumpaakin näkökulmaa puoltavia seikkoja. Asiantuntijaryhmä päätyi kuitenkin lopulta esittämään, että tarveharkintaisen määrärahan suhteellista osuutta kokonaisuutensa kasvatetaan suunnitelmavuosien aikana niin, että määrärahan euromääräinen suuruus kasvaa maltillisesti. Ratkaisun taustalla on yleisesti tunnettu ja sovellettu oppi, jonka mukaan muutosprosesseissa on erityisen tärkeää panostaa tutkimukseen ja kehittämiseen. Asiantuntijaryhmä näkee, että toimintamuotojen kehittäminen tulee olemaan tulevina vuosina keskiössä. Kirkko Helsingissä tarvitsee vahvaa näkemystä ja panostuksia uuden tekemiseen, jotta voimme näkyä helsinkiläisten arjessa ja palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän toteuttamiseen tarvitaan määrärahoja. Määrärahoja jaettaisiin tietoisesti sekä seurakunnille että yhteisille palveluille, mahdollistaen myös seurakunnista nousevien kehitysideoiden toteuttamisen, seurakuntien itsensä toimesta.

Kirkon tulevaisuuden kannalta pidettiin edelleen tärkeänä, että Kirkko Helsingissä voi jatkossa panostaa kansainväliseen työhön entistä enemmän. Yhtenä mahdollisena ratkaisuvaihtoehtona on esitetty kansainvälisen seurakunnan perustamista Helsinkiin. Tarveharkintainen määräraha voisi osaltaan olla tätä mahdollistamassa. Edelleen määrärahan avulla voitaisiin tarvittaessa myös edistää erilaisten digialustojen kehittämistä, helsinkiläisten kohtaamisen monipuolistamiseksi.

Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, voidaanko niin sanottu osallistuva budjetointi ottaa käyttöön Helsingin seurakuntayhtymässä jatkossa ja jos kyllä, osoitetaanko tähän varat tarveharkintaisesta määrarahasta vai jostain muualta (kts. sivu 57.).

Toimintaedellytysten turvaaminen

Kirkko Helsingissä tarvitsee vahvaa näkemystä ja panostuksia uuden tekemiseen, jotta voimme näkyä helsinkiläisten arjessa ja palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla.

Rovastikunnallinen poolirahoitus

Rohkeasti yhdessä -prosessin tavoitteisiin sisältyy eri toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistaminen ja syventäminen. Taloudellisten resurssien rovastikunnallisesti (seurakuntapoolit) kohdennetulla toteutuksella aikaansaadaan kannustavaa ja tehokasta ohjausvaikutusta tavoitteen saavuttamisessa.

Monimuotoisessa Rohkeasti yhdessä –muutoksessa tarvitaan rakenteisiin liittyvää innovatiivista muutosajattelua, jota kehysmäärärahojen jakoperusteita uudistettaessa rovastikunnallinen poolirahoitus osaltaan edustaa. Sen avulla vahvistuu rovastikunnallisella tasolla seurakuntien välisen pitkäjännitteisen yhteistyön resursointi ja mittavankin kokoluokan strategisten yhteistyöhankkeiden toteuttaminen.

Uudenlaisena määrärahaelementtinä poolirahoitus avaa rovastikunnan seurakunnille mahdollisuuksia oman alueensa yhteistyöhankkeiden suunnitelmalliseen ja johdonmukaiseen toteuttamiseen. Rovastikunnallisessa (alueellisessa) toiminnassa, kun seurakuntapuolen suunnalta on riittävät resurssit käytössä, on helpompaa toteuttaa kumppanuushankkeita siten, että rahoituksen kokonaisuus muodostuu useasta eri kumppanuuslähteestä (KL 12:2 / kaupunki, järjestöt, yhdistykset, yritykset; KL=kirkkolaki). Rovastikunnallinen poolirahoitus vastaa myös Rohkeasti yhdessä –työskentelyn yhteydessä esiin nousseisiin toiveisiin aktiivisuuden ja vaikuttavuuden huomioimisesta määrärahojen jaossa. Johdon osallistamiskanavassa rovastikunnille jaettavaa erityismäärärahaa ovat pitäneet tärkeänä tai erittäin tärkeänä 58,4 % vastaajista, tärkeyden keskiarvon (asteikolla 1–5) ollessa 3,5. Yksi vastaajista totesi johdon osallistamiskanavassa: ”Nyt tarvitaan rohkeaa yhteistyötä edistävää rakennetta, joka luottaa vahvoihin paikallisiin seurakuntiin ja sitten toisaalta yhteistyörakenteisiin niiden välillä.”

Poolirahoitusvarojen käytöstä päätettäessä johtavana periaatteena on niiden avulla saavutettava, kaikkia rovastikunnan seurakuntia palveleva yhteinen strateginen ja operatiivinen hyöty, jonka rovastikunnan seurakunnat näkevät perustelluksi. Rovastikunnallisen yhteistoiminnan suunnittelu ja poolivarojen budjetointi noudattaa lähtökohtaisesti nykyistä talousarviosuunnittelun vuosikelloa. Poolirahoitukselle on myös perusteltua rakentaa mittarit, joiden avulla voidaan seurata, millaista vaikuttavuutta rahoituksella saadaan aikaan.

Tässä kokonaisuudessa huomioidaan jokaisessa rovastikunnassa jo olemassa oleva yhteistyö sekä Rohkeasti yhdessä -strategialinjaukset, mukaan lukien tulevat linjaukset seurakuntien ja seurakuntayhtymän välisestä tulevaisuuden työnjaosta. Lisäksi on perusteltua tarkastella sitä, kuinka poolirahoitus voi tukea rovastikuntatasolla toteutettavaa Kirkko Helsingissä -strategian jatkuvaa implementointia.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Poolirahan suuruudeksi ehdotetaan aluksi n. 0,6 % kokonaismäärärahasta, eli n. 470 000 euroa. Poolirahan suhteellista osuutta ehdotetaan kasvatettavaksi taloussuunnitelmavuosien aikana niin, että vuodesta 2029 alkaen pooliraha olisi n. 1,4 % kokonaismäärärahasta. Poolirahan jakautumisen eri rovastikuntien kesken ehdotetaan määräytyvän laskennallisesti samojen kriteerien pohjalta kuin seurakuntakohtainen toimintaraha.

Poolirahan käyttämisestä ja sen jaossa sovellettavista kriteereistä jokainen rovastikunta päättää itsenäisesti. Jos poolirahoituksella palkataan työntekijöitä, heidän hallinnollisena esimiehenään toimii tarkoituksenmukaisuusperiaatteen pohjalta joku kirkkoherroista (vrt. nykyinen käytäntö alueviestijöiden kohdalla, Töölön seurakunnan perheneuvojat ja Hyvinvoinnin Tuki -työntekijät).

Määrärahan käytön strategisen tason valmistelusta ja päätöksenteosta vastaa rovastikunnan seurakunnan kirkkoherroista ja seurakuntaneuvostojen varapuheenjohtajista koostuva ryhmä (pj. varapuheenjohtajien keskuudestaan valitsema luottamushenkilö, joka voidaan valita esim. kahdeksi vuodeksi kerrallaan tai noudattaa vuosittaista rotaatiota), jonka seurakuntaneuvostot ovat yhteisellä, saman sisältöisellä päätöksellä valtuuttaneet (vrt. KL 12:1 ja KJ 11 kuvattu sopimuksenvarainen yhteistyö; KJ=kirkkojärjestys). Ryhmä kokoontuu keskimäärin 4 kertaa vuodessa (vrt. seurakuntaneuvostojen varapuheenjohtajien kokoukset). Ryhmän vastuulla on rovastikunnallisen yhteistyön ja poolivarojen käytön strateginen omistajuus (vrt. seurakuntaneuvoston rooli), ml. mahdollisten kvalitatiivisten ja kannustepohjaisten kriteerien määrittely.

Poolivarojen käytön operatiivisesta johtamisesta ja valvonnasta vastaa jokaisessa rovastikunnassa rovastikunnan kirkkoherrojen kollegio (pj. lääninrovasti), joka kokoontuu keskimäärin 4–8 kertaa vuodessa (vrt. nykyinen käytäntö rovastikunnallisesta kirkkoherrojen kokoustamisesta). Ryhmän vastuulla on rovastikunnallisen yhteistyön ja poolivarojen käytön operatiivinen omistajuus (vrt. kirkkoherran rooli omassa seurakunnassa).

Poolirahoituksen käytön johtamisjärjestelmän viimeistely mallintaminen tehdään vuoden 2022 kevätkaudella ja siinä voidaan hyödyntää mm. Helsingin seurakuntayhtymän huhtikuussa 2021 uudistettua projektijohtamisen mallia roolikuvauksineen.

Poolirahoitusmallissa ei lähtökohtaisesti oteta kantaa mahdollisiin seurakuntarakenteen muutoksiin. On kuitenkin perusteltua todeta, että ne elementit, jotka vahvistavat seurakuntien välistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja monen keskeistä toiminnallista tunnetta- vuutta, tukevat osaltaan myönteisten ratkaisujen löytämistä mahdollisessa seurakuntarakenteiden muutosprosessissa (KL 13).

Mikäli osa rovastikunnallisesta poolirahoituksesta jäisi tiettyinä vuonna käyttämättä, sovellettaisiin siihen samoja periaatteita kuin seurakuntien kehityksen alittaviin toteutumisiin. Toisin sanoen käyttämättä jäänyt osuus siirtyisi kyseisen rovastikunnan poolirahoitukseen kumulatiiviseksi säästökäsi, jota rovastikunta voisi harkintansa mukaan käyttää tulevina vuosina.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Tilamäärärahasta luopuminen

Nykyisin käytössä oleva malli, jossa seurakuntien yhteenlaskettua sisäistä vuokraa vastaava summa on jaettu seurakuntien kesken tilamäärärahana, voidaan pitää monellakin tapaa ongelmallisena. Ensinnäkin, niin sanottuihin sakraalituloihin kohdistuvat sisäiset vuokrat kompensoidaan mallissa 100-prosenttisesti. Tämä ei kannusta seurakuntia luopumaan mistään sakraalituloista. Osalla seurakunnista sakraalitulojen suhteellinen osuus kaikista tiloista on huomattavan korkea, jolloin tilaluopumiset jäisivät jo teoriassakin vähäisiksi. Mallin toinen ongelma liittyy tilamäärärahan jakotapaan. Kun sakraalituloja vastaava osuus on vähennetty kokonaistilamäärärahasta, jaetaan jäljelle jäänyt osa kaikkien seurakuntien kesken yleisten määrärahan jakoperusteiden mukaisesti. Näin myös sellainen seurakunta, jolla ei olisi lainkaan tiloja, saisi tilamäärärahaa. Edelleen on tärkeää huomata, että tilamäärärahan myötä talouden ennustettavuus on muodostunut seurakunnille vaikeaksi.

Määrärahajakoa ja sisäisiä vuokria käsitelleet pienryhmät ovat päätyneet esittämään, että tilamäärärahasta luovutaan kokonaan ja nykyistä tilamäärärahaa vastaava rahamäärä siirretään kokonaismäärärahaan (=palkka- ja toimintamääräraha), joka jaetaan yleisten määrärahaajaossa sovellettavien perusteiden mukaan. Siirto tehdään teknisesti vuoden 2022 oikaistua talousarviokehystä määritettäessä, jonka jälkeen tilamäärärahaa ei enää jatkossa eritellä omana kokonaisuutenaan. Näin tilamäärärahan osuutta ei myöskään tarvitse jatkossa suhteuttaa sisäisiin vuokriin, sitoa indeksikehitykseen tms. Tilamäärärahasta luopumalla määrärahojen ohjausvaikutus paranee ja määrärahaajaossa voidaan nähdä mentävän kokonaisuudessaan oikeaan suuntaan.

Pienryhmän työskentelyssä nousi yhtenä erityiskysymyksenä esiin, miten tulee jatkossa toimia tilanteessa, jossa seurakunta ei osaa sopeuttaa toimintaansa eikä selviä heille osoitettujen sisäisten vuokrien maksamisesta. Pienryhmä totesi, että vuokrien maksaminen on samalla tavalla velvoittavaa kuin annetun palkka- ja toimintamääräraha-kehityksen noudattaminen, toisin sanoen, mikäli seurakunnalle syntyy negatiivista säästöä eli niin sanottua konsernilainaa, tulee yhteisen kirkkoneuvoston puuttua tilanteeseen. Seurakuntayhtymällä on tässä asiassa ohjausvastuu, annettavien kehotusten kautta. Selkeiden kriteerien määrittäminen nähdään tältä osin tärkeänä, jotta yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa.

Pienryhmä tiedostaa, että tilamäärärahasta luopuminen asettaa jonkinasteisia taloudellisia haasteita niille seurakunnille, joilla sakraalitulojen osuus on erityisen korkea. Siirtämällä tilamääräraha osaksi seurakuntien kokonaismäärärahaa saadaan malli kuitenkin kokonaisuudessaan huomattavasti nykyistä käytäntöä tasapuolisemmaksi ja oikeudenmukaisemmaksi. Uusi malli voi myös parhaimmillaan kannustaa seurakuntia kirkkojen ja myös niiden sakraalitulojen nykyistä monipuolisempaan käyttöön. Malli on myös osaltaan edistämässä kirkkojen kokonaismäärän vähentymistä, joka on joka tapauksessa taloudellisista näkökulmista välttämätöntä.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Tilamäärärahasta luopumalla määrärahojen ohjausvaikutus paranee ja määrärahaossa voidaan nähdä mentävän kokonaisuudessaan oikeaan suuntaan.

Erityislisät

Asiantuntijaryhmä on käynyt läpi nykyisten erityislisien perusteita sekä pohtinut niiden tarpeellisuutta tulevaisuudessa. Asiantuntijaryhmä näkee, että Tuomiokirkkoseurakunnan erityislisän, ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisän, diakoniamäärärahan sekä vieraskielisen työn lisän maksamiselle on edelleen perusteet olemassa.

Kuten edellä luvussa 5.3.2.1. on todettu, tulee nykyinen diakoniamääräraha huomioitua uuden tarveharkintaisen määrärahan sisällä. Vieraskielisen työn lisän esitetään pysyvän nykyisellä tasolla (68 000 euroa) ja se esitetään käsiteltäväksi osana uutta ”Seurakunnille osoitettavat varat” –kokonaisuutta (kts. luku 4.).

Ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisän osalta mallinnukset osoittivat, että määrärahan määräytymisperusteiden pitäminen nykyisellään (2,1 % kaikkien seurakuntien kokonaisuudessa) olisi epäoikeudenmukaista kokonaisuuden näkökulmasta, muiden määräraha-perusteiden muuttamisen sekä ennen kaikkea laskelman perustana olevan kokonaisuudessaan määrärahan muuttamisen myötä (aiemmin 2,1 % on laskettu palkka- ja toimintamäärärahoista, nyt lähtöluku sisältää myös niin sanotun tilamäärärahaosuuden). Tästä syystä määrärahan uudeksi laskentaperusteeksi esitetään 1,6 %. Tuomiokirkkoseurakunnan erityislisän osalta asiantuntijaryhmä päätyi sen sijaan esittämään laskemisperusteiden säilyttämistä nykyisellään, eli 2,1 % suomenkielisten seurakuntien kokonaisuudessaan määrärahasta. Ratkaisulla kompensoidaan Tuomiokirkkoseurakunnalle uudesta määrärahojen jakomallista sekä tilamäärärahasta luopumisesta aiheutuvaa määrärahan pienenemistä.

Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, voidaanko Tuomiokirkkoseurakunnan erityismääräraha rahoittaa jatkossa osittain tai jopa kokonaan kerättävillä pääsylipputuloilla (kts. sivu 57).

Kiinteä määrärahaosuus

Määrärahojen uusia jakoperusteita ideoidessaan asiantuntijaryhmä harkitsi yhtenä vaihtoehtona mallia, jossa kaikille seurakunnille osoitettaisiin kiinteä määräraha kolmen kirkkolainsäädännön edellyttämän viranhaltijan, eli kirkkoherran, diakoniaviranhaltijan ja kanttorin, palkkaamiseen. Kiinteä määräraha olisi suuruudeltaan 185 000 euroa seurakuntaa kohden ja se varattaisiin kullekin seurakunnalle ennen jäljelle jäävän määrärahan jakamista seurakuntien kesken muiden jakoperusteiden (seurakuntien jäsenten määrä, seurakunnan alueella asuvien määrä, ikäjakauma jne.) mukaisesti.

Johdon osallistamiskanavalla saatujen vastausten perusteella kaikille seurakunnille osoitettava kiinteä, tasasuuruinen, ennen varsinaista määrärahajakoa jaettava perusmäärä-

Toimintaedellytysten turvaaminen

raha, näytti sinänsä saavan kannatusta. Vastaajista 58,3 % piti kiinteää määrärahaa tärkeänä tai erittäin tärkeänä, keskiarvon ollessa 3,4. Toisaalta samaisessa kyselyssä pienille, alle 10 000 jäsenen seurakunnille osoitettava erityismääräraha ei pidetty lainkaan tärkeänä 41,7 % mielestä eikä tärkeänä 16,7 % mielestä, keskiarvon ollessa 2,8. Tarkasteltaessa vastauksia syvemmin oli havaittavissa niiden välillä oleva osittainen ristiriita. Vaikka mainituissa kahdessa mallissa olikin eroavuuksia, oli kuitenkin ilmeistä, että kiinteän määrärahaosuuden malli tukisi ennen kaikkea juuri pieniä seurakuntia. Tämä todennettiin asiantuntijaryhmän toimesta myöhemmin vielä erillisellä määrärahaajaon mallinnuksella.

Tilanteen osittaisesta epäselvyydestä johtuen asiaa päätettiin kysyä johdon osallistamiskanavassa vielä uudelleen, toukokuun osallistamiskierroksen yhteydessä. Vastausten määrä ei ollut tuolloin merkittävä, mutta annetuissa vastauksissa viesti oli kuitenkin yhtenäinen: kiinteän määrärahan mallia ei pidetty kannatettavana. Yksi vastaajista muun muassa totesi: ”En näe, mitä uutta tämä malli toisi tullessaan. Se suosisi tosi pieniä yksikköjä, mikä ei varmaankaan ole suunta, johon tulevaisuudessa mennään.” Toinen vastaajista nosti puolestaan esiin, että suoraviivaisesti sovellettuna tämä malli johtaisi hullunkuriseen tilanteeseen, jossa määrärahaa menettäisi automaattisesti kyseisen summan verran seurakuntien yhdistymistilanteessa. Kiinteä määrärahaosuus päätettiin jättää pois lopullisesta ehdotuksesta seurakuntien määrärahaajaksi.

Jäsenyys- ja ikäpainotus

Uusissa määrärahojen jakoperusteissa seurakuntien palkka- ja toimintamääräraha ehdotetaan jaettavaksi suomenkielisten ja ruotsinkielisten seurakuntien kesken siten, että seurakuntien osuus on niiden väkilukusuhte siten laskettuna, että jäsenmäärän osuus on 65 % ja alueella asuvien osuus 35 %. Jäsenmäärän osuutta on laskettu ja alueella asuvien osuutta nostettu aiemmasta (70 % / 30 %). Muutos on linjassa Howspace-alustalla saatujen kehittämissuositusten kanssa. Johdon osallistamiskanavassa seurakunnan alueella asuvien henkilöiden määrän painoarvoa tulisi lisätä 50 % vastaajien mielestä ja pitää nykyisellään 33 % mielestä. Painoarvon vähentämisen kannalla oli vain 9 % vastaajista. Vastaavasti eri työalojen yhteiskyselyssä painoarvon lisäämistä kannatti 51 % vastaajista, nykyisellään pitämistä 36 % vastaajista ja vähentämistä 11 % vastaajista. Painoarvon poistamista kokonaan kannatti vain 2 % vastaajista. Alueella asuvien painoarvon kasvattamisen perusteiksi on esitetty muun muassa jäsenmäärän kasvattamisen ja vahvistamisen näkökulma. FCG:n ennusteen mukaan seurakuntien jäsenmäärä laskee ja alueella asuvien määrä kasvaa tulevien vuosien aikana. Seurakuntien olisi tärkeää pystyä panostamaan jäseniinsä kohdistuvan toiminnan lisäksi myös seurakunnan alueella asuviin muihin henkilöihin, pyrkien aktivoimaan myös heitä mukaan kirkon toimintaan. Edelleen perusteeksi on esitetty maahanmuuttajien erityinen huomioiminen kohtaamisissa. Merkittävä osa monien kaupunginosien väestönkasvusta tulee tällä hetkellä maahanmuuttajista, jolloin tarve monikulttuuriselle työlle lisääntyy.

Jäsenmäärä lasketaan siten, että 0–29 –vuotiaiden seurakunnan jäsenten määrä korotetaan 30 prosentilla. Ikäluokkaa laajennetaan koskemaan myös nuoria aikuisia (aiemmin 0–

Toimintaedellytysten turvaaminen

18 vuotiaat). Ikäpainotuksen muuttamisella halutaan kiinnittää huomiota myös niihin ikäluokkiin, joita erityisesti menetetään. Painotus laajemmalle ikäluokalle kohdentaa huomiota siihen, että tämä on kokonaisuudessaan iso ja tärkeä ikäluokka seurakuntien ja koko kirkon tulevaisuuden kannalta.

Ikäpainotuksen muuttamisella halutaan kiinnittää huomiota myös niihin ikäluokkiin, joita erityisesti menetetään.

Rippikoulutyön määrärahojen tasaus

Nykyinen määrärahajakomalli ei huomioi, että seurakunnan järjestämään rippikouluun osallistuu nuoria yli seurakuntarajojen ja täten järjestävä seurakunta kustantaa tältä osin myös naapuriseurakunnan rippikoulut. Uuteen jakomalliin suunniteltiin ensin rippikouluille osoitettava yhteinen määräraha, joka olisi tarkoitus jakaa seurakunnille jälkikäteen toteutuneiden rippikoulujen kustannusten perusteella. Määrärahan pienuuden vuoksi katsottiin kuitenkin tarkoituksenmukaiseksi, että määrärahaa ei varata kehukseen erikseen, vaan kulujen tasaus tulisi toteuttaa sisäisenä laskutuksena seurakuntien välillä toteutuneiden kustannusten mukaisesti jälkikäteen. Samassa yhteydessä tulee myös pohtia, miten kirkkoon kuulumattomat sekä muilta paikkakunnilta tulevat rippikoululaiset huomioidaan kustannusten kohdentamisessa. Rippikoulutyön yhteinen kehittäminen on kokonaisuudessaan tärkeää koordinoita.

Ehdotukset määrärahojen jakoperusteiksi

4. Ehdotus kokonaismäärärahan jaosta

Vuoden 2022 kehuksessa seurakunnille osoitetaan 52,83 % ja yhteisille palveluille 47,17 % jaettavasta kokonaismäärärahasta (=toimintakate), yhteensä 84,562 milj. euroa.

Jotta prosentiosuuksista saadaan vertailukelpoiset tulevien vuosien kokonaismääräraha-jakoa silmällä pitäen, tulee määrärahajakoihin tehdä seuraavat oikaisut ja tekniset siirrot:

- seurakuntavaaleihin varatun kertaluonteisen määrärahan (878 000 euroa) poisto
- seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön tilämäärärahojen korjaaminen vastaamaan ns. Vantaan mallin sisäisiä vuokria (seurakunnat -185 000 euroa, yhteinen seurakuntatyö +91 000 euroa)
- vieraskielisen työn lisän (68 000 euroa) siirtäminen seurakunnille uuden, ”seurakunnille osoitettavat varat” –kategorian alle
- diakoniamäärärahan (635 000 euroa) siirtäminen seurakuntien pääluokasta uuden, ”tarveharkintainen määräraha” –kategorian alle
- kehittämismäärärahan (1 000 000 euroa) siirtäminen yhteisten palveluiden alta tarveharkintaiseen määrärahaan
- suorituslisien kohdistaminen seurakunnille ja yhteisille palveluille vuonna 2020 toteutuneen jaon mukaisesti (seurakuntien osuus 400 000 euroa)

Toimintaedellytysten turvaaminen

Vuoden 2022 oikaistun kokonaismäärärahaan mukaan seurakuntien osuus on 52,86 %, yhteisten palveluiden 45,11 %, seurakunnille osoitettavien varojen 0,08 % ja tarveharkintaisen määrärahan 1,96 %.

Kokonaismääräraha jaetaan ehdotuksessa seurakuntien, yhteisten palveluiden, seurakunnille osoitettavien varojen sekä tarveharkintaisen määrärahan kesken seuraavassa suhteessa:

- vuodet 2023–2025 (kokonaismääräraha 76,903 milj. euroa):
 - seurakunnat 52,90 %
 - yhteiset palvelut 44,00 %
 - seurakunnille osoitettavat varat 0,70 %
 - tarveharkintainen määräraha 2,40 %
- vuodet 2026–2028 (kokonaismääräraha 70,751 milj. euroa):
 - seurakunnat 52,40 %
 - yhteiset palvelut 43,60 %
 - seurakunnille osoitettavat varat 1,10 %
 - tarveharkintainen määräraha 2,90 %
- vuodet 2029–2030 (kokonaismääräraha 65,091 milj. euroa):
 - seurakunnat 51,90 %
 - yhteiset palvelut 43,20 %
 - seurakunnille osoitettavat varat 1,50 %
 - tarveharkintainen määräraha 3,40 %

KOKONAISMÄÄRÄRAHAN JAKO

jaettava kokonaismääräraha	84 562 000 €		83 590 000 €		leikkaus 8 % 76 902 800 €		leikkaus 8 % 70 750 576 €		leikkaus 8 % 65 090 530 €	
	2022 €	%	2022, oikaistu *) €	%	2023 €	%	2026 €	%	2029 €	%
SEURAKUNNAT	44 670 000 €	52,83 %	44 182 000 €	52,86 %	40 681 581 €	52,90 %	37 073 302 €	52,40 %	33 781 985 €	51,90 %
- palkka- ja toimintamääräraha	31 353 000 €		31 353 000 €		40 301 581 €		36 712 302 €		33 439 035 €	
- tilamääräraha	12 614 000 €		12 429 000 €		0 €		0 €		0 €	
- diakoniamääräraha	635 000 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
- suorituslisät	0 €		400 000 €		380 000 €		361 000 €		342 950 €	
- vieraskielisen työn erityisistä	68 000 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
- tarveharkintaisen määrärahan lisäys	0 €		0 €		0 €		-353 753 €		-650 905 €	
YHTEISET PALVELUT	39 892 000 €	47,17 %	37 705 000 €	45,11 %	33 837 232 €	44,00 %	30 847 251 €	43,60 %	28 119 109 €	43,20 %
- palkka- ja toimintamääräraha	36 334 000 €		36 334 000 €		33 609 232 €		30 630 651 €		27 913 339 €	
- tilamääräraha (YSKÄ)	1 040 000 €		1 131 000 €		0 €		0 €		0 €	
- seurakuntavaalit	878 000 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
- kehittämismääräraha	1 000 000 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
- suorituslisät	640 000 €		240 000 €		228 000 €		216 600 €		205 770 €	
- rovastikunnallinen pooliraha	0 €		0 €		-470 320 €		-710 256 €		-908 358 €	
- tarveharkintaisen määrärahan lisäys	0 €		0 €		-230 708 €		-212 252 €		-195 272 €	
SEURAKUNNILLE OSOITETTAVAT VARAT	0 €	0,00 %	68 000 €	0,08 %	538 320 €	0,70 %	778 256 €	1,10 %	976 358 €	1,50 %
- vieraskielisen työn erityisistä	0 €		68 000 €		68 000 €		68 000 €		68 000 €	
- rovastikunnallinen pooliraha	0 €		0 €		470 320 €		710 256 €		908 358 €	
TARVEHARKINTAINEN MÄÄRÄRAHA	0 €	0,00 %	1 635 000 €	1,96 %	1 845 667 €	2,40 %	2 051 767 €	2,90 %	2 213 078 €	3,40 %
- kehittämismääräraha	0 €		1 000 000 €		0 €		0 €		0 €	
- diakoniamääräraha	0 €		635 000 €		0 €		566 005 €		846 177 €	
- määrärahan laskennallinen lisäys	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
YHTEENSÄ:	84 562 000 €	100,00 %	83 590 000 €	100,00 %	76 902 800 €	100,00 %	70 750 576 €	100,00 %	65 090 530 €	100,00 %

Yhteiset palvelut toimivat laskennallisesti seurakuntien käyttöön osoitettavan rovastikun-

Toimintaedellytysten turvaaminen

nallisen poolirahan rahoittajana. Tarveharkintaiseen määrärahaan tehtävä korotus kateetaan laskennallisesti sekä seurakuntien että yhteisten palveluiden kokonaismäärärahoihin tehtävillä leikkauksilla. Laskennalliset rahoitusosuudet on merkitty yllä olevaan taulukkoon sinisellä värillä.

Osallistamiskanavissa saatujen palautteiden perusteella leikkauksia on kohdistettu tietoisesti vahvemmin yhteisiin palveluihin kuin seurakuntiin. Myös rovastikunnallisen poolirahan rahoittaminen laskennallisesti nimenomaan yhteisten palveluiden varoista on ollut asiantuntijaryhmän tietoinen valinta.

Kokonaisuudessaan seurakuntien suoraa määrärahaa leikataan vuoteen 2029 mennessä, vuoden 2022 tasoon verrattuna, 23,54 prosentilla. Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää huomata, että seurakuntien suoran määrärahan lisäksi seurakunnille osoitettavat varat, eli vieraskielisen työn erityislisä ja rovastikunnallinen pooliraha, tulevat kokonaisuudessaan seurakuntien käyttöön. Kun kyseiset määrärahat huomioidaan leikkauksien kokonaismäärärahaa laskettaessa, on seurakunnille kohdistuva leikkaus 21,45 %. Yhteisten palveluiden leikkausprosentiksi muodostuu 25,42 %.

Mikäli tarveharkintainen määrärahan kasvu vuosien 2022 ja 2029 välillä (yhteensä 0,578 milj. euroa) kohdistettaisiin seurakunnille ja yhteisille palveluille niiden muun rahoituksen suhteessa, saisivat seurakunnat tästä n. 0,315 milj. euroa ja yhteiset palvelut n. 0,263 milj. euroa. Kun kyseiset osuudet huomioidaan seurakuntien ja yhteisten palveluiden kokonaismäärärahan lisänä, muodostuu seurakuntien määrärahan lopulliseksi leikkausprosentiksi vuoteen 2029 mennessä 20,74 %, yhteisten palveluiden leikkausprosentin ollessa 24,73 %.

Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, tulisiko yhteiset seurakunnalliset tehtävät –pääluokan alle kuuluvaa yleisavustusjärjestelmää tarkastella uudelleen selvittäen, minkä asioiden tulisi jatkossa kuulua sen piiriin (kts. sivu 57.).

Työalojen yhteiskyselyssä eräs vastaaja kiteytti ajatuksensa hienolla tavalla tulevaisuuteen katsovaksi: ”Seurakunnissa on paljon valmiutta työhön yli työalarajojen, seurakuntarajojen ja kaikenlaisten organisaatiorajojen. Toivon mahdollisuuksia rohkeasti ja itsenäisesti kokeilla uutta ja soveltaa.” Asiantuntijaryhmän laatima ehdotus kokonaismäärärahan jaosta toimii tässä toivottavasti hyvänä alustana ja mahdollistajana.

”Seurakunnissa on paljon valmiutta työhön yli työalarajojen, seurakuntarajojen ja kaikenlaisten organisaatiorajojen. Toivon mahdollisuuksia rohkeasti ja itsenäisesti kokeilla uutta ja soveltaa.”

Toimintaedellytysten turvaaminen

5. Ehdotus seurakunnille osoitettavan määrärahan jakoperusteiksi vuodesta 2023 alkaen

Edellisissä luvuissa esitettyjen tarkastelunäkökulmien sekä osallistamiskanavissa saatujen ehdotusten perusteella seurakunnille osoitettavan määrärahan uusiksi jakoperusteiksi ehdotetaan seuraavaa:

1. Jako suomen- ja ruotsinkielisiin seurakuntiin
 - a. ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisä 1,6 % päältä pois
 - b. loput jaetaan seuraavilla kriteereillä:
 - i. seurakuntien jäsenmäärä 65 %
 1. ikäpainotus 0–29 –vuotiaat 30 %
 - ii. alueella asuvien henkilöiden määrä 35 %
2. Suomenkielisten seurakuntien määrärahan jako
 - a. Tuomiokirkkoseurakunnan erityisissä 2,1 % päältä pois
 - b. loput jaetaan seuraavilla kriteereillä seurakunnille:
 - i. seurakuntien jäsenmäärä 65 %
 1. ikäpainotus 0–29 –vuotiaat 30 %
 - ii. alueella asuvien henkilöiden määrä 35 %
 - c. Tuomiokirkkoseurakunnan erityisissä lisätään ko. seurakunnan jako-osuuteen
3. Ruotsinkielisten seurakuntien määrärahan jako
 - a. ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisä lisätään jaettavaan määrärahaan
 - b. määräraha jaetaan seuraavilla kriteereillä seurakunnille:
 - i. seurakuntien jäsenmäärä 65 %
 1. ikäpainotus 0–29 –vuotiaat 30 %
 - ii. alueella asuvien henkilöiden määrä 35 %

Uusia määrärahojen jakoperusteita esitetään sovellettaviksi vuoden 2023 talousarviosta alkaen. Asiantuntijaryhmä toteaa, että esitettävässä määrärahojen jakoperustekokonaisuudessa on tiettyjä elementtejä, jotka saattavat edellyttää uudelleentarkastelua jo taloussuunnitelmakauden 2023–2030 aikana.

Oheinen mallinnus osoittaa, miten kunkin seurakunnan toiminta- ja palkkamäärärahat muuttuisivat vuoden 2022 osalta, vuoden 2022 annettuun talousarviokehukseen verrattuna (ilman seurakunnille myöhemmin siirrettäviä suorituslisäosuuksia):

Toimintaedellytysten turvaaminen

	Kehys yht. nykytilanne	Kehys yht. uusi malli	EROTUS määräraha
Haagan seurakunta	1 562 012	1 756 644	194 632
Herttoniemen seurakunta	2 105 163	2 128 336	23 173
Kallion seurakunta	2 669 453	2 630 846	-38 606
Kannelmäen seurakunta	1 707 881	1 819 595	111 715
Lauttasaaren seurakunta	1 558 926	1 575 414	16 488
Malmin seurakunta	6 051 952	6 371 969	320 017
Mikaelin seurakunta	2 252 726	2 310 139	57 413
Munkkiniemen seurakunta	1 307 989	1 251 775	-56 214
Oulunkylän seurakunta	2 157 143	2 201 063	43 920
Paavalin seurakunta	1 821 191	1 876 890	55 699
Pakilan seurakunta	1 483 715	1 472 313	-11 402
Pitäjänmäen seurakunta	1 042 835	1 125 747	82 911
Roihuvuoren seurakunta	2 380 618	2 249 143	-131 475
Tuomiokirkkoseurakunta	5 272 029	4 708 626	-563 403
Töölön seurakunta	3 573 326	3 358 439	-214 887
Vartiokylän seurakunta	1 047 627	1 075 705	28 077
Vuosaaren seurakunta	2 117 057	2 225 427	108 371
Johannes församling	2 156 809	1 880 234	-276 575
Matteus församling	795 664	785 028	-10 636
Petrus församling	970 261	977 269	7 008

Tarkasteltaessa vastaavia lukuja suhteutettuna seurakuntien jäsenmäärään nähdään uuden mallin vaikutus määrärahakertymään euroa / jäsen:

Toimintaedellytysten turvaaminen

	Jäsenet	Kehys yht. nykytilanne	Kehys yht. uusi malli	Kehys €/jäsen nykytilanne	Kehys €/jäsen uusi malli
Haagan seurakunta	13 979	1 562 012	1 756 644	112	126
Herttoniemen seurakunta	16 185	2 105 163	2 128 336	130	132
Kallion seurakunta	19 484	2 669 453	2 630 846	137	135
Kannelmäen seurakunta	13 889	1 707 881	1 819 595	123	131
Lauttasaaren seurakunta	13 031	1 558 926	1 575 414	120	121
Malmin seurakunta	49 751	6 051 952	6 371 969	122	128
Mikaelin seurakunta	16 924	2 252 726	2 310 139	133	137
Munkkiniemen seurakunta	10 493	1 307 989	1 251 775	125	119
Oulunkylän seurakunta	17 307	2 157 143	2 201 063	125	127
Paavalin seurakunta	13 847	1 821 191	1 876 890	132	136
Pakilan seurakunta	12 568	1 483 715	1 472 313	118	117
Pitäjänmäen seurakunta	8 805	1 042 835	1 125 747	118	128
Roihuvuoren seurakunta	17 913	2 380 618	2 249 143	133	126
Tuomiokirkkoseurakunta	30 242	5 272 029	4 708 626	174	156
Töölön seurakunta	26 766	3 573 326	3 358 439	134	125
Vartiokylän seurakunta	8 219	1 047 627	1 075 705	127	131
Vuosaaren seurakunta	16 743	2 117 057	2 225 427	126	133
Johannes församling	11 580	2 156 809	1 880 234	186	162
Matteus församling	5 132	795 664	785 028	155	153
Petrus församling	6 242	970 261	977 269	155	157

Lukuja tarkastellessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että samassa yhteydessä ollaan muuttamassa myös sisäisten vuokrien määräytymisperusteita. Kun sisäiset vuokrat otetaan laskelmassa huomioon, määräytyvät luvut seurakunnittain seuraavasti:

	Kehys yht. nykytilanne	Kehys yht. uusi malli	Sisäiset vuokrat uusi malli	Sisäiset vuokrat uusi malli, ilman käyttötal.siirotta	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, uusi malli	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, ilman käyttötal.siirotta, uusi malli	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, nykytilanne	EROTUS uusi malli vs. nykytilanne	EROTUS uusi malli ilman k.tal.siirotta vs. nykytilanne
Haagan seurakunta	1 562 012	1 756 644	-241 575	-241 575	1 515 069	1 515 069	1 293 306	221 764	221 764
Herttoniemen seurakunta	2 105 163	2 128 336	-1 049 733	-479 234	1 078 603	1 649 102	1 549 148	-470 545	99 954
Kallion seurakunta	2 669 453	2 630 846	-806 880	-803 870	1 823 966	1 826 976	1 752 672	71 294	74 304
Kannelmäen seurakunta	1 707 881	1 819 595	-393 937	-304 154	1 425 658	1 515 441	1 400 255	25 403	115 186
Lauttasaaren seurakunta	1 558 926	1 575 414	-420 979	-156 840	1 154 435	1 418 574	1 048 752	105 683	369 822
Malmin seurakunta	6 051 952	6 371 969	-1 401 794	-1 385 741	4 970 175	4 986 228	4 555 822	414 354	430 407
Mikaelin seurakunta	2 252 726	2 310 139	-755 794	-429 083	1 554 345	1 881 056	1 705 574	-151 229	175 482
Munkkiniemen seurakunta	1 307 989	1 251 775	-277 343	-277 012	974 432	974 763	942 646	31 786	32 117
Oulunkylän seurakunta	2 157 143	2 201 063	-419 432	-417 654	1 781 631	1 783 409	1 648 127	133 504	135 282
Paavalin seurakunta	1 821 191	1 876 890	-414 360	-412 663	1 462 530	1 464 227	1 237 296	225 234	226 931
Pakilan seurakunta	1 483 715	1 472 313	-402 750	-368 526	1 069 563	1 103 787	1 026 606	42 957	77 181
Pitäjänmäen seurakunta	1 042 835	1 125 747	-187 381	-187 381	938 366	938 366	857 962	80 404	80 404
Roihuvuoren seurakunta	2 380 618	2 249 143	-748 849	-683 821	1 500 294	1 565 322	1 600 432	-100 138	-35 110
Tuomiokirkkoseurakunta	5 272 029	4 708 626	-1 518 296	-1 490 775	3 190 330	3 217 851	3 256 170	-65 840	-38 319
Töölön seurakunta	3 573 326	3 358 439	-1 324 513	-1 322 816	2 033 926	2 035 623	2 315 581	-281 655	-279 958
Vartiokylän seurakunta	1 047 627	1 075 705	-293 141	-225 752	782 564	849 953	815 450	-32 886	34 503
Vuosaaren seurakunta	2 117 057	2 225 427	-727 024	-665 175	1 498 403	1 560 252	1 667 111	-168 708	-106 859
Johannes församling	2 156 809	1 880 234	-641 965	-495 068	1 238 269	1 385 166	1 350 405	-112 136	34 761
Matteus församling	795 664	785 028	-267 159	-125 937	517 869	659 091	610 203	-92 334	48 888
Petrus församling	970 261	977 269	-135 978	-128 368	841 291	848 901	786 364	54 926	62 536

Violetilla värillä merkitty sarake osoittaa, kuinka paljon seurakuntien palkka- ja toimintamääräraha, sisäisten vuokrien maksamisen jälkeen, muuttuu nykyiseen määrärahajakomalliin nähden. Kyseisissä luvuissa on kuitenkin mukana niin sanotut käyttötaloussiirrot,

Toimintaedellytysten turvaaminen

toisin sanoen sisäisissä vuokrissa on huomioitu myös seurakuntien käytössä oleviin tiloihin tehdyt kertaluonteiset panostukset, esim. pienimuotoiset korjaukset ja sellaiset muut korjaukset, joita ei katsota investoinneiksi (ei aktivoida taseeseen), kalustehankinnat jne.

Käyttötaloussiirrot sisältävä laskelma antaa osittain harhaanjohtavan kuvan määrärahojen muuttumisesta nykytilanteeseen nähden, koska toimitiloihin tehtävät korjaukset, kalustehankinnat ja muut panostukset ovat aina kertaluonteisia ja ne kohdistuvat kuhunkin tilaan vain yksittäisinä, useimmiten ennalta tiedettyinä vuosina. Seurakunnilla on mahdollisuus varautua näihin etukäteen ja toisaalta myös käyttää kyseisinä vuosina aiempien vuosien säästöjään.

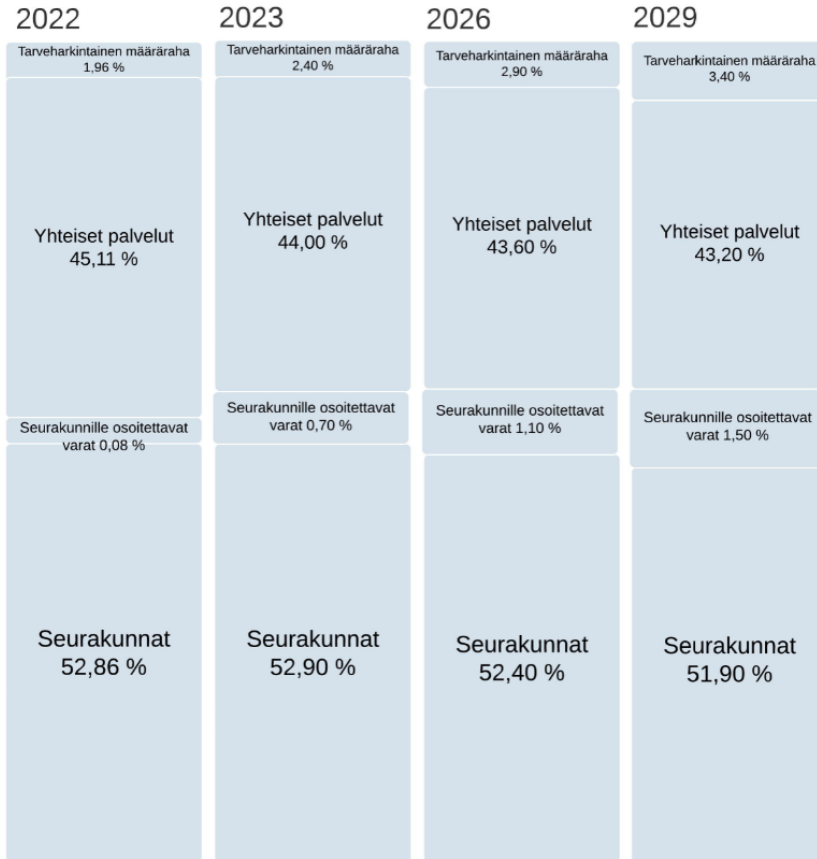
Parhaan käsityksen uuden määrärahajakomallin vaikutuksesta seurakunnille sisäisten vuokrien maksamisen jälkeen jäävään määrärahaosuuteen antaa taulukon viimeinen, vihreällä värillä merkitty sarake (ohessa suurennus):

	Kehys yht. nykytilanne	Kehys yht. uusi malli	Sisäiset vuokrat uusi malli, ilman käyttötal.siirtoa	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, ilman käyttötal.siirtoa, uusi malli	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, nykytilanne	EROTUS uusi malli ilman k.tal.siirtoa vs. nykytilanne
Haagan seurakunta	1 562 012	1 756 644	-241 575	1 515 069	1 293 306	221 764
Herttoniemen seurakunta	2 105 163	2 128 336	-479 234	1 649 102	1 549 148	99 954
Kallion seurakunta	2 669 453	2 630 846	-803 870	1 826 976	1 752 672	74 304
Kannelmäen seurakunta	1 707 881	1 819 595	-304 154	1 515 441	1 400 255	115 186
Lauttasaaren seurakunta	1 558 926	1 575 414	-156 840	1 418 574	1 048 752	369 822
Malmin seurakunta	6 051 952	6 371 969	-1 385 741	4 986 228	4 555 822	430 407
Mikaelin seurakunta	2 252 726	2 310 139	-429 083	1 881 056	1 705 574	175 482
Munkkiniemen seurakunta	1 307 989	1 251 775	-277 012	974 763	942 646	32 117
Oulunkylän seurakunta	2 157 143	2 201 063	-417 654	1 783 409	1 648 127	135 282
Paavalin seurakunta	1 821 191	1 876 890	-412 663	1 464 227	1 237 296	226 931
Pakilan seurakunta	1 483 715	1 472 313	-368 526	1 103 787	1 026 606	77 181
Pitäjänmäen seurakunta	1 042 835	1 125 747	-187 381	938 366	857 962	80 404
Roihuvuoren seurakunta	2 380 618	2 249 143	-683 821	1 565 322	1 600 432	-35 110
Tuomiokirkkoseurakunta	5 272 029	4 708 626	-1 490 775	3 217 851	3 256 170	-38 319
Töölön seurakunta	3 573 326	3 358 439	-1 322 816	2 035 623	2 315 581	-279 958
Vartiokylän seurakunta	1 047 627	1 075 705	-225 752	849 953	815 450	34 503
Vuosaaren seurakunta	2 117 057	2 225 427	-665 175	1 560 252	1 667 111	-106 859
Johannes församling	2 156 809	1 880 234	-495 068	1 385 166	1 350 405	34 761
Matteus församling	795 664	785 028	-125 937	659 091	610 203	48 888
Petrus församling	970 261	977 269	-128 368	848 901	786 364	62 536

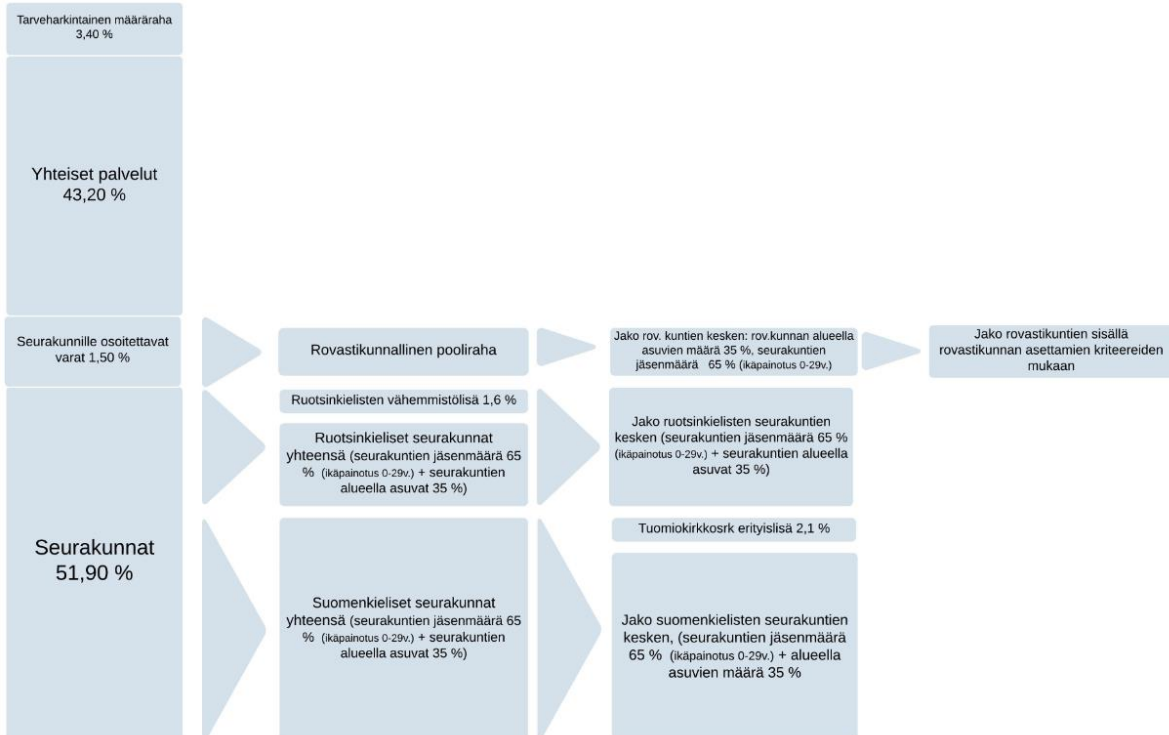
Laskelma osoittaa, että kun kertaluonteiset käyttötaloussiirrot jätetään huomiotta, kasvaa sisäisten vuokrien jälkeen jäljelle jäävä palkka- ja toimintamäärärahojen osuus (ilman suorituslisiä) 16 seurakunnalla ja pienenee neljällä seurakunnalla, kun asiaa tarkastellaan vuoden 2022 talousarviokehityksen lukujen kautta. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että määrärahat pienenevät olennaisesti edellä esitetyistä vuoden 2023 talousarvion osalta, kun kokonaismäärärahaan toteutetaan talouden tasapainotustyön mukaiset, edellä esitetyt leikkaukset. Toisaalta seurakuntien käyttöön tulee jatkossa varsinaisen määrärahan lisäksi rovastikunnille osoitettava poolirahoitus.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Oheisissa kuvissa esitetään vielä sekä kokonaismäärärahan että seurakunnille osoitettavan määrärahaosuuden jakautuminen seurakuntien kesken tulevina vuosina:



2029



Toimintaedellytysten turvaaminen

Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, miten määrärahat ja niihin kohdistuvat leikkaukset kohdennetaan jatkossa yhteisten palveluiden osastojen kesken (kts. sivu 57.).

Johdon osallistamiskanavassa yksi vastaajista totesi terveisinään asiantuntijaryhmälle: ”Pidän tärkeänä vahvaa ymmärrystä siitä, että eri puolilla Helsinkiä toimintaedellytykset ja -ympäristöt ovat hyvin erilaisia.” Asiantuntijaryhmä on tietoisesti pyrkinyt ottamaan tämän ja myös monet muut tärkeät näkökulmat huomioon määrärahojen uusia jakoperusteita määrittäessään.

6. Ehdotus sisäisten vuokrien määräytymisperusteiksi vuodesta 2023 alkaen

Asiantuntijaryhmä on päätenyt ehdottamaan edellisissä luvuissa esitettyjen tarkastelunäkökulmien perusteella sisäisten vuokrien määräytymisperusteiksi seuraavaa:

- Sisäiset vuokrat määräytyvät kohteen todellisten kulujen mukaan, lisätynä poistoilla
- Todellisiin kuluihin lasketaan mukaan myös ne kohteeseen liittyvät korjaukset, hankinnat yms., joita ei aktivoida taseeseen ja jotka näin käsitellään käyttötalouden menoina
- Laskennassa sovelletaan kunkin talousarviovuoden osalta toissavuoden lukuja
- Sakraalitiloja ei eritellä laskelmassa muista tiloista (kustannusseuranta ei edes mahdollistaisi tätä)
- Kiinteistöosaston hallinnon kulut käsitellään erillään kohteiden ylläpitokuluista
- Ulkopuolelta vuokrattavien tilojen osalta sisäinen vuokra määräytyy todellisten vuokrakulujen suuruisena, lisätynä kohteeseen kohdistuvilla ylläpitokuluilla.

Toimintatuotot

Nykytila

Toimintatuottojen kertyminen

Toimintakatteeseen laskettavien toimintatuottojen määrä oli vuoden 2020 tilinpäätöksessä 14,8 milj. euroa (vuonna 2019 18,2 milj. euroa). Laskua edellisvuodesta oli -3,4 milj. euroa joka pääsääntöisesti oli koronapandemiasta johtuva lasku. Toimintatuotot olivat vuosina 2016–2020 keskimäärin 17,0 milj. euroa / vuosi. Merkittävin lisäys toimintatuottoihin tänä aikajaksona on tuonut Töölön seurakunnan päätös sisäänpääsymaksun perimisestä Temppeleaukion kirkkoon. Suurin osa lipputuloista on kertynyt ulkomaalaisilta turistiryhmittä.

Toimintatuotot vuosien 2019 ja 2020 tilinpäätöksessä olivat:

Toimintaedellytysten turvaaminen

Toimintatuotot (1 000 euroa)	2020	2019	Muutos	Selite
Korvaukset	4 812	5 468	-656	Korvaukset kaupungeilta, muilta seurakunnilta
Myyntituotot	660	2 476	-1 816	Pääsylipputulot, matkamuistomyynti, elintarvikemyynti
Maksutuotot	4 937	5 804	-867	Retki- ja leiriosallistumismaksut, kerhomaksut, virkatodistustuotot, hautausmaksut
Vuokratuotot	2 299	2 363	-64	Vuokrat asunnoista ja toimitiloista, vuokrat seurakuntien tilojen käytöstä
Kolehdit, keräykset ja lahjoitusvarat	711	855	-144	Kolehdit, myyjäistuotot, lahjoitustuotot, testamenttien tuloutus
Tuet ja avustukset	1 256	1 046	210	EU-tuet, säätiöiden ja yhdistysten antamat tuet (Töölö), diakonian"koronatuki 2020"
Muut toimintatuotot	113	194	-81	Irtaimiston ja kaluston myynti, perintätuotot, vakuutuskorvaukset
Yhteensä	14 788	18 206	-3 418	

Tarkasteltaessa vuoden 2020 toteumaa voidaan todeta muun muassa seuraavaa:

Ryhmään korvaukset sisältyvät kaupungin iltapäiväkerhotoiminnasta ja Uudenmaan kaupungeilta ja kunnilta saatavat korvaukset Lehtisaaren nuorisokodin toiminnasta. Toisena merkittävänä eränä on Mediatoimituksen saamat korvaukset pääkaupunkiseudun seurakunnilta.

Myyntituottoihin sisältyvät suurimpana tuloeränä pääsylippu- ja käsiohjelmatuotot. Tempeliahaukion kirkon pääsylipputulot olivat normaalina turistivuonna 2019 yhteensä 1,8 milj. euroa ja pandemiavuonna 0,3 milj. euroa. Maksutuotoissa eri hautauspalvelujen maksut muodostavat suurimman erän 3,1 milj. euroa, leiri-, retki-, kurssi-, ja kerhomaksut yhteensä 1,1 milj. euroa.

Vuokratuottoihin sisältyy vuokrat seurakuntatilojen käytöstä 0,3 milj. euroa ja muut ovat pääsääntöisesti kiinteistötoimen alaisuudessa vuokrattujen asuntojen ja liikehuoneistojen vuokria 1,9 milj. euroa. Kolehdit ja keräysvarat ryhmän suurin tuloerä on testamenttien tuloutus (testamentin pääomasta + tuotosta vuoden aikana käytetty määrä) 0,5 milj. euroa. Tuet ja avustukset ryhmässä on työterveyshuollon Kela-korvaukset 0,4 milj. euroa, EU-tuet ja palkkatuet yhteensä 0,2 milj. euroa.

Testamenttien pääomat ja niistä toimintatuotoiksi kirjatut määrät ovat olleet vuosina 2016–2020 seuraavat:

Tili	Tilin nimi	2020	2019	2018	2017	2016
367100	Testamenttien tuloutus	490 354	330 894	365 011	454 808	435 898
145500	Test.rahastojen varat	17 350 665	17 727 131	17 441 513	17 456 392	15 293 782
		2,8 %	1,9 %	2,1 %	2,6 %	2,9 %

Testamenttien tuloutus vastaa lähtökohtaisesti testamenttivarojen käyttöä. Testamenttien käyttö/vuosi on ollut 1,9 % – 2,9 % pääoman määrästä.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Hinnoittelu ja hinnastot

Palveluiden hinnastoista ja tilojen käytöstä perittävistä vuokrista päättävät useat tahot: keskusrekisterin virkatodistusten maksuista päättää kirkkohallitus, hautaustoimessa perittävistä hinnoista yhteinen kirkkoneuvosto tai –valtuusto. Toimintaan osallistumisesta (leirit, retket ja kurssit) perittävistä maksuista samoin kahvilatuotteiden hinnastoista päättävät suurimmilta osin seurakunnat itse. Poikkeuksen tekevät omissa leirikesköksissä järjestettävien rippikoulumaksujen hinnat sekä kaupungin iltapäiväkerhojen osallistumisesta perittävät maksut. Näistä kirkkoherrat ovat sopineet yhtenäiset hinnat.

Leiri- ja kurssikeskusten käytöstä on kiinteistöjohtaja vahvistanut hinnaston ulkopuolisille ja erikseen oman käytön hinnaston (voimassa 1.1.2017 alkaen). Lisäksi kiinteistöjohtaja on vahvistanut hinnaston seurakuntatilojen tilapäisestä luovuttamisesta (voimassa 1.1.2002 alkaen). Tämän hinnaston päivittämisestä on tehty luonnos vuonna 2013. Hinnastoa ei ole vahvistettu, koska seurakunnilla ei ole ollut valmiutta sitoutua yhtenäiseen ja annettuun hinnastoon.

Seurakuntien päättämiä hinnastoja on vaihtelevasti. Talouspalvelut päivitti vuosien 2021–2023 toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnasta annettuun ohjeeseen suosituksen, että seurakuntaneuvostot vahvistaisivat vuosittain hinnaston ja joka pyydettiin liittämään osaksi toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Seurakunnista viisi toimitti palveluhinnastonsa.

Seurakuntayhtymässä on äskettäin ja asteittain otettu käyttöön sähköiset ilmoittautumis- ja hautauspalveluihin liittyvät tilauspalvelut. Ilmoittautumisen yhteydessä on myös mahdollisuus maksaa osallistumisesta perittävä maksu. Käyttönoton yhteydessä todettiin, että runsaslukuiset palveluiden hintavariantit tekevät hintojen perustamisen alustalle kuten niiden ylläpidon työlääksi ja kustannustehottomaksi. Tässä yhteydessä todettiin myös, että kaikilla seurakunnilla ei ole etukäteen vahvistettuja palveluhinnastoja. Tapauksista kerrottiin, että hinnasta saatetaan päättää vasta laskuttaessa ja laskuttaja joutuu siinä tilanteessa päättämään hinnan.

Siunauskappeleiden käyttö on kirkkoon kuuluvilta maksuton, kirkkoon kuulumattomilta maksullinen. Muilta osin kirkkoon kuulumattomuus ei huomioida hinnoittelussa.

Ote yhteisen kirkkoneuvoston vahvistamasta hinnastosta:

”Kappelimaksua ei peritä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon jäseniltä, eikä Suomen saksalaisen seurakunnan, Olaus Petrin seurakunnan, Anglican Church in Finland, Deutsche Gemeinde in Finnland ja International Evangelical Church in Finlandin jäseniltä.”

Kukin seurakunta ja yksikkö julkaisevat oman hinnastonsa omilla nettisivuilla. Täten asiakaan käytettävissä ei ole esim. tilojen osalta yhtä hinnastoa, josta ilmenisi kaikki tarjolla olevat tilavaihtoehdot, niiden sijainnit ja hinnat.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Tuotteistaminen, markkinointi ja myynti

Seurakuntayhtymässä on oltu varsin vaatimattomia puhumaan, viestimään ja jalostamaan sekä tuotteistamaan sitä pääomaa mitä koko seurakuntayhtymässä on, sekä aineellisessa (kiinteistöjen) että aineettomassa (osaaminen) muodossa. Joitain yksittäisiä päätöksiä ja ponnistuksia on tehty, kuten turistityö Temppeleaukion kirkolla ja Tuomiokirkkoseurakunnassa, jossa on myös päätetty ottaa käyttöön vapaaehtoinen sisäänpääsymaksu maamerkkikirkkoihin heti koronapandemian väistyttyä. Kahvilatoimintaa on perustettu varsin ahkerasti eri puolia kaupunkia ja järjestetty brunssseja. Kotimaanapu-konsepti on käytössä osana seurakuntalaisten osallistamisen kehittämistä. Helsingin seurakuntayhtymälle sekä sen seurakunnille on haettu rahankeräyslupa ja ensimmäisiä rahankeräyksiä pyritään käynnistämään jo vuoden 2021 lopulla. Haagan seurakunnassa innovaatio täydestä kirkosta korona-aikana (paperinukkien myynti) ylitti MTV3:n uutiskynnyksen ja päätyi kymmenen uutisten kevennykseksi keväällä 2021.

Toimintakulttuurin muutos –prosessin yhteydessä ideoitiin toimitusportaalin hyödyntämistä lisätuottojen saamisessa. Mallissa erilaisille kirkon toimintaan välillisesti liittyville palveluntarjoajille, kuten esimerkiksi kukkakaupoille, hautaustoimistoille ja pitopalveluyrityksille, annettaisiin korvausta vastaan mahdollisuus näkyvyyteen yhteisellä alustalla.

Testamentti- ja lahjoitusvarojen osalta on puhuttu paljon siitä, miten kirkko Helsingissä jää muiden järjestöjen ja toimijoiden varjoon ja siitä, että ei ole mitään syytä, miksi kirkko ei voisi kampanjoida yhtä näkyvästi testamentti- ja muiden lahjoitusten antamisen puolesta kuin muutkin toimijat.

Testamentin osoittaminen seurakunnille tulisi tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi. Tällä hetkellä mahdollinen lahjoittaja ei kuitenkaan löydä nettisivuilta ohjeistusta, miten toimia. Testamentti- ja lahjoitusvarojen näkyvyyden edistämiseksi ei ole toistaiseksi vielä tehty mitään.

Kehitysehdotusten tarkastelu

Mistä ja miten lisätuottoja olisi saatavissa?

Toimintakatteeseen sisältyviä tuottoja voidaan kerryttää lisää: a) korottamalla nykyisten hinnoiteltujen palvelujen hintoja, b) hinnoittelemalla palveluja nykyistä laajemmin, c) hinnoittelemalla oikein (kustannustietoisuutta hinnoittelussa) d) tuotteistamalla uusia, hinnoiteltuja palveluita d) aktivoimalla kolehtien ja muiden lahjoitusten keruun e) varmistamalla testamenttien, lahjoitusten ohjaamista seurakunnille ja niiden suunnitelmallista käyttöä jatkossa f) hyödyntämällä uusia rahoituslähteitä.

Kireästä aikataulusta johtuen pienryhmä ei ehtinyt paneutua kohtien a ja f mahdollisuuksien kartoittamiseen. Täten pienryhmän kehitysehdotukset koskevat kohteita b, c, d ja e.

Pienryhmä pitää tärkeänä periaatteena sitä, että seurakuntalaisten ja helsinkiläisten kynnyksestä osallistamiseen ei toimintatuottojen kehittämällä nosteta, vaan lisätuotot tulevat aidosti muualta. Testamentti- ja muita lisätuottoja tavoiteltaessa toimintatavassa on hyvä

Toimintaedellytysten turvaaminen

huomioida seurakunnan veronkanto-oikeus, jonka tarkoituksena on toimia seurakunnan ensisijaisena rahoitusmuotona.

Palvelujen hinnoittelu ja hinnastot

Onnistuneen hinnoittelun avaintekijöitä on kustannustietoisuus.

Nostamme esiin tarpeen käydä keskustelua siitä, tulisiko kirkon tuottamat palvelut hinnoitella jäsenyys / ei-jäsenyys huomioiden? Tämä kysymys nousee useimmiten esiin kirkon palveluiden hinnoista ja jäsenyydestä puhuttaessa. Päätettäessä keinoista, jolla toimintatuottoja voidaan lisätä, tästä kysymyksestä olisi hyvä saada linjaus koska sillä on vaikutuksensa myös tuottojen tasoon ja niiden kertymiselle. Toimintatuottojen lisäämistä koskevassa Webropol-kyselyssä työntekijäryhmät ottivat myös ahkerasti kantaa tähän ja pääpaino vastauksissa oli, että ei-jäsenet tulisi maksaa palveluista enemmän kuin jäsenet.

Palvelujen hinnoittelusta käydyssä keskustelussa, pohdittiin mikä on kustannusten kattamista ja mikä on aidosti lisätuotto. Tässä selvityksessä esitetyt ehdotukset tuovat lisätuottoja näiden molempien "väylien" kautta. Verotulojen vähentyessä joudutaan myös ottamaan kantaa enenevässä määrin siihen, mitkä palveluiden tuottamiskustannukset kateetaan osittain tai kokonaan maksuilla. Kääntäen sanottuna, mitkä palvelut ovat ja halutaan pitää jäsenille ja osallistujille maksuttomina, mistä peritään maksua. Vastaavasti hinnoittelua ja myyntiä sujuvoitaisi myös kohderyhmän luokittelu. Mitkä ovat ne kohderyhmät, jotka mahdollisesti eivät maksa palveluista mitään. Esimerkkinä tästä nousi keskusteluissa partiolaiset tilojen käyttäjinä.

Onnistuneen hinnoittelun avaintekijöitä on kustannustietoisuus. On tärkeitä tuntea ja tunnistaa palvelun tuottamiseen kytkeytyvät kustannustekijät ja niiden euromäärät. Hinnoittelussa tulee myös ottaa huomioon tulon laskutuksen ja kirjanpidollisen käsittelyn kustannukset. Täten palvelujen hinnoille tulisi asettaa minimiraja. Tarkasteltaessa palvelujen hinnoittelua koko yhtymän osalta on tärkeä, että palvelut ovat hinnaltaan tasavertaisia eri seurakuntien välillä. Helsinkiläisille kirkollisveronmaksajille palvelun ostaminen tulisi olla sama riippumatta siitä minkä seurakunnan tuottamana se on. Täten työryhmä nosti keskusteluun kaikille seurakunnille yhtenäinen hinnasto. Tunnistettiin siihen liittyvät haasteet kuten päätöksenteko.

Toisaalta tasavertaisuus, avoimuus ja hinnaston laatimisen ja ylläpidon tehokkuus puoltavat yhteistä palvelujen hinnastoa. Ulosvuokrattavien tilojen hinnoittelussa tunnistettiin, että ei ole tarkoituksenmukaista hinnoitella tilaa ainoastaan koon tai käyttökapasiteetin perusteella vaan hinnoittelussa tulee huomioida varustelutaso, sijainti ja kysyntä.

Kustannuskattavuus hinnoittelussa voidaan varmistaa esim. määrittelemällä eri palveluille kustannuskomponentit. Jos mahdollista, komponenteille määritellään vuosittain tarkistettavia ja todellisiin kustannuksiin perustuvia keskihintoja. Mikäli yhtenäistä hinnastoa ei oteta

Toimintaedellytysten turvaaminen

käyttöön, palveluille määriteltyjen kustannuskomponenttien käyttöönotto kaikissa seurakunnissa varmistaa osittain hinnoittelun tasavertaisuuden ja kattavuuden.

Webropol-kyselyllä selvitettiin myös näkemykset palvelujen yhtenäisistä hinnastoista kuten esim. tiloista perittävät vuokrat ja hinnastojen rakentaminen siten, että tilat kategorisoidaan tilan koon, sijainnen, varustelutason yms. mukaan. Vastaaajista 82 % kannatti yhtenäisiä hinnastoja.

Yhtenäisiä hinnastoja puoltavat perustelivat vastauksensa pääosin asiakasnäkökulmalla ja sujuvuudella. Valtaosa vastaajista pitivät seurakuntakohtaisia hinnastoja epäoikeudenmukaisina jäsenille ja helsinkiläisille. Yhtenäinen hinnasto ja hinnoittelu tuovat tasapuolisuutta, läpinäkyvyyttä ja luo uskottavan kuvan organisaatiosta. Seurakuntalaisilta, jotka maksavat saman prosentin mukaisen kirkollisveron voi tuntua oudolta ja epäoikeudenmukaiselta maksaa samasta palvelusta eri hinta riippuen siitä, mihin seurakuntaan kuuluu.

Yhdeksi vertailukelpoiseksi kokonaisuudeksi koottua hinnastoa, jossa eri tilojen hinnoittelukategoriat ovat selvästi esillä, pidettiin myös vuokraustoimintaa sujuvoittavana sekä seurakunnan että asiakkaan näkökulmasta. Tilojen vuokrauksessa pidettiin tärkeänä, että asiakas voisi vuokrata tiloja ns. yhden luukun kautta ja että tietyn tyyppinen tai tietynlaiseen tilaisuuteen soveltuvat tilat ja niiden hinnat olisivat saatavilla yhdellä silmäyksellä. Asiakas tai työntekijä ei tarvitsisi käydä läpi kaikkien seurakuntien nettisivuja löytääkseen sopivan tilan vuokrattavaksi.

Toinen näkökulma koski palvelun hankintaprosessia. Sähköisiä varaus- ja ilmoittautumispalveluja rakennettaessa, saman palvelun eri hinnoittelu toteuttajasta johtuen, lisää haasteita, työtä ja kustannuksia alustan rakentamisessa ja sen ylläpidossa. Ääritapauksessa saman palvelun eri hinta johtaa kilpailutilanteeseen seurakuntien välillä, jota ei voida pitää asiakasystävällisenä tavoiteltaessa yhtenäistä Kirkko Helsingissä -profiilia.

Poimintoja osallistamiskanavan vastauksista:

”Jos halutaan näkyä yhtenä kirkkona Helsingissä, niin onhan hintojenkin oltava yhtenäisiä. Muuten kuva yhdestä kirkosta ei varmastikaan välity seurakuntalaiselle.”

”Helsinkiläisten on välillä vaikea ymmärtää missä määrin toimimme Kirkko Helsingissä alla ja missä määrin paikallisseurakunnilla on päätösvaltaa. Tämä siis selkeyttäisi Kirkko Helsingissä toimintaa helsinkiläisten/jäsenten näkökulmasta.”

”Yhdenmukaisuus luo hyvää imagoa ja harkitun, selkeän kuvan. Tuntuu omituiselta, että eri seurakuntia saman yhtymän sisällä pitäisi ”kilpailuttaa” keskenään. Aikaa säästyy, kun kaikki tieto löytyisi helposti samasta paikasta eikä tarvitsisi kysellä hintoja monelta eri taholta.”

Tilojen ja kiinteistöjen ulospäinvuokrauksen tehostaminen

Erilaisten seurakuntien käytössä olevien tilojen sekä tilapäisen että pysyvän käytön vuokraustoiminnan tehostamisella on aito mahdollisuus lisätä toimintatuottoja. Tiloja on, jotka

Toimintaedellytysten turvaaminen

sopivat laajasti eri käyttötarkoituksiin ja voitaisiin markkinoida ja myydä nykyistä laajempiin käyttötarkoituksiin: koulutustilaisuuksiin, kokousten järjestämiseksi, perhejuhlille, joogaretriiteille, työtilaksi esim. kahvilan yhteyteen jne.

Tilat ovat pääsääntöisesti hyvässä kunnossa ja varustelutasoltaan hyvät ja voivat kilpailla Helsingin vuokramarkkinoilla. Paavalin seurakunnasta on tästä tuoreet kokemukset. Paavalin seurakunnassa oli tehty kirkon tilojen ulosvuokraussuunnitelmia, jotka olisivat ilman pandemiaa tuoneet seurakunnalle huomattavia, n. 20 000 euron lisätuottoja vuonna 2020. Vuoden 2020 tilinpäätöstietojen mukaan vuokrat seurakuntatilojen käytöstä olivat 0,325 milj. euroa. Tämä on esimerkki siitä, että potentiaalia ulosvuokraukselle on huomioiden tuki, että kaikilla seurakunnilla ei ole tähän mahdollisuutta johtuen viime vuosien tilaluopumisista.

Pienryhmä on ehdottanut, että erilaisten tilojen potentiaali ulosvuokrattavaksi on tärkeä selvittää. Selvityksessä on tärkeää huomioida seurakuntien tilojen ulosvuokraamisen lisäksi myös mahdollisuudet esimerkiksi leirikeskusten ulosvuokraamisen kehittämiseksi nykyistä laajemmalle asiakaskunnalle (koulut, yritykset yms.) Selvityksen laatimisen jälkeen markkinointia olisi mahdollista yhtenäistää koko yhtymän tasolla.

Sekä pienryhmässä että asiantuntijaryhmässä keskusteltiin ulosvuokrattavien tilojen hinnoittelusta sekä siitä, olisiko tiloille mahdollista vahvistaa yhtenäiset hinnat. Hinnat samankokoisista ja varustelutasoltaan samanlaisista tiloista olisivat samat ja lisäisivät tasavertaisuutta jäsenten näkökulmasta. Keskusteluiden pohjalta päädyttiin kuitenkin siihen, että sijainti ja kysyntätilanne tulee hinnoitella vuokrassa.

Vuokraustoimintaa voidaan tehostaa myös pitämällä tieto ulosvuokrattavista tiloista ja niiden hinnoista helposti saatavilla ja vuokraaminen tulisi olla mahdollista myös sähköisesti. Tilojen kategorisointi ominaisuuksien ja/tai käyttötarkoituksen mukaan tuo selkeyttä toimintoon sekä tiloja etsivälle asiakkaalle, että myyvälle taholle.

Ulosvuokrasta saatetaan pitää hankalana johtuen siitä, että ei olla varmoja onko vuokralainen ns. sopiva. Tilan hinnoittelu ja maksun periminen käytöstä saatetaan puolestaan pitää hankalana, koska on kohderyhmiä, joille tilan luovuttaminen halutaan pitää vastikkeettomana. Kysyntätilanteessa tämä on ratkaistava mikä voi tuntua hankalalta. Vuokraustoiminnan sujuvuuden näkökulmasta tähän tarvitaan linjauspäätös.

Turistityön laajentaminen

Pienryhmä ideoi erittäin innostuneesti turistityön laajentamisen mahdollisuuksia ja turistityön kehittämistä tuottoisasti. Helsingin seurakunnilla on kirkkojen lisäksi hautausmaita, jotka voivat kiinnostaa turisteja, erityisesti kotimaisia. Hautausmailla voisi järjestää opastettuja kiertokävelyjä. Nähtävyydet voisi myös myydä paketteina: esimerkiksi kierros Helsingin kirkoissa ja kierroskävely Hietaniemen hautausmaalla tiettyyn pakettihintaan. Laajentuessaan, turistityön näkyvyyttä ja vaikuttavuutta vahvistaisi yhteinen markkinointi ja esillä olo esitteissä, mediassa, nettisivuilla ja matkailumessuilla. Tuotteistamisesta ja markkinoinnista vastaisi perustettavaksi ehdotettu markkinointi- ja myyntiyksikkö.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Tällä hetkellä maksullista turistityötä toteutetaan Töölön seurakunnassa ja Tuomiokirkko-seurakunnassa. Tempeliaukion kirkon pääsylipputuotot olivat ennen koronapandemiaa vuonna 2019 yhteensä 1,8 milj. euroa.

Turistityöstä tulevat tuotot kirjataan nykykäytännön mukaan kaikki turistityötä toteuttavan seurakunnan tuloksi. Pohdittavaksi tulisi ottaa kysymys siitä, toimitaanko näin myös jatkossa vai olisiko perusteltua perustaa turistityölle oma työala, jolle kirjataan turistityön tuotot ja sen tuottamiseksi aiheutuneet kustannukset. Nettoylijäämä kanavoituisi määriteltujen jakoperusteiden seurakunnille. Pääsylipputulosten osalta tulojen jakamisperiaatteita on pohdittu myös kiinteistöstrategian asiantuntijaryhmässä. Yhdeksi jakoperiaatteeksi on heidän toimestaan ehdotettu 50 % / 50 % -jakoa seurakunnan ja seurakuntayhtymän kesken.

Ideana esitetty ”nähtävyysspaketti” aiheuttaa toteutuessaan kysymyksen, miten tuotto jaetaan, mikäli ei ole yhteistä kassaa tuotolle. Pientyöryhmä ei ehtinyt selvittää tätä kysymystä, minkä takia ei ole esitystä mahdollisesta vaihtoehtoisesta, nykymallista poikkeavaa tuloutusratkaisusta.

Testamentit ja lahjoitukset

Testamenttien osalta seurakuntayhtymä on toiminut hyvin matalalla profiililla. Tänä päivänä eri järjestöt kampanjoivat ahkerasti testamenttien puolesta ja näitä koskevaan mainontaan suhtaudutaan nykyään neutraalisti tai ymmärtäväisesti. Seurakunnat ja yhtymä voisi ottaa rohkean askeleen eteenpäin ja kertoa avoimesti auttamistyöstä jonka testamentti tai lahjoitus voisi mahdollistaa ja täten edistää, että testamentti- ja lahjoitusvaroja kertyy myös jatkossa ja yhä enenevässä määrin toiminnan rahoittamiseksi.

Testamenttien ja lahjoitusten saamiseksi olisi hyvä saada hyvä markkinointikampanja, jotakin Haagan seurakunnan Yhteisvastuukeräyksen kampanjoinnin tyylistä. Iloa ja asiaa!

Toisaalta testamenttilahjoituksen ja muunkin lahjoituksen tekemiseen tulee nettisivuille kehittää helposti toimiva kanava. Nettisivuilla tulisi olla selkeät ohjeet, miten toimia, kun haluaa tehdä testamentti- tai muun lahjoituksen. Samoin sisäiset prosessit tulisi käydä läpi ja prosessin eri vaiheiden vastuut ja tehtävät määritellä. Seurakunta voi myös ottaa hoitaakseen testaattorin hautajaiset, kuten myös haudan hoidon. Tästä tulee myös olla maininta nettisivuilla.

Työryhmässä esitettiin, että mainonnassa ja markkinoinnissa kerrotaan konkreettisin esimerkein mitä testamentti- ja lahjoitusvaroilla on saatu aikaiseksi kuten myös mihin varat on suunniteltu käytettäväksi. Avoimuus luo luottamusta. Seurakuntayhtymälle myönnetty rahankeräyslupa mahdollistaa nyt varojen keruun entistä laajemmin ja sitä tulisi hyödyntää.

Seurakunnat ovat käyttäneet varovaisesti testamentti- ja lahjoitusvarojen, jonka takia testamenttien käytöstä voisi antaa suosituksen yksittäisen testamentin määräyksiä luonnollisesti huomioiden. Töölön seurakunnassa on tehty päätös 10 %:n käytöstä

Toimintaedellytysten turvaaminen

vuosittain. Kirjanpidollisesti käyttö tarkoittaa testamentin varojen tuloutusta eli varojen siirtoa pääomasta tuottoihin kattamaan kuluja.

Markkinointi- ja myyntiyksikön perustaminen

Pienryhmän työskentelyssä erillisen osaamisyksikön ”markkinointi- ja myyntiyksikön” perustaminen nousi ehdotukseksi jo ryhmätyöskentelyn ensimmäisessä kokouksessa.

Yksikön tehtävänä ja tarkoituksena olisi toimia koko seurakuntayhtymän myynti/markkinointi/tuotteistamisyksikkönä jolla varmistetaan asetetun 5,0 milj. euron vuotuisten lisätuottojen saaminen vuoteen 2030 mennessä. Yksikkö toimisi tiiviissä yhteistyössä seurakuntien kanssa tuoden lisäarvoa paikallisesti toteutettavassa turistityössä ja palvelujen ja myynnissä. Yksikkö tarjoaisi koulutusta markkinoinnissa, ottaisi hoitaakseen tuotteistuksen hinnoitteluineen, markkinoinnin ja mahdollisesti myynnin osittain tai kokonaan.

Yksikköön sijoittuisi vuokrattavien tilojen markkinointi ja mahdollisesti myynti, turistityön kehittäminen tuottavaksi esim. maksulliset kierrospaketit oppaalla Helsingin kirkkoihin, hautausmaille, markkinointi- ja mainosmateriaalin tuottaminen, kirkon brändäys ja verkostoituminen esim. koulutus- ja matkailualalle. Testamentti- ja lahjoituskampanjoiden suunnittelu ja markkinointi voisi myös tulla yksikön tehtäväksi. Yksikkö huolehtisi siitä, että uusia palveluja ja ”innovaatioita” kehitetään, tuotteistetaan ja myydään jatkuvasti.

Pienryhmä totesi, että seurakunnista ja yhtymästä löytyy hyvin varusteltuja tiloja, ammattitaitoista henkilökuntaa monelta osaamisalueelta, leirikeskuksia luonnon helmassa niin mereltä kuin maalta, helsinkiläisiä ja turisteja arkkitehtonisesti kiinnostavia rakennuksia, kauniita hautausmaita täynnä Suomen historiaa. Tämä pääoma tulisi nyt saada tuotekehittelyyn ja jalostettuna niin paikallisten kuin turistien hyödyksi ja iloksi.

Osallistamiskanavalla esitettiin myös runsaasti ideoita toimintatuottojen lisäämiseksi. Jou-luradion tunnettuuden hyödyntämisen mahdollisuuksista oli runsaasti hienoja ja uskottavia esimerkkejä. Olisi varsin harmillista, mikäli nämä ideat jäisivät idea-arkkuun ja toteuttamatta.

Ilman tätä panostusta, tuotteistaminen ja palvelujen hinnoittelu ja kirkon brändäys jää täysin yksittäisten seurakuntien harteille tai yksittäisiksi tempauksiksi. Vaarana on silloin, että mahdollisuudet lisätuotoille jää toteuttamatta tai tuotot vaatimattomiksi koska kaikilla seurakunnilla ei ole tarvittavan osaamisen hankintaan tarvittavia taloudellisia mahdollisuuksia eikä välttämättä myöskään omaa osaamista tehtävään. Kokonaisuutta ajatellen, panostaminen keskitetysti tähän osaamisalueeseen ja tehtävään on taloudellisesti järkevintä, tehokkainta ja vaikuttavinta.

Yksikköä ehdotetaan käynnistettävän projektina, ABC-projektimallin mukaisesti ja kehittämisrahalla rahoitettuna. Projektin kestoksi työryhmä ehdottaa 2022–2026. Projektin päättyessä tehdään arviointi ja päätös sen jatkamisesta seurakuntayhtymän pysyvänä toimintona.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Turistityötä tehdään jo ammattimaisesti Tuomiokirkkoseurakunnassa ja Töölössä. Ajatuksena on, että näissä toimivat turistityön ammattilaiset voisivat toimia yhteistyössä yksikön kanssa ja kehittää turistityötä laajemmin koko kirkkoa Helsingissä palvelevaksi. Tarkempi resursoinnin ja ulkoisen asiantuntemuksen hankinta määräytyisi projektisuunnitelman laadinnan yhteydessä.

Syksyn 2021 jatkotyöskentelyssä tulee selvittää, miten markkinointi- ja myyntiyksikön toteuttamasta työstä kertyvät tuotot jaetaan ja minne kyseinen yksikkö sijoittuu organisaatiossa (kts. sivu 57.).

...seurakunnista ja yhtymästä löytyy hyvin varusteltuja tiloja, ammattitaitoista henkilökuntaa monelta osaamisalueelta, leirikeskuksia luonnon helmassa niin mereltä kuin maalta, helsinkiläisiä ja turisteja arkkitehtonisesti kiinnostavia rakennuksia, kauniita hautausmaita täynnä Suomen historiaa.

Perheneuvontapalveluiden hinnoittelu ja myynti

Webropol-kyselyssä nousi useaan kertaan ehdotus perheneuvontapalvelujen muuttamisesta maksullisiksi. Kirkkohallituksen yleiskirje 18/2021 linjaa kuitenkin selvästi: ”*Sairaalsielunhoito ja perheneuvonta ovat kirkolle vapaaehtoisia toimintamuotoja ja tehtäviä, mutta ne ovat osa sielunhoitoa, eikä niistä siksi ole perustetta periä asiakasmaksuja. Myöskään kunnat eivät voi periä asiakasmaksuja kasvatus- ja perheneuvonnasta. Edellä mainituista syistä johtuen kirkon perheneuvonnasta ei voida periä asiakasmaksuja.*”

Työryhmä keskusteli myös mahdollisuudesta tehdä ostopalvelusopimus Helsingin kaupungin kanssa. Laajemminkin tulisi selvittää, voisivatko alueen kunnat ylipäänsä olla mukana rahoittamassa perheneuvonnan tarjoamia palveluita. Howspace-alustalla oli lisäksi ehdotettu yhteistyötä yritysten kanssa. Nämä toimintatuottojen idut on ohjattu perheneuvonnalle mahdollisia lisäselvityksiä varten.

7. Ehdotus toimintatuottojen lisäämiseksi

Toimintamäärärahatyöryhmän laatimassa vuosien 2022–2030 taloussuunnitelmassa toimintatuotoissa on huomioitu Rohkeasti yhdessä –tavoitetilän edellyttämä 5,0 milj. euron kasvu. Kasvu toteutetaan porrastetusti vuoteen 2029 mennessä siten, että lähtötasosta 18,0 milj. euroa vuonna 2022 tuotot lisääntyvät 1,5 milj. eurolla vuodesta 2023 alkaen, toiset 1,5 milj. euroa vuodesta 2026 alkaen ja edelleen 2,0 milj. euroa vuodesta 2029 alkaen, päättyen tuolloin 23,0 milj. euron vuositason.

Toimintatuottojen kasvun saavuttamiseksi ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä:

➤ Hinnastot ja palveluiden hinnoittelu

- yhtymässä käydään keskustelu ja tehdään linjauspäätös siitä, onko seurakuntayhtymässä voimassa hinnoittelumalli, jossa palvelujen hinnat ovat eri jäsenille ja ei-jäsenille

Toimintaedellytysten turvaaminen

- vahvistetaan yhteiset kategoriat, joiden mukaan palvelut hinnoitellaan sekä määritellään kunkin kategoriaryhmään kuuluvat palvelut. Kategoriat ovat esim.: a) maksuttomat palvelut b) osittain kustannuksia kattavat c) omakustanteiset d) kustannukset kattavat + tuotto
- kehitetään yhteinen palveluiden hinnoittelurakenne. Määritellään palveluiden hinnoitteluun vaikuttavat komponentit. Mikäli mahdollista, lasketaan keskihintoja (esim. työkustannuksen hinta) joita tulisi käyttää hinnoittelussa. Keskihinnat tarkistetaan vuosittain vastaamaan kustannusten muutoksia
- luodaan yhteinen kategorioittain jaoteltu palveluhinnasto, jonka yhteinen kirkkoneuvosto ja tarvittaessa valtuusto vahvistaa
- seurakunnissa ja yksiköissä on kunkin yksikön toimivaltaelimen vahvistama ns. jatkuvien palvelujen hinnastot, jotka päivitetään vuosittain osana toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaa niin kauan, kunnes on päätös yhteisestä hinnastosta. Mikäli ei saada päätöstä yhteisestä hinnastosta, kunkin yksikön toimivaltaelin vahvistaa hinnastot kuten tässä on kuvattu

➤ Tilojen ja kiinteistöjen ulospäinvuokrauksen tehostaminen

- tehdään kattava selvitys potentiaalisista ulosvuokrattavista tiloista ja mihin tarkoitukseen ne voisivat soveltua. Selvitys kattaa tilojen vuokrausta sekä tilapäiskäyttöön että toistaiseksi. Selvitetään myös mahdollisuudet liittää esim. tarjoilupalveluja tilan vuokraamiseen (esim. erilaiset perhejuhlat, koulutustilat)
- määritellään ja päätetään yhtymätasolla kohderyhmät, joille tilojen käyttö on maksutonta (esim. partiolaiset)
- määritellään ja päätetään yhtymätasolla vuokrauksen periaatteista, kuten kenelle vuokrataan / kohderyhmät joille ei vuokrata, tunnustetaan ei hyväksyttäviä käyttötarkoituksia (esim. nimiäisiin ei luovuteta tiloja)
- määritellään ja päätetään tilojen hinnat. Hintaan vaikuttaa tilan varustelutaso, alue, käyttökapasiteetti jne. Hinnasto voidaan laatia käyttäen pisteytystä siten, että tilan kunkin komponentti pisteytetään ja hinnat määräytyvät kokonaispisteen mukaan
- luodaan tilojen yhtenäinen markkinointi koko yhtymän tasolla

➤ Turistityön laajentaminen

Laajennetaan turistityötä nykyisestä. Perustettavaksi ehdotettava markkinointi- ja myyntiyksikkö ottaa selvitettäväkseen yleisöä kiinnostavia kohteita koko yhtymässä sekä vastaa tuotteistamisesta yhdessä seurakuntien ja yksiköiden kanssa. Esimerkkejä tuotteista

- Yksittäisten kohteiden pääsylippujen lisäksi kehitetään nähtävyysspaketteja. Paketit voivat sisältää useamman kohteen sisäänpääsylipun pakettihintaan
- tuotteistamisessa huomioidaan myös kotimaiset turistit ja niiden kiinnostuksen kohteet
- opastetut kierrokset hautausmailla (voisi kiinnostaa erityisesti kotimaisia turisteja)
- Kallion kirkon torni
- Kirkko Helsinki Hop-On-Hop-off –bussi näyttävästi kiertelemään läpi kaupungin pysähtyen kirkoilla, hautausmailla jne. Perjantaisin ja/tai kotimaisen tilausryhmän kierroksella voisi olla mukana vetonaulana ”yllätysopas”. Voisi olla piispa, julkisuuden henkilö, tunnettu artisti tms. (yllätysoppaat osallistuvat kierrokselle maksuttomasti; tukitoimintana kirkolle)
- päiväretket Mustasaareen ja leirikeskuksiin huomioiden jäsenten ja muun toiminnan käyttötarpeet

Toimintaedellytysten turvaaminen

➤ Testamentit ja lahjoitukset

Testamenttivarojen jatkuvuuden turvaamiseksi kuten myös säännöllisen tuloutuksen / käytön varmistamiseksi esitetään toimenpiteiksi:

- testamenttien hallinnointiprosessi testamentin laadinnasta sen käyttöön määritellään. Määritellään prosessin omistajataho sekä vastuuhenkilöt prosessin eri vaiheille
- tehdään testamentin laadinnasta ja osoittamisesta seurakunnille helppoa: tietoa siitä miten tulee toimia, kun haluaa tehdä testamentin seurakunnalle, tulee olla selkeästi kuvattu ja helposti saatavilla seurakuntien ja seurakuntayhtymän nettisivuilla. Myös esitteiden laatimista voi harkita
- testamenttien ja lahjoitusten laadintaa seurakunnille markkinoidaan. Kuvataan esimerkein mihin testamenttivaroja on käytetty ja suunniteltu käyttö. Tämä koskee myös lahjoituksia.
- tehdään selkeitä ja laajan volyymin kampanjoita, kun edellä mainitut prosessin määrittelyt on tehty. Esimerkki: kriisirahaston kartuttamiseksi ”Auta haudan takaa!”
- syntymäpäivälahjoitusten kohteena voi olla myös paikallisseurakunta
- järjestetään ”testamentti-iltoja” eli valituissa tilaisuuksissa voidaan esitellä seurakuntaa ja seurakuntatyötä testamentin ja/tai lahjoituksen kohteena. Kerrotaan miten testamentein voi auttaa ja kerrotaan esimerkein, miten on käytetty.
- määritellään testamentteille vuotuinen minimikäyttöprosentti, esim. 10% pääomasta huomioiden testamenttien määräykset

➤ Markkinointi- ja myyntiyksikkö varmistamaan vaikuttavuutta; jatkuvaa tuotteistamista ja uusien palvelujen kanavoimista markkinoille

Toimintatuottojen lisäämisen varmistamiseksi ehdotetaan perustettavaksi seurakuntien / seurakuntayhtymän oma myynti/markkinointi/tuotteistamisyksikkö. Yksikön tehtävänä on:

- palveluiden jatkuva tuotteistaminen
- turistityön kehittäminen tuottavaksi
- ulosvuokrattavien tilojen alkuselvytys ja yhtenäisen markkinoinnin luominen
- tilojen vuokraustoiminnan toteuttaminen ns. yhden luukun periaatteella (tuotto kirjataan seurakunnalle, joka hallinnoi tilan)
- testamentti- ja muiden lahjoituskampanjoiden suunnittelu, lahjoituskampanjoiden toteutuksen mahdollistaminen
- esitteiden laatiminen, suunnitella ja toteuttaa viestinnän ml. nettisivut
- toteuttaa markkinoinnin koulutusta seurakunnille
- kirkon brändäys

Yksikköä ehdotetaan käynnistettävän projektina, ABC-projektimallin mukaisesti ja kehittämisrahalla rahoitettuna. Projektin kestoksi työryhmä ehdottaa 2022–2026. Resursointi ja ulkoisen asiantuntemuksen hankinta määräytyisi projektisuunnitelman laadinnan yhteydessä.

Toimintaedellytysten turvaaminen

8. Edellisiin ehdotuksiin perustuva taloussuunnitelma 2023–2030

Vuosi	TP 2020	TA 2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Asukasluku (31.12.)	657 674	667 122	676 117	682 725	689 164	695 419	701 482	707 342	712 998	718 451	723 687
Jäsenmäärä (31.12.)	329 100	324 275	322 513	320 001	315 607	310 993	306 160	301 111	295 851	290 387	284 720
Jäsenmäärän muutos/v. %	-1,4	-1,5	-0,5 %	-0,8 %	-1,4 %	-1,5 %	-1,6 %	-1,6 %	-1,7 %	-1,8 %	-2,0 %
Kirkkoonkuulumis-%	50,0	48,6	47,7	46,9	45,8	44,7	43,6	42,6	41,5	40,4	39,3
Toimintatuotot	14,8	17,1	18,0	19,5	19,5	19,5	21,0	21,0	21,0	23,0	23,0
Toimintakulut	-94,4	-95,7	-99,6	-96,4	-96,4	-96,4	-92,7	-91,8	-91,8	-88,1	-89,0
Käyttötalouteen siirto	-2,4	-3,9	-3,0								
Säästöjen käyttö		-4,7	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,5	
Toimintakate	-82,0	-87,2	-85,2	-77,5	-77,5	-77,5	-72,3	-71,4	-71,4	-65,6	-66,0
Kirkollisvero	81,4	78,1	77,3	77,4	76,4	74,7	73,1	71,5	69,9	68,4	66,5
Valtion rahoitus	12,5	12,7	12,8	12,8	12,9	13,0	13,0	13,1	13,1	13,2	13,2
Yhteisövero											
Muut (kesk.rsto+verotus)	-10,3	-10,8	-10,7	-10,3	-10,2	-11,7	-11,6	-11,4	-11,1	-10,9	-10,7
Toiminta-avustukset	0,3										
Rahoitustuotot ja -kulut	7,9	8,5	9,5	10,1	11,1	11,0	11,0	11,9	11,4	12,0	11,8
Vuosikate (arvonalennus ei huomioitu)	9,8	1,3	3,8	12,5	12,7	9,5	13,2	13,7	11,9	17,0	14,8
Poistot	-8,6	-8,6	-8,6	-8,8	-9,3	-9,8	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Tilikauden tulos (arvonalennus ei huomioitu)	1,2	-7,2	-4,8	3,7	3,4	-0,3	3,2	3,7	1,9	7,0	4,8
Tilinpäätössiirrot	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Tilikauden yli/alijäämä	1,7	-6,7	-4,4	4,1	4,0	0,2	3,7	4,2	2,4	7,6	5,4
Tilikauden tulos (arvonalennus huomioitu)	-5,3										
Investointimenot, kiinteistöt	-6,2	-25,6	-20,5	-18,2	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-10,5	-10,5	-10,5
Vuodelta 2020 siirtyvät investointimenot		-14,5									
Investointimenot, ICT	-0,4	-1,5	-1,3	-1,2	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Investointimenot yhteensä	-6,6	-41,6	-21,8	-19,4	-13,0	-13,0	-13,0	-13,0	-11,5	-11,5	-11,5
Lainojen lyhennykset	-2,3	-2,6	-3,7	-3,8	-4,8	-4,6	-4,6	-5,4	-4,9	-5,4	-5,2
Investointitulo	1,2	1,5	1,5	2,0	3,0	4,0	5,0	3,0	1,5	1,5	1,5
Rahoitustoiminnan nettorahavirta+ tul.rah.korj. e	1,6										
Rahavarat	186,3	144,9	135,3	126,6	124,5	120,4	121,0	119,2	116,2	117,8	117,5

Toimintaedellytysten turvaaminen, jatkotoimenpiteet

Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelman jatkokäsittely

Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelman laatimistyötä käynnistettäessä todettiin, että erilaiset päätökset turvaamissuunnitelmaan kirjattujen ehdotusten pohjalta tulee tehdä vuoden 2021 loppuun mennessä, jolloin päätösten ensimmäiset vaikutukset saadaan huomioitua vuoden 2023 talousarviokehystä valmisteltaessa. Tämä periaate on ollut keskeisenä lähtökohtana koko valmistelussa, ja tästä syystä muun muassa talouden tasapainottamisen edellyttämät säästötoimenpiteet on suunniteltu toimeenpantaviksi nimenomaan vuoden 2023 talousarviosta lähtien.

Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelma viedään muiden asiantuntijaryhmien loppuraporttien tavoin yhteisen kirkkoneuvoston käsiteltäväksi 17.6.2021. Suunnitelmaan tehdään tarvittavat päivitykset ja täydennykset yhteiseltä kirkkoneuvostolta saadun palautteen mukaisesti kesän 2021 aikana. Yhteisen kirkkoneuvoston on määrä käsitellä suunnitelmia uudelleen elokuussa 2021 ja lähettää ne sen jälkeen lausuntokierrokselle seurakuntiin. Suunnitelmaa täydennetään tarvittaessa vielä marraskuussa 2021, seurakuntien lausunnoista mahdollisesti esiin nousevien muutostarpeiden pohjalta.

Toimintaedellytysten turvaaminen

Yhteisen kirkkoneuvoston on määrä käsitellä lopullinen esitys toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaksi kokouksessaan 25.11.2021. Mikäli yhteinen kirkkoneuvosto niin päättää, viedään suunnitelma yhteiseen kirkkovaltuuston 9.12.2021 kokoukseen hyväksyttäväksi. Suunnitelmaan tehtyjen kirjausten täytäntöönpano käynnistetään alkukevästä 2022, vuoden 2023 talousarviokehysten valmistelun sekä sen edellyttämän talouden tasapainotustyön myötä.

9. Avoimet kysymykset

Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelman laatimisen yhteydessä nousi esiin erilaisia suunnitelman täytäntöönpanoon välillisesti liittyviä kysymyksiä, jotka on tärkeää huomioida ja joihin tulee ottaa kantaa syksyn 2021 aikana, valmistauduttaessa suunnitelman täytäntöönpanovaiheeseen. Avoimien, erillisselvitystä vaativien kysymysten listaa täydennetään tarvittaessa suunnitelman jatkokäsittelyn aikana, muun muassa yhteiseltä kirkkoneuvostolta ja seurakuntien seurakuntaneuvostoilta saatujen palautteiden ja näkökulmien pohjalta.

Syksyn 2021 aikana on tärkeää ottaa kantaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten määräraha-eräpäätökset tulisi kohdentaa yhteisten palveluiden sisällä? Tämä edellyttää tahtotilan selkiyttämistä, toisin sanoen linjauksia siitä, mitä tehtäviä yhteisille palveluille ja edelleen kullekin yhteisten palveluiden osastolle tahdotaan kuuluvan jatkossa. Työnjaon asiantuntijaryhmän loppuraportin pohjalta tehtävät linjaukset, samoin kuin kiinteistöjen luopumissuunnitelman lopullinen sisältö, ovat tässä keskeisessä asemassa.
- Säilytetäänkö kumulatiivisten säästöjen käyttö- ja kartuttamisoikeus myös jatkossa vai tulisiko järjestelmästä luopua vaiheistettusti? Mikäli säästöjen käyttöoikeus päätetään säilyttää, tulee määrittää, mihin asioihin säästöjä voi käyttää ja missä aikataulussa (käyttö esim. vain poolirahaan ja tarveharkintaisiin määrärahoihin, käyttöoikeus säästön syntymisvuotta seuraavan vuoden aikana jne.).
- Voidaanko Helsingin ja tiettyjen muiden kaupunkien soveltama osallistuva budjetointi ottaa käyttöön myös Helsingin seurakuntayhtymässä jatkossa? Osallistuvan budjetoinnin mahdollisuus on nostettu esiin muun muassa digitalisaatiosuunnitelmassa. Mikäli mallin käyttöön päädyttäisiin, tulisi selvittää, miten helsinkiläisten toiveet ja ideat voitaisiin ottaa siinä parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Miten mahdollinen osallistuvan budjetoinnin käytäntö olisi järkevintä hallinnoida? Osoitetaanko tähän varat tarveharkintaisesta määrärahasta vai jostain muualta?
- Voidaanko Tuomiokirkkoseurakunnan erityismääräraha rahoittaa jatkossa osittain tai jopa kokonaan kerättävillä pääsylipputulolla? Minkälainen kriteeristö tähän tulisi rakentaa? Millä aikataululla malli voitaisiin ottaa käyttöön?
- Miten mahdollisesta uudesta, markkinointi- ja myyntiyksikön toteuttamasta työstä kertyvät tuotot jaetaan? Olisiko tässä ratkaisuna esimerkiksi yhtymän sisään rakennettava erillinen työala, jonne saatavat tuotot ja kulut kirjattaisiin, ja josta nettoylijäämä kohdennettaisiin sovittujen jakoprosenttien mukaan seurakunnille? Tulisiko osa nettoylijäämästä jättää jakamatta kattamaan osaltaan tulevia, tähän työhön liittyviä investointeja?

Toimintaedellytysten turvaaminen

- Tulisiko yleisavustusjärjestelmää tarkastella uudelleen selvittäen, minkä asioiden tulisi jatkossa kuulua sen piiriin?
- Minne toimintatuottojen lisäämisehdotuksiin sisältyvä, uusi mahdollinen markkinointi- ja myyntiyksikkö sijoittuisi organisaatiossa? Miten ja millä aikataululla yksikön perustaminen olisi realistista toteuttaa? Miten varmistamme, että panostus uuteen yksikköön tuottaa tulosta riittävän nopealla aikataululla?
- Miten varmistamme, että lähivuosina päästään tilanteeseen, jossa sisäisiin vuokriin tehdään negatiivisia korotuksia? Tämä edellyttää ylläpitokulujen tietoista karsimista.
- Miten sisäiset vuokrat määräytyvät tilanteessa, jossa seurakunnan tietyt omat tilat (esim. kirkko) ovat remontoitavana ja seurakunta on ko. toiminnan osalta väistötiloissa?
- Miten voimme tukea kiinteistöosastoa siinä, että seurakunnan tai yhteisten palveluiden osaston luopuessa toimitilasta sen myyntiprosessi saadaan välittömästi käyntiin? Tämä on tärkeää sekä pysyvien vastaavien myyntitulojen karttumisen näkökulmasta että myös siksi, että tyhjillään olevasta, seurakuntayhtymän omistamasta toimitilasta syntyy jatkuvasti käyttömenoja, jotka kohdistuvat kiinteistöosastolle.
- Miten myyntiprosessien edistymisen valvonta toteutetaan? Yksi vaihtoehto olisi asian säännöllinen raportointi yhteiselle kirkkoneuvostolle, luokitellen meneillään olevat myyntiprosessit eri kategorioihin, esim. 1) tyhjillään oleva kohde, jonka osalta myyntiprosessi ei ole vielä käynnistynyt, 2) myynnissä oleva kohde, 3) myyntipäätös tehty, myynti vahvistettavana kirkkohallituksessa, 4) myynti toteutunut ja rahat tilitetty seurakuntayhtymälle.
- Miten selkiytämme kiinteistöistä luopumisen prosessia? Yhtenä ratkaisuna on esitetty konkreettisten prosessikuvausten luomista erilaisista luopumistilanteista (luopuminen koko kiinteöstä, osaluopuminen, kirkosta luopuminen jne.). Prosessikuvaukset tulisi muodostaa niin, että niissä huomioidaan sekä seurakunnan että kiinteistöosaston tekemät toimenpiteet luopumisprosessin eri vaiheissa.
- Miten ehkäisemme tilannetta, jossa kohde on käytössä vain osittain, mutta seurakuntayhtymälle aiheutuu käyttömenot koko kohteen osalta? Yhtenä vaihtoehtona tähän nähtiin kiinteistöosastolle annettava velvoite ”luopumisselvityksen” laatimiseksi tilanteessa, jossa seurakunta tai yhteisten palveluiden yksikkö päättää luopua vain osasta tietyn kohteen tiloista. Vastaava velvoite syntyisi myös tilanteessa, jossa kohteen käytöaste laskee liian alhaiseksi, pois lukien tilojen vuokranalainen käyttö (toisin sanoen valtaosalla tiloista ei ole kysyntää tai niiden käyttö on vastikkeetonta). Luopumisselvitysmenettelyä voitaisiin mahdollisesti välttää sillä, että yksiköitä kannustettaisiin luopumaan ensisijaisesti kokonaisuuksista, ei esim. yksittäisistä huoneista. Kiinteistöosaston olisi myös tärkeää käydä aktiivista keskustelua luopumista harkitsevan yksikön kanssa ennen päätöksiensä tekemistä, jolloin eri näkökulmat saadaan huomioitua parhaalla mahdollisella tavalla.
- Tulisiko tietyn kohteen käytöstä pysyvästi luopuvalle seurakunnalle tai yhteisten palveluiden osastolle osoittaa kertaluonteinen, esimerkiksi säästyvistä käyttömenoista maksettava erityismääräraha, kun kyseinen kohde saadaan myytyä? Onko tällaiselle kertaluonteiselle palkitsemiselle tarvetta vai onko sisäisten vuokrien pieneneminen jo itsessään riittävä kannustin toimitilojen vähentämiseen ja niistä luopumiseen? Mikäli

Toimintaedellytysten turvaaminen

palkitsemiseen päädytään, mitä termiä siitä tulisi käyttää? Mihin tarkoitukseen seurakunta / yhteisten palveluiden osasto voisi saamaansa erityismäärärahaa käyttää?

- Miten pystyisimme jatkossa tarkastelemaan eri kokonaisuuksien kokonaiskustannuksia läpileikkaavasti, yli yksikkörajojen? Esimerkiksi rippikoulujen kokonaiskustannuksia laskettaessa tulisi huomioida seurakunnille kohdistuvien kulujen lisäksi myös yhteisen seurakuntatyön ja kiinteistöosaston kustannukset. Kokonaiskustannuksien laskemisen avulla saataisiin nykyistä selkeämmin kuvattua, mitä mikäkin toimintamuoto maksaa ja miten prosesseja voitaisiin jatkossa kehittää niin, että toiminnan laatu säilyisi samana, mutta kustannukset saataisiin nykyistä kohtuullisemmiksi. Kustannustehokkuuden tietoinen etsiminen auttaisi osaltaan seurakuntia ja yhteisten palveluiden osastoja vastaamaan määrärahaleikkauksista nouseviin talouden tasapainottamisen vaatimukseen.

10. Mallinnukset ja raporttien laadinta

Avoimien kysymysten käsittelyn lisäksi syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana tulee laatia erilaisia mallinnuksia sekä laskenta- ja raportointipohjia, jotka osaltaan helpottavat seurakuntia ja yhteisten palveluiden osastoja toimintaedellytysten turvaamissuunnitelman sisältämien linjausten käyttöönotossa. Taluspalvelut selvittää seurakunnilta ja yhteisten palveluiden osastoilta syksyllä 2021, minkälaisia mallinnuksia ja laskelmia sekä laskenta- ja raportointipohjia nämä kokevat tarvitsevansa muun muassa tulevien määrärahaleikkausten huomioimiseksi pitkántähtäimen taloussuunnittelussaan. Materiaalit on määrä saada yksiköiden käyttöön hyvissä ajoin ennen vuoden 2023 talousarviosuunnittelun käynnistymistä keväällä 2022.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Johdanto ja yleiskuvaus

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjakoa selvittävän työryhmän tehtävä pureutuu erityisesti sisäiseen yhteistyöhön Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden välillä linkittyen myös muiden tahojen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tehtävän lähtökohta on haastava, koska samaan aikaan tehtävänä on turvata toimintaedellytyksiä mutta tehdä se tavoilla, jotka tukevat luottamusta ja yhteistyötä, näkyä yhteisestä työstä, myös tulevaisuudessa.

Työnjaon osalta asiantuntijaryhmän ehdotus rakentaa perustaa kestäväälle muutokselle. Sitä perustaa luodaan yhteistyön teeseillä sekä asiantuntijaryhmän toimenpide-ehdotuksilla. Palveluiden priorisointi tuottaa yhteisen ymmärryksen siitä, mikä on ehdottoman säilytettävää omana työnä, missä voidaan lisätä kumppanuuksia ja mistä voidaan luopua kokonaan taloudellisen tilanteen niin vaatiessa. Luopumispäätöksiä valmisteltaessa on tehtävä vaikutusten arviointia. Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjaon kestävä muutoksen valmistelussa on nyt edetty ensimmäiseen vaiheeseen ja työ jatkuu syksyn palveluiden priorisoinnilla. Työnjaon ja yhteistyön kestävä tulevaisuus voidaan rakentaa vain yhdessä, yhteisten palveluiden ja seurakuntien yhteistyönä.

Tehtävää olisi voinut lähteä tekemään monella eri tavalla. Liikkeellelähtötavaksi valittiin tutustuminen siihen, mitä nyt tehdään, selvittää sen toimivuutta ja tutustua työaloilla esille nouseviin kysymyksiin. Ensimmäinen lähtökohta oli olemassa oleva perussääntö sekä suunniteltu perussääntö (tämän perustelevan muistion liite 1). Lisäksi taustoittavana materiaalina käytettiin sekä jo tehtyä työtä erilaisissa aiemmissa hankkeissa, joissa samaa kysymystä on pohdittu, että Rohkeasti yhdessä -työskentelyissä esimerkiksi vuoden 2020 aikana. Taustana oli myös monia erilaisia tutkimuksia, selvityksiä ja kyselyitä.

Työryhmän työ linkittyy muiden Rohkeasti yhdessä -asiantuntijaryhmien työhön, joissa on kevään 2021 edistetty laajasti toimintaedellytysten turvaamisen, digitalisaation, henkilöstösuunnittelun sekä kiinteistösuunnittelun kysymyksiä. Siksi tämän asiantuntijaryhmän ei ollut tarpeen eikä mahdollistakaan ratkoa kaikkia sen eteen tulevia kysymyksiä yksin. Lisäksi jo tehtäväksi antoi mahdollisuuden ulottaa toimia koko vuoden 2021 ajalle.

Toimintaedellytysten turvaaminen tarkoittaa monia eri asioita, kuten tuottojen löytämistä, säästöjen tekemistä, mutta myös työn edellytysten, sen tukemisen, kehittämisen ja työnjaon sekä yhteistyön kannalta luottamuksen rakentamista. Tämä työryhmä otti tavoitteekseen tehdä ehdotus työnjaon kannalta niin, että ehdotuksen tekemisen tapa ja siinä ehdotetut toimet samalla tukevat tehtäväksiannon henkeä parhaan mahdollisen työnjaon aikaansaamiseksi. Tällöin huomioon otettavaksi tulivat myös aineettomat tavoitteet yhteishengen rakentamisesta ennemmin kuin rikkomisesta. Oppia tässä oli saatu mm. aiemmissa hankkeissa. Miten rakentaa yhteistyötä heikkenevien talousresurssien tilanteessa?

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Tärkeänä keinona oli halu kuulla ja ymmärtää, ja siksi ottaa mukaan vahva henkilöstön osallistaminen ehdotusten taustoitukseksi. Karsittavien tehtävien osalta syksyn 2021 aikana tehtävä palveluiden priorisointi tulee olemaan pohja myös luopumiselle.

Tämä perusteleva taustamuistio koostuu seuraavista kokonaisuuksista, jotka on kuvattu seuraavissa luvuissa:

1. Tausta asiantuntijaryhmän työlle sekä työn tavoitteet, jotka on kuvattu luvun 1 alaluvuissa.
2. Mitä työryhmä teki kevään 2021 aikana (siirretty liitteeseen 1) ja mitä tulee tapahtumaan syksyn 2021 aikana
3. Keskeisimmät kevään 2021 tuotokset eli yhteistyön teesit ja toimenpide-ehdotukset
4. Miten projekti organisoitiin (siirretty liitteeseen 1)
5. Miten projekti toteutettiin (siirretty liitteeseen 1)

Taustaa

Rohkeasti yhdessä -prosessin tarkoituksena on turvata Helsingin seurakuntien toimintaedellytykset tulevaisuudessa. Se linkittyy Helsingin seurakuntayhtymän strategiaan ja tavoitteisiin sekä perussääntöön. Rohkeasti yhdessä -prosessissa tehtiin kevään 2021 aikana suunnitelmia viidellä linjalla, joista yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjaon suunnitelma on yksi. Tämän projektin tuotokset linkittyvät kaikkeen muuhun Rohkeasti yhdessä -prosessissa kehitettävään ehdottaessaan yhteistyömallia, joka osaltaan turvaa Helsingin seurakuntien toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Projektin tuotosten menestyksenkäs läpivienti tuottaa taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaimman sekä parhaiten kirkon tehtävää tukevan työnjakotoimintamallin Helsingin seurakunnille ja yhteisille palveluille. Lisäksi luottamus eri toimijoiden kesken kasvaa ja yhteistyön sujuvuus tulevaisuudessa paranee.

Projektin tarkoituksena on ollut kartoittaa ja tuottaa ehdotus työnjaosta yhteisten palveluiden ja seurakuntien välillä ottaen huomioon:

- Mitkä tehtävät ovat sellaisia, joita pystyy tekemään ainoastaan seurakunnassa
- Mitkä tehtävät ovat sellaisia, joita pystyy tekemään ainoastaan keskitetysti
- Mitkä tehtävät ovat sellaisia, että ne vaativat entistä enemmän yhteistyötä
- Mitkä tehtävät ovat sellaisia, että niitä ei enää tarvita, tai voidaan hankkia ulkopuolelta

Rohkeasti yhdessä -tavoitetilaan on tämän asiantuntijaryhmän työn osalta kirjattu:

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.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

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.

Mitä projektissa on tehty ja mitä tapahtuu syksyn 2021 aikana

Projektissa on tarkoitus tuottaa Helsingin seurakuntayhtymän hallinto-, henkilöstö-, kiinteistö-, viestintä- ja yhteisen seurakuntatyön osastoa koskevat suunnitelmat tulevasta työnjaosta yhteisten palveluiden ja seurakuntien kesken. Kevään 2021 aikana on suunnitelman mukaan lähdetty liikkeelle perussäännöstä (perustelevan muistion liite 1). Kevään 2021 muut tuotokset ovat yhteistyön teesit sekä listaus toimenpide-ehdotuksista. Toimenpide-ehdotukset on luokiteltu sen mukaan, onko niitä mahdollista edistää nyt, lyhyen tai pitkän valmistelun jälkeen. Jos asia on pidemmän valmistelun jälkeen edistettävä, siihen liittyy pilotointia tai kokeiluja valmistelun aikana. Ehdotus kuvaa yhteistyön toimintamalleja mm. verkostoajattelun kautta ja toiminnasta saaduista kokemuksista oppien.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Palveluiden priorisointi mahdollistaa tehtävien karsinnan

Koko vuodelle 2021 on suunniteltu tavoitteiden mukaisesti liikkeellelähtö nykyisten työalojen pohjalta. Syksyn 2021 toimintamalli on palveluiden priorisointi (ks. perustelevan muistion liite 2), joka vaatii toteutuakseen noin puolen vuoden työn. Palveluiden priorisoinnissa kartoitetaan ja määritellään kunkin palvelun kuvaus, kohderyhmä, rahoitus, resurssit ja kustannukset sekä tehdään vaikutusarviointi, mikäli palvelu jää pois. Palveluiden priorisointiin tulee osallistua kaikki yhteisten palveluiden osastot sekä seurakunnat, jotta se toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Suunnitelma palveluiden priorisointiin tehtiin kevään 2021 aikana ja se toteutetaan syksyn 2021 aikana. Palveluiden priorisoinnissa lähdetään liikkeelle nykyisistä palveluista, jotka listataan ja määritellään neljään koriin:

- Täysin välttämättömät palvelut, esimerkiksi lakisääteiset tehtävät, joita ei voi missään olosuhteissa jättää hoitamatta.
- Erittäin tärkeät palvelut, joiden poisjättäminen merkitsisi kohtuutonta haittaa seurakunnille ja/tai helsinkiläisille.
- Tärkeät palvelut, jotka olisi edelleen hyvä hoitaa jollakin tapaa keskitetysti.
- Hyvät palvelut, jotka voisi kuitenkin jättää jatkossa kokonaan pois, jos rahat eivät riitä.

Palveluiden priorisointi edellyttää kunkin yhteisen palvelun ja seurakunnan omaa mietintää sekä kokonaisuuden koordinoitua sekä avointa yhteistoimintaa, jotta priorisointi saadaan yhteismitalliseksi, oikeudenmukaiseksi ja kokonaistaloudellisesti edulliseksi. Sen pohjalta on mahdollista tehdä karsintaa tulevaisuudessa toteutettavista tehtävistä. Palveluiden priorisointiin linkittyy vaikuttavuuden arviointi.

Työnjako, keskeiset tuotokset

Työnjaon osalta asiantuntijaryhmä on koonnut kaksi keskeistä tuotosta: yhteistyön teesit sekä ehdotukset työnjaon kehittämiseksi. Ehdotuksista 12 koskee koko seurakuntayhtymää ollen joko paikallisia, alueellisia tai kaikkia koskevia. Lisäksi on tuotettu useita eri työaloja koskevia ehdotuksia, joista osa voidaan toteuttaa nyt, osa lyhyen ja osa pidemmän valmistelun jälkeen. Pidemmän valmistelun vaativista ehdotuksista voidaan toteuttaa kokeiluja tai pilotteja valmisteluajana. Ehdotukset on kuvattu sivulta 65 lähtien.

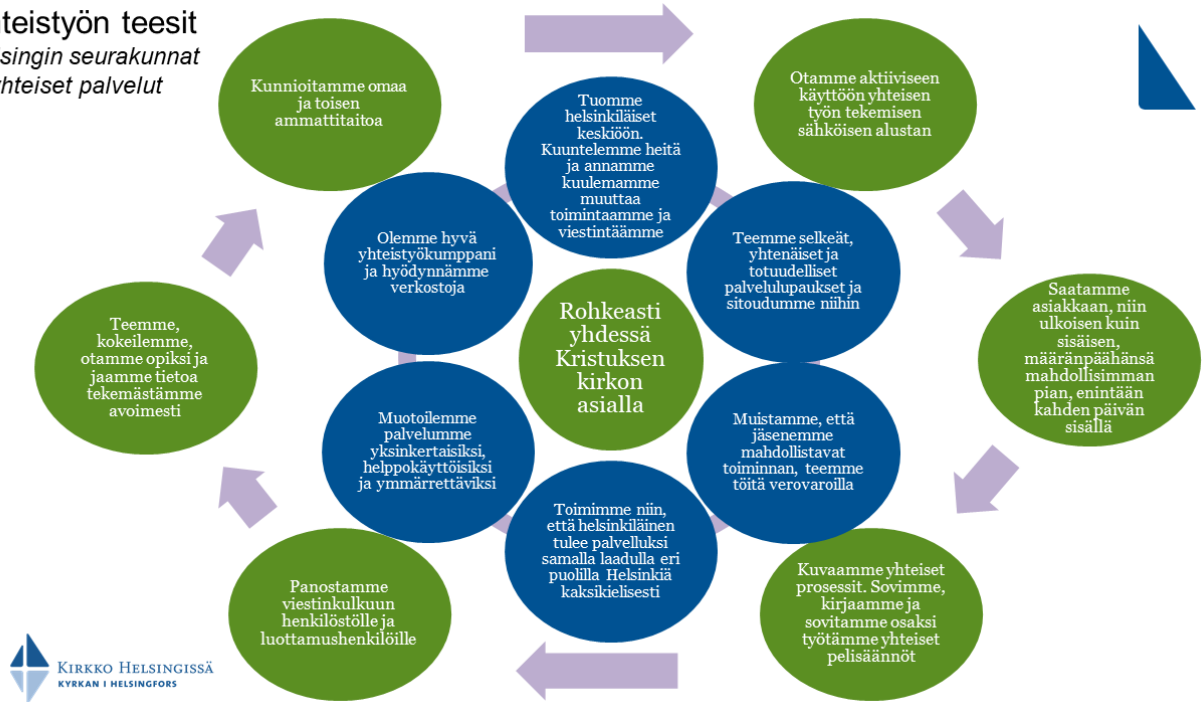
Yhteistyön teesit

Yhteistyön teesit ovat ilmentymiä strategiasta, toimintatapoja. Ne kuvaavat niitä yhteistyön toimintamalleja, joihin yhteisten palveluiden ja seurakuntien on tärkeä yhdessä sitoutua.

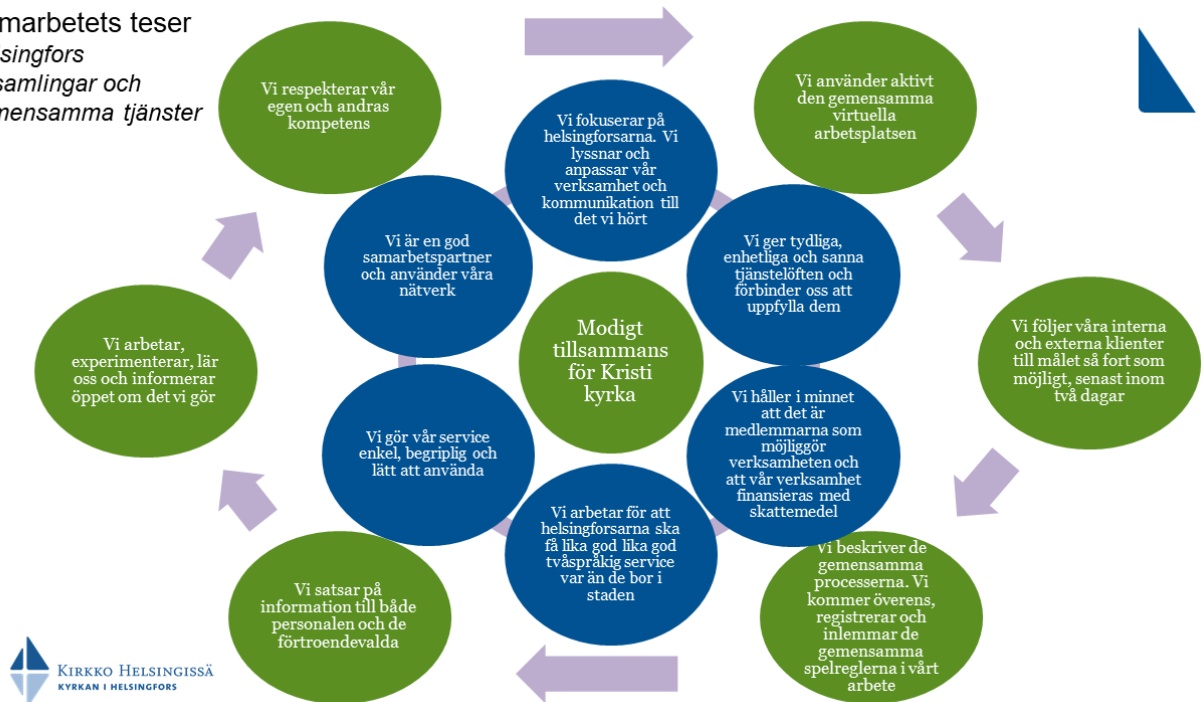
Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Sisempi kehä kuvaa helsinkiläisiin liittyviä teesejä, ulompi kehä sisäisen yhteistyön toimintatapoja. Yhteistyön teesit kehitettiin alkuun 21.4.2021 tilannehuonetyöpajassa, johon osallistui 96 työntekijää ja luottamushenkilöä. Niiden kehittämistä jatkettiin Howspace-osallistamisalustalla kaikissa työntekijäryhmissä sekä huomioita saatiin myös kirkkoherrojen seminaarissa 17.5.2021. Lopulliset teesit on kehitetty näiden osallistamisten pohjalta.

Yhteistyön teesit Helsingin seurakunnat ja yhteiset palvelut



Samarbetets teser Helsingfors församlingar och gemensamma tjänster



Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Teesit tekstinä:

Rohkeasti yhdessä Kristuksen kirkon asialla

Helsinkiläisiä koskevat teesit:

1. Tuomme helsinkiläiset keskiöön. Kuuntelemme heitä ja annamme kuulemamme muuttaa toimintaamme ja viestintäämme
2. Teemme selkeät, yhtenäiset ja totuudelliset palvelulupaukset ja sitoudumme niihin
3. Muistamme, että jäsenemme mahdollistavat toiminnan, teemme töitä verovaroilla
4. Toimimme niin, että helsinkiläinen tulee palvelukseksi samalla laadulla eri puolilla Helsinkiä kaksikielisesti
5. Muotoilemme palvelumme yksinkertaisiksi, helppokäyttöisiksi ja ymmärrettäviksi
6. Olemme hyvä yhteistyökumppani ja hyödynnämme verkostoja

Sisäistä yhteistyötämme koskevat teesit:

1. Kunnioitamme omaa ja toisen ammattitaitoa
2. Otamme aktiiviseen käyttöön yhteisen työn tekemisen sähköisen alustan
3. Saatamme asiakkaan, niin ulkoisen kuin sisäisen, määränpäähänsä mahdollisimman pian, enintään kahden päivän sisällä
4. Kuvaamme yhteiset prosessit. Sovimme, kirjaamme ja sovitamme osaksi työtämme yhteiset pelisäännöt
5. Panostamme viestinkulkuun henkilöstölle ja luottamushenkilöille
6. Teemme, kokeilemme, otamme opiksi ja jaamme tietoa tekemästämme avoimesti

Ehdotettavat toimenpide-ehdotukset

Lopputulosten tuottamisessa on otettu huomioon aiemmin tehty työ eri yhteisissä hankkeissa 2010- ja 2020-luvuilla. Sisältöjen tuottamiseen ovat liittyneet 21.4.2021 toteutettu tilanhuonetyöpaja, johon osallistui yhteensä 96 työntekijää ja luottamushenkilöä, sekä kaikkia työntekijäryhmiä koskeva osallistaminen Howspace-alustaa käyttäen.

Toimenpide-ehdotukset ovat osa strategisen toimintamallin rakentamista yhteisten palveluiden ja seurakuntien yhdessä tehtävälle työlle. Tämä on ensimmäinen askel yhteisellä tiellä, jolla seuraavia askelia ovat mm. yhdessä tehtävä kaikkien Kirkon Helsingissä tarjoamien palveluiden priorisointi ja eri ehdotusten eteenpäinvienti.

Ehdotetut toimenpiteet on luokiteltu alla näkökulmilla **paikallinen – alueellinen – yhteinen** sekä onko ne mahdollista toteuttaa **nyt, lyhyen tai pidemmän valmistelun** jälkeen. Ehdotukset on kukin kuvattu tarkemmin tämän luvun alaluvuissa. Aikataulussa Q = quarter eli vuosineljännes. Q1 = tammi–maaliskuu, Q2 = huhti–kesäkuu, Q3 = heinä–syyskuu ja Q4 = loka–joulukuu.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Ehdotukset voi luokitella seuraavasti:

1. Strategista suuntaa luova toimenpide-ehdotus
 - a. Johtavat periaatteet eri työaloille
2. Uudet toimintamallit yhteiseen työhön
 - b. Jokaiselle työntekijälle 5–20 % rajat ylittäviin kehittämistehtäviin
 - c. Sopimuksenvaraisen yhteistyön laajentaminen
 - d. Nopean ilmiöihin reagoinnin toimintamalli
 - e. Projekti- ja prosessijohtaminen sekä projektisalkku käyttöön kaikkialla
 - f. Yhteisten asioiden valmistelun selkeyttäminen ja laadullinen parantaminen
 - g. Tuetaan seurakuntien profiloitumista alueellisella toiminnalla
 - h. Kirkkoherranvirastojen uusi työmalli
3. Toimintaedellytysten turvaamiseen linkittyvä projekti
 - i. Millenniaalikysymyksen tarttumisen yhteisesti yhteisten palveluiden ja seurakuntien kesken
4. Viestinnälliset toimenpide-ehdotukset
 - j. Alueviestijämalli käyttöön koko Helsinkiin
 - k. Henkilöstön osaaminen käyttöön entistä vahvemmin
 - l. Yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille
5. Työalakohtaiset ehdotukset

Strategista suuntaa luova toimenpide-ehdotus

Henkilöstön osallistamisen seuranta Howspace-alustalla tuotti huomion: ne työalat, joilla on strategia kirjattuna, viittasivat siihen ja toivoivat sen toimeenpanoa. Niillä työaloilla, joilla yhteistä pohdintaa ei ole vielä tehty, toivoivat tavoitteiden, arvojen ja sisältöjen yhteistä pohdintaa Helsingin laajuisesti. Johtavien periaatteiden kirjaaminen, laadukriteerien laadinta sekä niihin pohjautuva yhteinen tilanteen katsominen Helsingin laajuisesti on tämän ehdotuksen pohjalla.

11. Johtavat periaatteet eri työaloille

Ehdotus on: Paikallinen – alueellinen – yhteinen ja vaatii pidemmän valmistelun. Osa työaloista pidemmällä mietinnässä tai periaatteet ovat jo olemassa, mikä mahdollistaa toteutuksen nyt. Aikataulu: Q1/2022–Q2/2023

Tarkoituksena on kirjata, mitä eri työaloilla ja tehtävissä laadullisesti taataan Helsingin laajuisesti:

- Paikallisesti kaikista seurakunnista
- Alueellisesti
- Yhteisesti

Linkitytään mm. jo tehtyyn strategiatyöhön (esim. monikulttuurisuuslinjaukset, musiikkistrategia), yhteisiin erilaisiin linjauksiin valtakunnallisella tasolla sekä eri työalojen peruspalveluiden mietintään. Esimerkkinä pappistyön osalta on perhe- tai omapappiajattelu, jossa varmistetaan, että pappi voi tulla tekemään toimituksen toisen seurakunnan alueelle. Johtavien periaatteiden käyttöönotto mahdollistaa luopumisen tai

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

uuden työnjaon sopimisen esimerkiksi alueellista yhteistyötä vaativista asioista. Periaatteet laaditaan laajassa yhteistyössä seurakuntatyöntekijöiden kanssa ja prosessi johdetaan selkeästi, avoimesti ja läpinäkyvästi (ks. ehdotus 16).

Mittarit:

- laatukriteerit eli työaloille
- laatukriteerien mukaisuus Helsingin laajuisesti eri palveluissa
- johtavat periaatteet löytyvät työaloille
- työalojen periaatteiden tunnettuus liittyvillä työaloilla
- eri työalojen johtavat periaatteet ovat jaossa ja toiminnassa laajasti
- johtavien periaatteiden käyttöaste
- olemassaolevien työalojen strategioiden tunnettuuden kasvu työnjaon palautekyselyssä vuosittain Q4

Uudet toimintamallit yhteiseen työhön

Yhteiseen työhön ehdotetaan seitsemää uudenlaista toimintamallia. Nopean ilmiöihin reagoinnin malli mahdollistaa ripeän toiminnan sitä vaativissa tilanteissa suunnitellusti, joustavasti, yhteistä viestintää sekä henkilöstön hyvinvointia tukien. Projekti- ja prosessijohtamisen käyttöönotto mahdollistaa samaan aikaan käynnissä olevien hankkeiden priorisoinnin, seurannan, koordinoinnin ja arvioinnin. Se tuottaa lisäksi kustannushyötyjä mm. päällekkäisyyksiä poistamalla ja tehostamalla viestintää. Yhteisten asioiden valmistelun selkeyttäminen ja laadullinen parantaminen johtaa parempaan valmisteluun ja päätöksenteon tukeen.

Seurakuntien profiloinnin toive lähtee seurakunnista itsestään. Sen tarpeet ovat erilaiset Helsingin laajuisesti. Joka tapauksessa sitä on mahdollista tukea erilaisella alueellisella toiminnalla. Työntekijöiden rajat ylittäviin kehittämistehtäviin suuntaava toimenpide-ehdotus tuottaa mm. mahdollisuuden yhteisille työntekijöille tehdä paikallista työtä ja paikallisten työntekijöiden erilaista yhteistä työtä mm. alueella, rovastikunnan sisällä tai koko Helsinkiä koskien. Kaikkea kehittämistyötä johdetaan sieltä, mistä työtä muutenkin johdetaan.

Sopimuksenvaraisen yhteistyön laajentaminen mahdollistaa tehokkaamman toiminnan ja kustannushyödyt sekä sellaisten osa-alueiden edistämisen laajassa yhteistyössä, johon nykyisillä rakenteilla ei ole mahdollisuuksia. Kirkkoherranvirastojen uusi työmalli tuottaa mm. erilaisia synergiaetuja, helsinkiläisten parempaa kohtaamista sekä kustannushyötyjä.

12. Jokaiselle työntekijälle 5–20 % rajat ylittäviin kehittämistehtäviin

Ehdotus on: Paikallinen ja vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla, pilottina yhteinen seurakuntatyö. Aikataulu: Q4/2021 pilotti, Q3/2022 laajemmat kokeilut.

On tärkeää, että jokainen työntekijä pääsee osallistumaan ja saa tukea työnsä ja yhteisen työn kehittämiseen. Työn kehittämistä johdetaan sieltä, mistä työtä muutenkin johdetaan,

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

esimerkiksi seurakuntien työn osalta seurakunnista. Kehittämistehtävien sisältö määritellään siinä työyhteisössä, jossa työ tehdään.

Mahdollistetaan esimerkiksi yhteisten palveluiden työntekijöille osallistuminen paikalliseen työhön ja paikallisille työntekijöille yhteiseen työhön joko alueellisesti, rovastikunnallisesti, kaupungin laajuisesti tai valtakunnallisesti osana työtä. Tuetaan työssä kehittymistä ja kehittämistä, mikä lisää työssä viihtymistä ja antaa intoa työhön.

Yksityiskohdat siitä, mihin työpanos suuntautuu, lähijohtaja sopii työntekijän kanssa. Tämä mahdollistaa esim. kanttorien erityisosaamisen jakamisen eri seurakuntien kollegoiden kanssa: koulutus, messuvierailut, yhteisproduktiot.

Ehdotus linkittyy mm. henkilöstösuunnitteluryhmän suunnitelmiin.

Mittarit

- Moniammatillisen työnäyn läpäisevyys ja toteutuminen
- Muiden tekemän työn tunnettuuden kasvu (työnjaon palautekysely Q4 vuosittain)
- Kustannushyödyt
- Kehitys- / suorituslisäkeskusteluissa läpikäytävä asia vuosittain. Näistä keskusteluista kerätään tieto, miten toiminta lähtenyt käyntiin

13. Sopimuksenvaraisen yhteistyön laajentaminen

Ehdotus on: Yhteinen – paikallinen ja Vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Aikataulu: Q2/2022–Q4/2026, vuosittainen tarkistuspiste Q4.

Tehdään eri kokonaisuuksiin liittyviä sisäisiä sopimuksia seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön kesken. Sopimuksissa määritellään, miten työ organisoidaan, sitä johdetaan ja siitä viestitään.

Etsitään toimivat yhteistyömallit uusille alueille, esimerkiksi vanhustyön kentälle, yhteisten palveluiden ja seurakuntien yhteistyönä yhdessä muiden toimijoiden, esimerkiksi Helsingin kaupungin ja järjestöjen kanssa. Kokeillaan yhteistyömallia keskinäiseen sopimukseen pohjautuen.

Tämä mahdollistaa myös toiminnan niin, ettei palkata työntekijää tiettyä osa-aluetta hoitamaan, vaan tehtävä sisältyy muihin kokonaisuuksiin – esimerkiksi Varustamo-toimintaan tai muuhun sovittavaan toimintamalliin.

Esimerkkeinä mahdollisista sopimuksenvaraisen yhteistyön paikoista: vanhustyö, geriatrinen sairaalasielunhoito (myös työalakohtaisissa ehdotuksissa), ennakoiva perhetyö, yhteistyömallin rakentaminen niiden oppilaitosten kanssa, joissa seurakunta ei vielä ole läsnä. Myös sopimus seurakuntien yhteiskunnallisen työn yhteistyöstä ammatillisten aluejärjestöjen kanssa työelämän kysymyksissä. Esimerkkinä mallista Sairaalan tuki -yhteistyö, jonka jatkokehittäminen osana työalakohtaisia ehdotuksia.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Huomiona: selektiiviyö eri organisaatioissa, esimerkiksi sairaaloissa ja oppilaitoksissa, on sidottua ko. organisaation kanssa tehtyyn sopimukseen.

Mittarit

- Ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen
- Sopimusten määrä ja laatu
- Sopimuksenvaraisella yhteistyöllä ratkaistavien asioiden määrä
- Kustannushyödyt
- Yhteistyökumppanien arvio meistä yhteistyökumppanina
- Palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

14. Nopean ilmiöihin reagoinnin toimintamalli

Ehdotus on: Paikallinen – alueellinen – yhteinen ja vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Aikataulu: Q1/2022

Tulevaisuudessa on varattu siirrettäviä resursseja siihen, että on mahdollista tarttua erilaisiin erityisesti ilmiökenttään liittyviin kysymyksiin joustavasti ja ketterästi yhteistyössä työalojen kanssa eli että voidaan esim. sijoittaa henkilökuntaa vastaamaan johonkin esiin nousevaan tarpeeseen sekä seurakuntiin että yhteisiin palveluihin.

Tähän luodaan läpinäkyvä ja selkeä valmistelun ja päätöksenteon prosessi, jossa on selkeästi sovittu, miten ehdotuksia toimitetaan, miten niitä käsitellään ja miten asioihin tartumisesta päätetään sekä miten prosessia seurataan.

Tähän linkittyy toimintaedellytysten turvaamisen suunnitelma, henkilöstösuunnitelma, sekä tietohallinnon, viestinnän ja digipalveluiden työ.

Mittarit:

- Ilmiöihin reagoinnin määrä ja laatu vuosittain, tarkistuspiste Q1
- Aloitteiden määrä
- Reagoitujen ilmiöiden määrä
- Ilmiöihin reagointiin käytetty resurssimäärä
- Laatuvarmistavan raporttipohjan käyttömäärä

15. Projekti- ja prosessijohtaminen sekä projektisalkku käyttöön kaikkialla

Ehdotus on: Yhteinen – paikallinen ja lyhyen valmistelun jälkeen toteutettava, pilottina yhteisten palveluiden projektisalkku. Aikataulu: Q1/2022, pilotti Q4/2021.

Projektisalkku ja projektijohtaminen otetaan käyttöön eri yhtymän osastoilla ja seurakunnissa. Projekti- ja prosessijohtamisen käyttöönotto tuottaa selkeän rakenteen kehittämiselle ja viestinnälle.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Projekti on kertaluonteinen työ ainutkertaisen tuotoksen aikaansaamiseksi. Projektin toteutusta johtaa projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa, sille nimetään omistaja ja tarvittaessa ohjausryhmä. Projektille määritellään tavoitteet ja resurssit etukäteen. Projektien omistajuus vaihtelee kehitettävän asian suhteen, seurakuntiin liittyvässä työssä omistajuus on usein seurakunnissa.

Koko yhtymän projektisalkkua johdetaan keskitetysti ja operatiivisen johdon kautta. Organisaation projektisalkku koostuu kaikista samanaikaisesti käynnissä olevista projekteista ja ohjelmista. Projektisalkun projektien avulla tuetaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Koska ehdotetut projektit kilpailevat samoista resursseista, projektisalkkutasolla tehdään viime kädessä priorisointipäätökset siitä, mitkä projektit saavat edetä. Jokaisesta projektisalkusta vastaa nimetty projektisalkun johtoryhmä, joka tarkastelee säännöllisesti projektisalkun tilannetta ja tekee tarvittavat päätökset. Pilottina otetaan yhteisten palveluiden projektisalkku käyttöön Q4/2021, johtajisto johtaa sitä.

Projektijohtaminen on toiminnan kehittämisen väline ja sitä voidaan käyttää monella tavalla toiminnan selkeyttämiseen sekä viestintään. Projektit ovat myös tapa toteuttaa kertaluonteisia kehittämistehtäviä perustyön sisällä. Luodaan myös rakenne tavoille, joilla projekti-ehdotuksia tehdään, käsitellään ja miten niitä viedään eteenpäin sekä priorisoidaan.

Esimerkkeinä henkilöstön osallistamisen esille nostamista projektitarpeista: kansainvälinen työ, työllistyminen, vanhustyö, millenniaalit, Mustasaaren kehittäminen.

Mittarit:

- Yhteisten palveluiden projektisalkun toimivuus
- Projektisalkku on johdon käytössä 1.1.2022 tukien projekteja koskevaa päätöksentekoa
- Jokaisella projektilla on nimetty omistaja ja projektipäällikkö
- Jokaisesta toteutukseen hyväksytystä projektista löytyy projektikuvaus/-suunnitelma 1.1.2022
- Kustannushyödyt päällekkäisyyden poistumisesta ja tehokkaammasta johtamisesta johtuen

16. Yhteisten asioiden valmistelun selkeyttäminen ja laadullinen parantaminen

Ehdotus on: Yhteinen ja pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Nyt voidaan ottaa käyttöön: Tilannehuone-tiimi Teamsissa. Aikataulu: Q4/2021–Q4/2023 Tarkistus pisteet kerran vuodessa Q4, linkittyminen johtamisjärjestelmän kehittämiseen.

Sisältää: päätöksenteon tuen ja johtamisjärjestelmän kehittäminen, valmisteluprosessin laajentaminen sekä asiantuntijoiden ja osallisten kuuleminen niin, että yhteisen suunnan löytäminen ja valmistelut jaetaan tarkemmin. Kehittäminen toteutetaan tavoilla, jotka mahdollistavat joustavan, ketterän ja tilannetietoisien reagoinnin. Määritellään tavoiteaikataulut ja sovitaan toimintamallit.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Avaamme valmisteluprosessit mahdollisimman läpinäkyviksi, erityisesti erilaiseen kehittämiseen liittyen.

Otamme kehittämisen yhteiset alustat, esimerkiksi Tilannehuoneen, aktiiviseen käyttöön. Käytetään sitä mm. foorumina, jossa nostetaan esiin hiljaisia signaaleja ja tulevaisuuden ilmiöitä. Tilannehuone kokoaa ihmisiä pyöreän pöydän äärelle puhumaan käsiteltävästä aiheesta. Se ei ole päätöksenteon vaan valmistelun paikka, joka mahdollistaa asioiden pallottelun ennen päätöksentekoa.

Luomme tiedolla johtamisen mallin ja sitoudumme yhteisiin toimintatapoihin.

Mittarit:

- Valmisteluprosessin avoimuus ja selkeys
- Päätöksentekijöiden valmiudet päätöksentekoon ja tyytyväisyys valmisteluteksteihin, luottamushenkilöiden vuosittainen arviointi Q4
- Asiantuntijoiden osallisuus sekä valmistelu- että päätöksenteon seurannan prosesseihin
- Sisäisen työnjaon palautekysely vuosittain Q4 näyttää parantumista yhteisten ja seurakuntien päätösten valmisteluprosessin päätösseurannan osalta
- Päätösten jalkautuminen käytäntöön ja päätösten arviointi
- Tilannehuone-tiimin käyttömäärät ja käyttökokemukset (ks. palautekysely)

17. Tuetaan seurakuntien profiloitumista alueellisella toiminnalla

Ehdotus on: Paikallinen – alueellinen ja vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Ehdotus: pilottina diakonia. Aikataulu: Q1/2022–Q4/2026 Vuosittainen tarkistuspiste Q4.

Seurakunnilla on toive profiloitua erilaisilla osa-alueilla.

Kokonaissuunnitelma Helsingin laajuisesti tulee tehdä yhdessä. Seurakunnat ovat keskeisessä roolissa asian eteenpäin viemisessä ja ne tekevät päätökset omaa profiloitumistaan koskien. Jokaisella alueella tulee profiloinnista huolimatta olla omat alueen kasvot ja kokonaissuunnitelman tulee ottaa huomioon ne helsinkiläiset, jotka eivät liiku paikkojen välillä. Profiloinnin tulee lähteä helsinkiläisten tarpeista.

Suuri seurakunta voi mahdollistaa profiloitumisen sen alueen sisällä, pienemmät seurakunnat taas ovat toivoneet profiloitumista alueellisesti.

Profiloitumista voi tapahtua esimerkiksi työalan sisällä.

Tulee sopia toimintamallit selkeiksi, jotta profiloituminen ei tuota katvealueita ja vähentää toivottavalla tavalla päällekkäisyyttä.

Profiloitumista voidaan tukea alueellisilla toiminnoilla, esim. Varustamoilla, ympäristöasioilla, kulttuurilla, teemamessuilla.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Varustamot ovat Helsingin seurakuntien diakonisen toiminnan keskuksia, joiden tavoitteena on tukea monipuolisesti helsinkiläisen hyvinvointia. Varustamojen osalta rakennetaan koko Helsingin kattava malli sisältäen Etelä- ja Länsi-Helsingin Varustamot, tällä hetkellä Varustamot sijaitsevat Malmilla, Matteuksenkirkolla ja Hermannissa. Kokonaisuuteen liittyy Kampin kappeli taaten kirkon olevan yhdessä kaupungin toimijoiden kanssa helsinkiläisten käytettävissä ilman ajanvarausta, toimintatilojen kehittäminen tähän liittyen.

Tähän linkittyy toimivien rovastikuntamallien kartoitus, kuvaus, näkyväksi tekeminen ja tuki. Tämä projektoidaan.

Mittarit

- Tasapaino eri työalojen välillä alueellisesti ja koko Helsingin laajuisesti
- Moniammatillisen työnäyn läpäisevyys ja toteutuminen
- Kustannushyödyt
- Työhyvinvointivaikutukset
- Pilotin osalta tarkistuspiste johtavien diakoniatyöntekijöiden yhteistyöpalaverissa ja raporttina kirkkoherrainkokoukselle
- Profiloituminen näkyä Varustamojen toiminnassa
- Työnjaon palautekysely Q4 näyttää muutoksen toivottuun suuntaan

18. Kirkkoherranvirastojen uusi työmalli

Ehdotus on: Alueellinen ja pidemmän valmistelun jälkeen toteutettava. Aikataulu: vaikuttavuusarviointi Q3–4/2021, pilotointi Q1–Q3/2022, valmistelu tulevaan Q4/2022 – Q1/2023. Toteutus 2024 mennessä.

Linkitytään kirkkoherranvirastojen kehittämistä valmistelevalle työryhmälle esittämään ehdotukseen. Koko työryhmän loppuraportti liitteineen on perustelevan muistion liitteenä.

Kaikista viidestä mallista tehdään syksyn aikana vaikuttavuusarviointi. Syksyn aikana voidaan myös malleja pilotoida joidenkin tehtävien osalta.

Malli 1: Sisäisten ja ulkoisten palveluiden erottaminen eri rakenteisiin: seurakuntatoimistojen määrä pienenee, ne ovat pidempään auki ja kirkkoherrat vastaavat hallinnon käytännön tukitoimien järjestelyistä.

Malli 2: Virtuaalitiimit tukemaan nykyistä virastorakennetta: kirkkoherranvirastorakenne seurakunnissa nykyisellään. Eri tehtäviin rakennetaan virtuaalitiimit tukemaan työtä seurakunnissa. Virtuaalitiimit esim.: jäsenyyden tuki, toimitus- ja tilavaraukset, talous (sis. laskutus ja hankintatoimi), HR-asiat, asianhallinta. Virtuaalitiimi on toisiaan tukeva yhteistyö- ja asiantuntijaverkosto. Tiimillä on tiiminvetäjä (esim. noin 20–30 % työajasta), prosessin omistajatahon näkökulmat huomioitava.

Malli 3: Seurakuntapoolit, kumppanimalli: seurakunnat etsivät alueellisesti 1–5 seurakunnan kokonaisuuksia, joiden kanssa aluesihteeripalvelut. Näihin sijoitetaan nykyinen

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

työvoima seurakunnista sekä yhtymän työntekijöitä. Seurakuntapooli järjestää palvelut alueellaan. Halutessaan seurakunta voi järjestää palvelut itsenäisesti.

Malli 4: Palvelukeskus. Asiointipiste seurakunnassa, seurakunnassa ”hallintosihteeri”, kaikki, mitä ei ole välttämätöntä hoitaa seurakunnassa, hoidetaan palvelukeskuksessa, jonka työntekijöillä vastuuseurakunnat

Malli 5: Hybridimalli: Sisäisten ja ulkoisten palvelujen erottaminen eri rakenteisiin. Yhtymän vastuulla olevat sisäiset palvelut määritellään perussäännössä, näissä toiminnoissa vahvistetaan yhtymän roolia sekä oikeutta määrittää yhtenäiset sitovat käytännöt, eri tehtävät voidaan järjestää toimivimmalla tavalla, poistetaan kaksinkertainen työ, seurakuntatoimistot sijoitetaan Helsinkiin pienempään määrään toimipisteitä, pidemmät ja yhtenäiset aukioloajat kaksikielisesti, kirkkoherrat vastaavat hallinnosta, virtuaaliset verkostot aihepiireittäin, seurakunnat muodostavat kumppanuuksia tai yhtymä voi hoitaa tehtävän sisäisen hinnoittelun mukaan. Malli vaatii jatkotyöstöä.

Vaikuttavuusarvioinnissa arvioidaan mallin vaikutukset helsinkiläisiin, työntekijöihin ja talouteen. Pilotoinnin avulla nähdään, miten mallit konkreettisesti toimivat. Pilotointiin tulee varata riittävästi aikaa ja arviointiprosessin tulee olla perusteellinen. Pilotointiin tulee ottaa mukaan erikokoisia seurakuntia ja siinä on huomioitava myös palvelun kaksikielisyyden toimivuus.

Mittarit

- Digitaalisuuden hyödyntämisen aste
- Yhteistyön lisääntyminen
- Ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen
- Kustannushyödyt
- Laatuksiteerien mukaisuus
- Työhyvinvointi
- Kokemus saadusta tuesta työhön (työnjaon Q4 palautekysely)
- Kirkkoherran hallinnollisen tuen säilyminen seurakunnassa

Toimintaedellytysten turvaamiseen linkittyvä projekti

Kysymys millenniaaleista ja Z-sukupolvesta nousee esille niin Kirkon nelivuotiskertomuksessa kuin mm. keväällä 2021 tehdyssä kirkon maine- ja tunnettuustutkimuksessa. Millenniaalien ja Z-sukupolven kiinnittyminen kirkkoon on heikkoa ja merkityksiä haetaan muualta. Kysymyksessä on toimintaedellytysten turvaamisen kannalta keskeinen ikäryhmä. Millenniaalien kysymysten tavoittamiseen on aloitettu vuoden 2021 alusta valtakunnallinen verkostohanke kirkkohallituksen johdolla, samoin muut pääkaupunkiseudun seurakuntayhtymät ovat ottaneet kysymyksen esille ja mm. Espoon seurakuntayhtymässä on aloitettu millenniaaleihin liittyvä hanke. Helsingissä kysymykseen liittyvät pohdinnat on hyvä tuoda yhteen ja sopia seurakuntien ja yhteisten palveluiden kesken yhteiset etenemisen tavat.

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

19. Millenniaalikysymyksen tarttuminen yhteisesti yhteisten palveluiden ja seurakuntien kesken

Ehdotus on: Paikallinen – yhteinen ja vaatii lyhyen valmistelun. Aikataulu: Q1/2022–Q4/2023 Linkittyminen valtakunnallisen millenniaalihankkeen aikatauluihin toteuttamisessa.

Nelivuotiskertomus ja muut tutkimustulokset sitä tukien kertovat millenniaalien ja Z-sukupolven, tämän hetken nuorten aikuisten, suhteen kirkkoon olevan kriisissä: merkityksettömyys on suurin esiin nouseva asia

Millenniaaleille tärkeitä asioita ovat sisältökysymykset, kuten ilmastokriisi, oikeudenmukaisuus ja ihmisoikeudet. He haluavat olla itse toimijoita.

Projektoidaan eli sovitaan etenemisen tapa tämän asian suhteen ja toteutetaan projekti seurakuntien sekä yhteisten palveluiden yhteistyönä. Otetaan huomioon aiheessa jo tehty työ ja linkitetään tekeminen olemassa olevien asiantuntijoiden työhön.

Mittarit

- Millenniaalien kiinnittyminen kirkkoon, vertailuaineistona 2021 ja 2023 maine- ja tunnettuustutkimukset
- Pitkän tähtäimen kustannushyödyt
- Haastattelututkimus projektin alussa ja päättyessä
- Projektissa asetetaan tarkemmat hyötytavoitteet

Viestinnälliset toimenpide-ehdotukset

Viestinnällisiksi toimenpide-ehdotuksiksi tässä jaottelussa on luokiteltu kolme kokonaisuutta, joita voitaisiin katsoa myös toisten silmälasien läpi – esimerkiksi alueviestijämallin ulottaminen koko Helsinkiin on myös uudenlainen tapa tehdä yhteistä työtä. Henkilöstön osaamisen vahvempi hyödyntäminen taas voidaan nähdä niin työhyvinvoinnin, toimintaedellytysten turvaamisen kuin viestinnän kautta, josta se tässä luokittelussa nähdään ensimmäisen kokeilun eli Microsoftin toiminnallisuuksien laajemman hyödyntämisen käyttöönoton kannalta. Yhteinen sähköinen vuosisuunnitelma taas on erityisesti viestinnällinen yhteistoimintatapa, johon kohdistuvia toiveita näkyi laajasti esimerkiksi Howspace-osallistamiskierroksella.

20. Alueviestijämalli käyttöön koko Helsinkiin

Ehdotus on: Alueellinen ja lyhyen valmistelun jälkeen toteutettava Aikataulu: Q1/2022 ja Q3/2022 viimeisten alueviestijöiden startit puolivuositain, 1–1,5 v. määräaikaisuus ja kokeilun onnistumisen tarkastelu -> valmis malli Q4/2023.

Tavoite: alueviestijät kaikkien seurakuntien käyttöön. Alueviestijä toimii samanaikaisesti 2–4 seurakunnassa eri viestinnän tehtävissä. Hän kuuluu organisatorisesti yhtymän

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

viestintätiimiin mutta tekee työnsä pääosin vastuuseurakunnilleen, palkasta huolehtii 40 % yhtiö, loput jyvitettyinä vastuuseurakunnille.

Alueviestijät saivat paljon hyvää palautetta osallistamiskierroksella. He tukevat seurakuntien omaa viestintää ja toimivat myös seurakuntien viestijöiden työparina ja sparraajina. Alueviestijämalli synnyttää kokemusten mukaan synergiaa alueviestijän jakavien seurakuntien sekä seurakuntien ja yhteisen viestinnän välillä, se tukee seurakunnan omaa viestintäresurssia. Toteutus on viestintäyksikön kanssa yhteistyössä.

Mittarit

- Koettu tuki seurakunnan omalle viestinnälle
- Koettu synergia alueviestinnän jakavien seurakuntien sekä seurakuntien ja yhteisen viestinnän välillä
- Kustannushyödyt
- Työnjaon palautekysely Q4 näyttää muutoksen toivottuun suuntaan

21. Henkilöstön osaaminen käyttöön entistä vahvemmin

Ehdotus on: Paikallinen ja vaatii pidemmän valmistelun, kokeiluja voidaan tehdä aiemmin. Aikataulu: Q1/2022 kokeilut. Linkittyminen henkilöstösuunnitelmaan, Q4/2023 pidemmän valmistelun asiat.

Projektoidaan: Miten saadaan kaikille työntekijöille käyttöön sähköinen toiminnallisuus, johon kirjataan osaaminen ja koulutus ja josta voi tehdä hakuja. Toiveena: mahdollistaa esim. vieraskielisten työntekijöiden pankin ja henkilöstön osaamisen laajemman käytön sovittavalla tavalla.

Mahdollisuus toteuttaa kokeiluna esimerkiksi Microsoftin ohjelmien toiminnallisuuksien ottaminen käyttöön. Toinen mahdollisuus on tietojen täydentämisen sopiminen kehityskeskustelujen yhteydessä, jolloin vastuu on lähijohtajalla, että asia tulee hoidettua.

Yhteistyö mm. henkilöstöosaston, tietohallinnon, digityön ja viestinnän kanssa. Linkitytään Kipa 2 -hankkeeseen pidemmän aikavälin kehittämisessä.

Mittarit

- tiedot henkilöstön osaamisesta sisäisesti käytössä piloteissa Q1/2022 Microsoftin järjestelmien avulla ja kokeilujen arviointi palautteen pohjalta
- kustannushyödyt (esim. ulkopuolelta ostettavan työn määrä pienenee)
- palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

22. Yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille

Ehdotus on: Yhteinen ja nyt toteutettava. Aikataulu: Q1/2022

Tehdään yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille. Sisällytetään yhteiset toimet yhteisten palveluiden vuosikelloon. Tarjotaan vuosikello sähköisessä muodossa tarjolle

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

niin, että sen päivittäminen on mahdollista. Hoksautetaan päivityksistä. Valmisteluun otetaan mukaan käyttäjiä laajasti.

Mittarit

- Vuosisuunnitelman käytön laajuus
- Vuosisuunnitelman saavutettavuus ja käyttöaste
- Vuosisuunnitelman käytännöllisyys ja toimivuus
- palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

23. Työalakohtaiset ehdotukset

Ehdotukset ovat nousseet erityisesti Howspace-alustalta nousseista työntekijäryhmien esille nostamista kysymyksistä sekä niitä on nostettu esille myös mm. syksyn 2020 ja kevään 2021 tilannehuonetyöpajoissa. Liittymäpintana on tutkittu myös muut koonnit aiemmista hankkeista työnjakoon liittyvistä asioista.

Ehdotuksista yleisesti tiedoksi: jos ehdotukseen liittyy jonkin työskentelyalustan ottaminen käyttöön, sen käyttöönottoon annetaan myös tarvittava tuki.

NYT toteutettavat ehdotukset – Q1/2022

Rakennetaan kiinteistöosaston ja seurakuntien välille viestintäkanava ja viestinnän aikataulut tulevista remonteista

- Mittarit: palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4, ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen

Oppilaitostyön ja sairaalasielunhoidon yhteistyöpalaverit säännöllisesti, mielellään puolivuositain lähialueen seurakuntien kanssa. Vuoropuhelu useamman seurakunnan kanssa kerrallaan.

- Vuoropuhelu useamman seurakunnan kanssa kerrallaan
- Mittarit: palaverien toteutuminen, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Yhteisen keskustelun alustan avaaminen papeille helpottamaan tutustumista ja työtodellisuuden jakamista: lähtökohtana yhteispohdinnalle **Pappien Teams** ja **yhteistyöfoorumit**

- Mittarit: Teamsin käyttömäärät, yhteistyön merkityksellisyys, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Rakennetaan yhteistyön, kommunikoinnin ja kollegiaalisuuden paikkoja eri hautausmaiden ja hautapalveluiden välille, esimerkiksi voidaan toteuttaa **hautaustoimen Teams** sekä **yhteistyöfoorumit vuosittain**

- Mittarit: Teamsin käyttömäärät, yhteistyöpalaverien toteutuminen, yhteistyön merkityksellisyys, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Lyhyen valmistelun jälkeen toteutettavat ehdotukset – Q1–Q2/2022

Osa-aikaista perheneuvontatyötä tekeville järjestetään perheneuvonnasta entistä laajempi tuki, työhohjaus, henkilökohtainen konsultaatio ja koulutus, yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden vahvistaminen

- Mittarit: palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4, ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen

Lisätään viestintää ja koordinoitua rekrytointiin ja tukeen liittyen paikallisseurakunnissa linkittyen **Palvelevan puhelimen toimintaan** enemmän vapaaehtoisten voimin

- Mittarit: Palvelevan puhelimen vapaaehtoisten määrä, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Avataan yhteisissä palveluissa toimivien, erityisesti yhteisen seurakuntatyön, työntekijöiden työnkuvat yhteisen dokumenttipohjan avulla

- Mittarit: Jaossa olevien työnkuvien kattavuus, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Selkiytetään hautausmaakanttoritoiminta. Kuvataan nykyinen prosessi sekä tavoitetilä, etsitään yhtenäinen toimintamalli kaikkia koskien mahdollistaen esim. keskinäisen sijaistamisen

- Mittarit: Sijaistamisen helpottuminen, kustannushyödyt, työvoimaresursoinnin tehokkuus ja oikeudenmukaisuus, tiedonjaon kasvu, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Pidemmän valmistelun vaativat ehdotukset

Saattaen vaihdettavien polkujen ja prosessien rakentaminen ja selkeyttäminen sairaalasielunhoidon sekä oppilaitostyön, eri erityistyömuotojen ja seurakuntien välillä

- Aikataulu: Q1/2022–Q4/2026. Vuosittainen tarkistuspiste Q4
- Mittarit: prosessien määrä ja laatu, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Rakennetaan yhteistyössä seurakuntien kanssa yhteinen malli **vapaaehtoistyön tukemiseen ja kehittämiseen**

- Aikataulu: Q1/2022–Q4/2023
- Mittarit: vapaaehtoistoiminnan yhteisesti ratkottavien asioiden selkiyttäminen, vapaaehtoistoiminnan sisäisen ja ulkoisen viestinnän keinojen löytäminen ja käyttäminen, ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen, osallisuuden periaatteiden kirjaaminen ja toteutuminen, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Rakennetaan **kasvatuksen alan toimintaa entistä enemmän verkostoissa** yhteisten palveluiden ja seurakuntien roolit siellä sopien

- Aikataulu: Q1/2022–Q4/2023
- Mittarit: ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Rakennetaan yhteistyömallit seurakuntien kesken **työllistämiseen** liittyen

- Aikataulu: Q1/2022–Q4/2024
- Mittarit: työllistyneiden määrän kasvu, projektissa asetetaan hyötytavoitteet tarkemmin, ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Rakennetaan **vanhustyön ja geriatrinen hoitopaikkojen Helsingin laajuinen malli** yhteistyössä kaupungin ja järjestöjen sekä yhteisten palveluiden ja seurakuntien yhteistyönä

- Aikataulu: Q1/2022–Q4/2023
- Mittarit: kohdattujen vanhusten määrä ja kohtaamisten laatu, projektissa asetetaan hyötytavoitteet tarkemmin, ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen, palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4

Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelma

Helsingin seurakuntayhtymässä on edistetty elokuusta 2019 lähtien Rohkeasti yhdessä -prosessia. Kevään 2020 aikana Rohkeasti yhdessä työskentelyjen tavoitteena oli edetä kohti yhteistä tavoitetilaa, jonka pohjalta seurakuntien yhteistyötä olisi mahdollista tiivistää ja rakentaa samalla mahdollisia uusia yhteistyön tekemisen tasoja. Rohkeasti yhdessä pyrkii turvaamaan Helsingin seurakuntien ja niiden yhteisten palveluiden toimintaedellytykset toimintaympäristön haasteissa.

Henkilöstösuunnitelmalla halutaan varmistaa, että Helsingin seurakunnilla ja yhteisillä palveluilla on jatkossakin riittävä määrä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä toimintansa toteuttamiseen.

Asiantuntijaryhmämme tehtävänä oli laatia sekä määrällinen että laadullinen suunnitelma henkilöstön kehittämiseksi ja esittää keinoja, jolla pääsisimme seuraavan laiseen tavoitetilaan:

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.

Työntekijäkokemuksen parantaminen

Tavoite: "Helsingin seurakuntayhtymää ja seurakuntia pidetään parhaina kirkollisina työpaikkoina." Ja: "Hallinnolliset palvelut, tietojärjestelmät ja prosessit ovat sujuvia ja seurakuntien toimintaa tukevia. Strategisesti tärkeät virat ja työsuhteet on täytetty suunnitelmallisesti ja hyvällä rekrytointiprosessilla."

Työntekijäkokemus on monitahoinen asia. Se miten kokemusta voidaan määritellä, mitata tai miten siihen voidaan vaikuttaa, ei ole yksiselitteinen asia. Katsomme kokonaisuutta nyt tässä yhden teoreettisen mallin mukaan. Mallin mukaan työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisimmät tekijät ovat johtaminen, organisaatiokulttuuri ja arvot, työympäristö ja teknologia sekä yhteys ja yhteisö. Myös motivaatioon liittyvät seikkojen on katsottu olevan osa työntekijäkokemusta. Tähän liittyy mm. hyvät HR-käytännöt, organisaation tuki ja rakenteet. (Lindström 2020)

Organisaatiokulttuuri

Helsingin seurakuntayhtymässä tehtiin työhyvinvointiin keskittyvä henkilöstökysely vuoden 2021 helmikuussa. Sen tulosten perusteella 43,5 % henkilöstöstä oli tyytyväisiä koko organisaation johtamistapaan. Lähiesimiestyöhön oltiin tyytyväisempiä. Henkilöstökysely toteutetaan joka toinen vuosi ja joka toinen vuosi johtamistyötä arvioiva 360 – arviointi. Kirkollisen johtamisen peili 360 – arvioinnin tuloksena esihenkilö tekee henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman. Vuoden 2020 ylimmän johdon 360-arvioinnissa ” Uusiutumisen johtaminen” eli henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen, sen hyödyntäminen, kokeiluihin kannustaminen ja kehittämisedellytysten luominen, saivat hyvä arviot.

Organisaatiokulttuuriin liittyen henkilöstökyselyssä 72 % suosittelisi Helsingin seurakuntia ja yhteisiä palveluita työpaikkana. Tulos vaihteli seurakunnittain ja yksiköittäin. Muita tämän osa-alueen mitattavia piirteitä ovat:

- Työnantajan hyvämaineisuus; diversiteetin ja syrjimättömyyden edistäminen
- Työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä
- Organisaation arvojen toteutuminen päivittäisessä työssä
- Työnantajan kiinnostus työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. (Lindström 2020)

Vuoden 2021 henkilöstökyselyssä vain 42 % henkilöstöstä koki, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Kuitenkin peräti 76 % koki, että työ Helsingin seurakunnissa antaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. 57 % oli tietoisia organisaation toimintatavasta, jonka mukaan toimitaan, kun työntekijän työkyky on heikentymässä. Yli 60 % koki tietävänsä, että saa lähiesimieheltä tukea, jos työkyky on uhattuna. Ylimmän johdon 360-arvioinnissa johto sai kriittistä palautetta siitä, etteivät he ole riittävästi kiinnostuneita oman henkilöstönsä työkyvystä ja jaksamisesta.

Henkilöstösuunnitelma

Työympäristö

Työympäristön vaikutusta työntekijäkokemukseen mitattaessa voidaan ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

- Joustavuus työskentelypaikan valinnassa (esim. monipaikkainen työ, koti, toimisto, jne.)
- Mahdollisuus valita soveltuva työtila kulloinkin työtehtävän mukaan (esim. hiljainen tila, neuvotteluhuone)
- Työtilojen vastaavuus kulttuurin ja arvojen kanssa
- Työvälineiden soveltuvuus työtehtäviin

Kirkossa on perinteisesti tehty ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. 34 % henkilöstöstä tekevät työajatonta hengellistä työtä. Kirkon tehtävissä työtä tehdään kulloiseenkin työtehtävään soveltuvassa paikassa. Korona-aika on kehittänyt tilannetta edelleen. Yli 70 % ilmoittaa tekevänsä osin tai kokonaan etätöitä (työhyvinvointimittari 3/2021).

Työskentelyolosuhteet koetaan turvallisiksi. 80 % on sitä mieltä, että työnantaja on järjestänyt työskentelyolosuhteet turvallisiksi (työhyvinvointimittari 5/2021).

Vuoden 2020 henkilöstöhallinnon auditoinnissa sekä syksyn 2020 että kevään 2021 Rohkeasti yhdessä työpajoissa on tullut esiin järjestelmien joustamattomuus ja vanhanaikaisuus. Erityisesti henkilöstöhallinnon järjestelmät koetaan vanhanaikaisiksi ja hankaliksi käyttää. Ne eivät tue johtamista eikä itsepalvelua ja ovat joustamattomia nykyajan tarpeisiin.

Yhteys ja yhteistyö

Yhteyden ja yhteistyön osuutta työntekijäkokemuksessa voidaan tarkastella seuraavien tekijöiden kautta:

- Työn merkityksellisyys
- Yhteenkuuluvuuden tunne
- Työntekijän suhde organisaation strategiaan ja arvoihin
- Henkilökohtainen suhde johtajiin ja kollegoihin.

Kirkon tehtävissä työ itsessään koetaan merkityksellisenä. Vuonna 2019 tehdyn henkilöstökyselyn mukaan 80 % koki, että työ on merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus. Vuonna 2021 65 % koki, että strategiset linjaukset ohjaavat toimintaa ja 80 % oli selvillä työyksikön tavoitteista.

Työyhteisön ilmapiirin koki luottamuksellisena 60 % henkilöstöstä. 55 % koki yksiköiden välisen yhteistyön sujuvan. Ylimmän johdon 360 –arvioinnissa ylin johto sai kritiikkiä siitä, että sillä ei ollut riittävästi aikaa henkilöstölle. Kriittisimmät huomiot liittyivät henkilöstön huomioimiseen, ihmisten johtamiseen sekä tunne- ja vuorovaikutusjohtamiseen.

Henkilöstösuunnitelma

HR-prosessit ovat nykyisellään epäselvät ja erityisesti rekrytointiprosessiin on toivottu selkeyttä ja tukea. Henkilöstöhallinnon osaaminen on hajanaista ja seurakunnissa on pyritty vähentämään hallinnollista työtä.

Vuonna 2020 tehdyssä organisaation henkilöstöhallinnon ulkopuolisen tahon tekemässä auditoinnissa todettiin, että henkilöstöhallinnon prosesseja ja toimintamalleja ei ole selkeästi kuvattu. Prosessit ja toteutustavat ovat tällä hetkellä yksittäisten esimiesten osaamisen ja tietämyksen varassa. Henkilöstöpalvelut eivät tue rekrytointiprosessia. Eikä esimerkiksi palvelussuhteen päättämiseen ole luotu selkeitä toimintamalleja (esim. lähtöhaastattelu). Toimintamallit vaihtelevat seurakunnittain ja yksiköittäin. (Deloitte 2020)

Työntekijäkokemuksen parantamisen mahdollisuudet

Hyvää työntekijäkokemusta tukevaa organisaatiokulttuuria on syytä kehittää. Johtamisen laatuun on edelleen panostettava. Vaikka johtamisosaamisen kehittämiseen on panostettu, kehittämistyötä on edelleen jatkettava ja varmistettava, että kaikilla esihenkilötehtävissä toimivilla henkilöillä on tehtävässä tarvittava osaaminen.

Vuonna 2020 sairauspoissaolojen kustannukset koko organisaatiossa oli 1,2 milj euroa (lähde: Keva). Yhteensä sairauspoissaolopäiviä oli 16 236 (9,9 päivää/htv).

Sairauspoissaolopäivien määrä kääntyi laskuun vuonna 2020, mutta taso on edelleen korkea. Vuonna 2020 tehtiin työterveyshuollon kanssa erityisiä panostuksia mielenterveyden tukemiseen. Nämä toimet on todettu vaikuttaviksi, mutta työhyvinvoinnin johtamiseen on edelleen panostettava, sen vaikuttavuutta on arvioita ja työhyvinvoinnin kehittäminen sidottava strategisiin tavoitteisiin.

Henkilöstöön liittyvien prosessien ja järjestelmien kehittäminen on tärkeää. Organisaatioon on, sen rakenteesta huolimatta, kehitettävä sujuvat henkilöstöhallinnon prosessit. Palvelussuhteen avainkohtiin on luotava selkeät prosessit ja toimintamallit. Esimiehen ja työntekijän tulee tietää mitä tapahtuu ja tuntea olonsa turvalliseksi rekrytointin yhteydessä, palvelussuhteen alussa, ristiriitatilanteessa, työkyvyn heiketessä, kurinpidollisessa tilanteessa ja palvelussuhteen päättyessä.

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi

Aikataulussa Q = quarter eli vuosineljännes. Q1 = tammi–maaliskuu, Q2 = huhti–kesäkuu, Q3 = heinä–syyskuu ja Q4 = loka–joulukuu.

24. Henkilöstöprosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Aikataulu

Q3 – jatkuva prosessi

Mittari

Oma aikataulu prosessien kuvaamiselle ja kehittämiselle (esim. KIPA2 sidonnaisuus)

Henkilöstösuunnitelma

25. Rekrytointiprosessin kehittäminen ja henkilöstöosaston tuki rekrytoinneissa

Aikataulu

Q3 – jatkuva prosessi

Mittari

Ohjeistus ja esihenkilöiden tuki käytössä.

26. Yhteisen työnantajapoliittisen linjan varmistaminen keskeisissä HR-prosesseissa

Aikataulu

Q1/2022 >

Mittari

Yhteisesti määritellyt työnantajapoliittiset linjaukset käytössä ja niihin on sitouduttu. Oma suunnitelma käsiteltävistä teemoista.

27. HR-kumppanuusmallin pilotointi yhtymässä, toteutus yhteiskehittämishankkeena

Aikataulu

Valmennus Q4/2021 - Q1/2022 pilotti yhtymässä Q2/2022 >

Mittari

HR –kumppanuusmalli käytössä, asiakaspalaute Q3/2022

28. Verkostomainen henkilöstöasioiden kehittäminen ja hoitaminen, "Stadin HR"

Stadin HR-yhteistyöverkosto, kokeilut: parin vuoden kokeilu esim. HR-palvelut virtuaalitiiminä ja esim. yhteinen palvelupiste johonkin päin Helsinkiä.

Aikataulu

Sovitetaan KIPA2 aikatauluun, esim. Q3/2022 >

Mittari

Säännöllinen toiminnan arviointi ja yhteiskehittäminen

Henkilöstösuunnitelma

29. KIPA2, uuden HR ja HRD-järjestelmän käyttöönotto

KIPA2 HRM ja HRD-hanke, uusi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, käyttöönotto

Aikataulu

Q2/2021 – Q3/2023

Mittari

Aikataulutus Kirkkohallitus

30. Strategisen työkykyjohtamisen kehittäminen

Strategisen työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen

Aikataulu

Q3/2021 -

Mittari

Erillinen tutkimus- ja kehityshanke yhteistyössä työterveyshuollon kanssa

Osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi

Tavoite: "Helsingin seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa on moniosaavia ja motivoituneita työntekijöitä, jotka toimivat mahdollistajina ja valmentajina." Ja: "Seurakuntien ja/sekä yhteisten palveluiden välillä on lisätty yhteisiä työntekijöitä (esim. alueviestijämalli tai kanttoriyhteistyö)."

Arvio osaamisen johtamisen nykytilasta

Osaaminen ja sen johtaminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen ennakkoinnilla varmistetaan, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin ja tukee organisaation strategian toteuttamista.

Osaamisen johtamisen kehittyneisyyttä arvioitiin teoreettisen viitekehyksen osaamisen johtamisen kehitysvaiheiden (*Helsilä & Salojärvi 2009*) avulla henkilöstöstrategian laadinnan yhteydessä 2017. Ylin johto arvioi osaamisen johtamisen olevan tuolloin perustasolla, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan, mutta tulevaisuuden osaamistarpeita ei ole systemaattisesti määritetty.

Henkilöstösuunnitelma

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on ollut seurakuntayhtymän strategia vuodesta 2011 lähtien. Osaamisen johtamisen prosessia ja siihen liittyviä käytäntöjä on kehitetty vuoden 2017 jälkeen seuraavasti:

Käsittely: Strategiset osaamiset määritellään vuosittain ja niiden pohjalta laaditaan strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma.

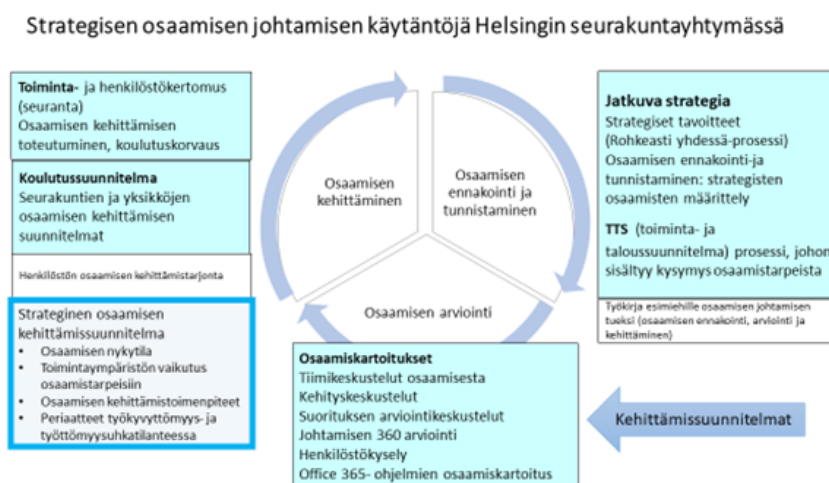
Käsittely: Strategisen osaamisen johtamisen yhteiset käytännöt on koottu vuosikelloksi.

Käsittely: Esimiesten tueksi on laadittu työkirja osaamisista (osaamisen ennakointi, kartoitus ja kehittäminen) käytäviin keskusteluihin tiimissä.

Osaamistarpeita kartoitetaan säännöllisesti mm. kehitys- ja työsuorituksen arviointikeskusteluissa vuosittain sekä johtamisen 360- arvioinneilla ja henkilöstökyselyllä joka toinen vuosi. Seurakunnat/yksiköt laativat vuosittain koulutussuunnitelmat, joihin kirjataan osaamistarpeet sekä koko työyhteisöä, ammattiryhmiä sekä yksilöitä koskevat osaamisen kehittämisen keinot.

Osaamisen kehittämistarjonta laaditaan strategisten osaamisten pohjalta. Kehittämistarjonta koostuu pääosin virtuaalisesti (Teams) järjestetyistä oppimisprosesseista, valmennuksista, työpajoista ja verkkokoulutuksista. Vuonna 2020 näitä oppimistilanteita oli yhteensä 84 ja niihin osallistui yhteensä 1673 työntekijää. Yhteistyökumppaneina toimivat kirkon koulutustahojen lisäksi oppilaitokset ja yritykset, joiden kanssa myös tutkintoihin tähtääviä omia koulutusryhmiä on järjestetty (esim. tuotekehittäjän ja johtamisen erikoisammattitutkintoryhmät). Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään myös erilaisia oppimisympäristöjä. Henkilöstöä ohjataan suorittamaan tutkintoja ja tutkintojen osia. Tätä tukemaan laadittiin opintopolkudiasarja, jossa on kuvattu tutkintorakenne sekä linkit eri oppilaitosten tarjontaan.

Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen kehittämisessä on tehty määrätietoisesti työtä (em. toimenpiteet) ja osaamisen johtamisen strategista kytkentää on vahvistettu, jotta nousu perustasolta kehittyneeseen vaiheeseen toteutuisi. Seuraavassa kuvassa on kuvattu strategisen osaamisen johtamisen yhteiset käytänteet.



Henkilöstösuunnitelma

Kuva 1. Strategisen osaamisen johtamisen käytäntöjä Helsingin seurakuntayhtymässä

Arvio henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytilasta

Helsingin seurakuntayhtymässä tehtävissä toimimisen lähtökohtana on, että niissä vaaditut kelpoisuusehdot täyttyvät ja henkilöstö on pätevää.

Kirkkohallitus ja piispainkokous päättivät uusista kelpoisuusvaatimuksista 2021. Kelpoisuusehtojen muutoksen johdosta tehdyn arvioin mukaan kaikki papin, kanttorin, diakonin ja nuorisotyönohjaajan vakinaiset viranhaltijat täyttävät kelpoisuusvaatimukset muodollisen koulutuksen osalta (ammattikorkeakoulutasosta maisterintutkintoon), koska kirkkohallituksen ja piispainkokouksen aikaisempien päätösten mukaisen tutkinnon suorittanut henkilö säilyttää kelpoisuutensa uudessa päätöksessä mainittuun vastaavaan virkaan. Kelpoisuusvaatimuksia koskevat muutokset kirjataan virkoja koskeviin johtosääntöihin ja niitä käytetään mm. uusi työntekijöitä rekrytoitaessa.

Yhteisten palveluiden johtavien viranhaltijoiden kelpoisuusvaatimukset on kirjattu johtosääntöön ja niihin vaaditaan pääsääntöisesti ylempi korkeakoulututkinto. Tietyissä viroissa kelpoisuusvaatimuksena on työn ohella suoritettava erikoistumistutkinto (sairaalapastorit, perheneuvojat, oppilaitostyöntekijät). Seurakuntayhtymän asiantuntijatehtävissä kelpoisuusvaatimukset vaihtelevat ammattikorkeakoulutasosta maisterintutkintoon.

Varhaiskasvatuksen ohjaajien, suntioiden ja toimistotyöntekijöiden osalta ei ole virallisesti määriteltyjä kelpoisuusvaatimuksia. Suositeltavana koulutustasona on pidetty ammattitutkinto- tai erikoisammattitutkintotasoa (esim. lapsi- ja perhetyön tutkinto, seurakunta- ja hautauspalvelualan ammattitutkinto, liiketalouden ammatti- tai erikoisammattitutkinto).

Kirkkohallitus on laatinut vuonna 2020 uudet kirkon ydinosaamiskuvaukset ja yhteiset strategiset osaamiset on määritelty. Näiden muutosten vuoksi tehtävissä tarvittava osaaminen on tarpeen päivittää tehtävänkuvauksen päivittämisen yhteydessä.

Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Helsingin seurakuntayhtymän Rohkeasti yhdessä – Modigt tillsammans 2023 –työskentelyn tavoitteena on selkeyttää ja vahvistaa seurakuntien toimintaedellytyksiä sekä luoda kestävä pohja kirkon merkittävälle läsnäololle Helsingissä myös tulevana vuosina ja vuosikymmeninä. Yhteinen kirkkoneuvosto päättää Rohkeasti yhdessä –prosessin tavoitetilasta vuoden 2021 lopussa. Tämä tarkoittaa sitä, että strategisten osaamisen sanoituksia ja sisältöjä päivitetään tavoitetilan mukaisesti.

Seuraavat tulevaisuutta koskevat kysymykset nousivat ajankohtaisiksi, kun tulevaisuuden osaamistarpeita pohdittiin esimiehille ja lähiesimiehille järjestetyissä strategiset osaamiset työpajoissa:

Henkilöstösuunnitelma

- 1 § **Taloudellisten edellytysten turvaaminen.** Millaiseksi kirkon rooli muodostuu koronan jälkeisessä Helsingissä? Miten varmistamme palveluiden laadun ja riittävyyden? Miten resurssit jaetaan? Miten käytämme tiloja monipuolisesti?
- 2 § **Väestön monimuotoistuminen.** Miten syvennämme asiakasymmärrystä? Mitkä ovat helsinkiläisten tarpeet koronan jälkeen? Miten osallistavan toiminnan kehittämistä jatketaan koronan muuttamassa Helsingissä? Miten säilytämme hyväksi havaitut ratkaisut ja toimintamallit?
- 3 § **Verkostoitumisen** näkeminen tärkeänä osana jokaisen työtä. Miten olla kiinnostava yhteistyökumppani ja toimia muiden toimijoiden kanssa heidän lähtökohdistaan käsin?
- 4 § **Teknologian monipuolinen hyödyntäminen.** Uskallammeko ottaa toiminnan kehittämisessä digiloikan? Miten kuulemme helsinkiläisten tarpeet digikehityksessä? Miten voimme toimia alustana helsinkiläisille?

Osaamisen kehittämisen painopisteet

Ylläolevat kysymykset toimivat keskustelumateriaalina strategisten osaamisen työpajoissa, joissa sanoitettiin ja pohdittiin sisältöjä vuoden 2020 strategiaan osaamisiin, jotka ovat:

- Johtamisosaaminen
- Uudistumis- ja moniosaaminen
- Yhteistyö- ja vuorovaikutusosaaminen
- Kohtaamisosaaminen
- Digi- ja someosaaminen

Ylläolevat strategiset osaamiset todettiin vielä ajankohtaisiksi ja niitä päivitettiin vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön tarpeisiin mm. koronan johdosta. Strategisten osaamisen työpajojen tulosten sekä Rohkeasti yhdessä oppimisympäristössä toteutetun kyselyn perusteella seuraavat strategiset osaamiset valikoituivat kehittämisen painopisteiksi:

- **Moniosaamisen vahvistaminen:** Helsinki toimintaympäristönä muuttuu yhä kompleksisemmaksi. Moniosaamista tarvitaan mm. eri ikäisten ja eri elämäntilanteissa elävien ihmisten kohtaamisessa sekä monikulttuurisuuden, modernien hengellisten tarpeiden ja henkisyyden ymmärtämisessä. Moniosaaminen kytkeytyy myös Kirkon työntekijän identiteetin murrokseen, jolloin työntekijän tekijärooli pienenee ja mahdollistajarooli vahvistuu. Mahdollistajaosaamista tarvitaan seurakuntalaisten toimijuuden vahvistamisessa.
- **Yhteisöohjautuvuuden ja yhdessä oppimisen vahvistaminen:** Yhteisöohjautuvuudella on tarkoitus vahvistaa tiimien ja työyhteisöjen jaettua johtamista ja työn yhdessä kehittämistä. Tämä tarkoittaa yhteisen työnäyn ja toimintamallin rakentamista ja kokeilukulttuuria, moniammatillisuuden hyödyntämistä, yhteistyön ja tiimien välisen yhteistyön koordinoinnin lisäämistä, hyvien käytäntöjen monistamista ja hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä.

Henkilöstösuunnitelma

- **Uudistumiskyvykkyys.** Tulevaisuuden työelämän tärkeimpiä osaamisia on kyky verkostoitua ja oppia uutta. Uudistumiskyvykkyys edellyttää jatkuvan oppimisen taitoja, muutosrohkeutta ja -valmiutta, resilienssin kasvattamista, luopumisen taitoa, vastuullisuutta, aloitteellisuutta, rohkeutta kokeilla uutta, ketteryuden mentaliteettia, ongelmanratkaisutaitoja, innovointikykyä, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen taitoja kuten ajankäyttö, työtehtävien priorisointi sekä uusien tehtävien näkemisen ja niihin tarttumisen taitoja.
- **Digiosaamisen** kehittämisessä painotetaan tulevaisuudessa laajempaa näkökulmaa kuin pelkästään ohjelmistojen ja järjestelmien osaamista (yleiset digitaidot). Se sisältää mm. virtuaalisiin kohtaamisiin (tapahtumat, ryhmät) liittyvän dialogisuus- ja vuorovaikutusosaamisen, virtuaalisen viestintäosaamisen (esim. striimaus, some jne.) sekä uusien digiperiaatteiden sisäistämisen osaamisen.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteet lähivuosille

Helsingin seurakuntayhtymässä on päästy henkilöstöstrategiaan 2018-2022 kirjattuun osaamisen johtamisen kehittyneeseen vaiheeseen. Osaamisen johtamisen prosessia on kehitettävä edelleen, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla seurakuntien osaamisen johtamista ja kehittämistä. Jotta osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa on kokonaisvaltaista, strategiaperusteista ja systemaattista, laaditaan henkilöstö- ja osaamisstrategia yhteistyössä seurakuntien kanssa.

Moniosaamisen kehittymisen edistämiseksi nykytila kartoitetaan mm. kartoittamalla mitä osaamisia tai tutkintoja henkilöstöllä on. Tämä edellyttää uuden modernin HRD- järjestelmän hankkimista, johon nämä tiedot viedään ja josta voidaan ottaa raportteja osaamisen johtamisen (tiedolla johtamisen) tueksi ja seurata osaamisen kehittymistä strategian ja tulevaisuuden osaamistarpeiden suuntaisesti. Nykyinen HR- järjestelmä on vanhanaikainen, eikä se mahdollista yllä olevia toimenpiteitä. Näitä tarpeita palvelee mahdollisesti uusi KIPA 2 järjestelmä.

Moniosaamista kehitetään mm. päivittämällä vanha tutkinto (esim. diakonit ja nuorisotyön- ohjaajat) uuteen, suorittamalla ammatti- tai erikoisammattitutkinto oppisopimuksena (lastenohjaaja, sihteeri, suntio) tai suorittamalla kokonaan uusi tutkinto tai tutkinnon osia sekä hankkimalla osaamista muusta kuin kirkon työstä. Opinto- ja urapolkujen uudelleenmuotoiluun kannustetaan ja työnkiertoa tuetaan. Työssä ja työyhteisöissä oppiminen nivotaan työn arkeen, esim. oppisopimuksena tehdyt näyttötutkinnot on koettu erityisen hyvinä.

Henkilöstösuunnitelma

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:

31. Laaditaan uusi henkilöstö- ja osaamisstrategia, joka kytkeytyy YKV:n jatkuvan strategian prosessiin

Valmisteluun osallistetaan ylin johto, lähiesimiehet ja työntekijät. Sen osana laaditaan osaamisstrategia ja hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit.

Aikataulu

Q4/2022 >

Mittari

Henkilöstöstrategia laadittu yhteiskehittäen.

32. Viedään tutkinto ym. koulutustiedot uuteen HRM/HRD-järjestelmään.

Aikataulu sidoksissa KIPA2 HRD -hankkeeseen, uusi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, käyttöönotto

Aikataulu

Q1/2023 >

Mittari

Koko henkilöstön tutkinto- ja koulutustiedot viety uuteen KIPA 2 HRD järjestelmään

33. Moniosaamisen vahvistaminen

Moniosaamisen vahvistaminen: Moniosaamista tarvitaan helsinkiläisten moninaisten tarpeiden ymmärtämisessä, kohtaamisissa (fyysinen, virtuaalinen ja hybridi) ja erilaisissa verkostoissa toimiessa. Moniosaamista tarvitaan eri ikäryhmien ja monikulttuurisuuden kohtaamisessa sekä ihmisten moninaisten henkisten ja hengellisten tarpeiden kohtaamisessa. Moniosaaminen kytkeytyy myös Kirkon työntekijän identiteetin murrokseen, jolloin työntekijän tekijärooli pienenee ja mahdollistaja rooli vahvistuu. Mahdollistajaosaamista tarvitaan seurakuntalaisten toimijuuden vahvistamisessa.

Aikataulu

Q1/2022 >

Mittari

Valmennuksien/ oppimisprosessien suunnittelu yhteiskehittämällä ja asiantuntijatieta hyödyntämällä. Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet moniosaamisen kehittämistä

Henkilöstösuunnitelma

34. Moniosaamisen vahvistaminen sisäisen liikkuvuuden eri keinojen avulla

Moniosaamisen vahvistaminen sisäisen liikkuvuuden eri keinojen avulla. Sisäisen liikkuvuuden eri keinojen selvittäminen ja kokeileminen (esim. tutustumiset, keikkapörssi, tehtävien vaihtaminen, sisäinen ilmoittautuminen). Kannustetaan hakeutumaan myös työskentelemään määräaikaaisesti kirkon ulkopuolella muiden työnantajien palveluksessa.

Aikataulu

Q2/2022 >

Mittari

Käytössä on käytännön työvälineitä ja menettelytapoja sisäisen liikkuvuuden organisoimiseksi.

Sisäisesti haettavana olevat työpaikat, määrä

Työtehtävien muutokset, määrä, seurataan henkilöstön liikkuvuutta HR-järjestelmässä

Johtaminen ja esihenkilötyö on laadukasta ja tukee onnistumista

Tavoite: "Johtaminen ja esimiestyö on laadukasta ja tukee onnistumista."

Arvio henkilöstöjohtamisen nykytilasta

Henkilöstöstrategian laadinnan yhteydessä vuonna 2017 ylin johto arvioi henkilöstöjohtamisen nykytilan henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkomallin avulla (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004) ns. perustasolle, joka tarkoittaa sitä, että Helsingin seurakuntayhtymässä on käytössä muutamia henkilöstöjohtamisen järjestelmiä. Pääpaino on henkilöstöhallinnollisten toimintojen hoitamisessa (virkavapaiden, sairauspoissaolojen ja lomien myöntäminen). Henkilöstöjohtamiseen liittyy suunnitelmallisuutta. Esimiesten ja lähiesimiesten arvioin mukaan vuonna 2021 toimintatapojen yhtenäistäminen läpi organisaation vaatii vielä toimenpiteitä, jotta päästään henkilöstöjohtamisessa seuraavalle eli kehittyvälle tasolle.

Henkilöstöjohtamisen tasoa on nostettu vuodesta 2018 lähtien mm. seuraavin toimenpitein.

- j. Johtamisessa tarvittavat osaamiset on määritelty ja esimiesten ja lähiesimiesten työsuoritusta arvioidaan vuosittain
- k. Johtamisen 360 -arvioinnit toteutetaan joka toinen vuosi (ylin johto 2020 ja lähiesimiehet 2022) ja niiden pohjalta laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat

Henkilöstösuunnitelma

- l. Johtamisen valmennuspolku on kuvattu sekä johtamis- ja johtoryhmä-valmennuksia järjestetty
- m. Suorituksen johtamisen tueksi on otettu käyttöön arviointikriteerit, joilla arvioidaan työsuoritusta vuosittain
- n. Palkitsemista on kehitetty ottamalla käyttöön suorituslisä ja kertapalkkio
- o. Henkilöstön sopeuttamistoimenpiteet -dokumentti on laadittu
- p. KirkkoHR-rekrytointijärjestelmä on otettu käyttöön
- q. Henkilöstökysely toteutetaan joka toinen vuosi ja työhyvinvointimittari joka kuukausi. Aktiivisen tuen malli on otettu käyttöön ja työyhteisöjä tuettu muutoksessa.

Henkilöstöasioista päätetään monella eri tasolla ja niitä hoidetaan 21 itsenäisen työnantajan toimesta. Yhteisessä kirkkovaltuustossa perustetaan ja lakkautetaan virat. Seurakunnat ja yhteiset palvelut itsenäisinä työnantajina vastaavat työnjohdosta, rekrytoinnista ja koulutuksesta sekä palvelussuhdepäätöksistä. Papiston osalta päätösvaltaa käyttää tuomiokapituli. Seurakuntayhtymä vastaa koko henkilöstön henkilöstöpolitiikan yleissuunnittelusta, henkilöstön kehittämisestä, työterveyden huollosta, työpaikkaruokailusta, palkanmaksusta ja yhteistoiminnasta.

Helsingin seurakuntayhtymässä on esimiehiä (kirkkoherrat ja johtajat) 25 ja lähiesimiehiä 180, joista seurakunnissa 103 ja yhteisissä palveluissa 77. Seurakuntien ja yksiköiden koko vaihtelee, lähiesimiehillä on eri määrä johdettavia (3-20 työntekijää). Henkilöstöjohtamisen vastuu on jaettu esimiehen ja lähiesimiehen välillä. Suurimmalla osalla lähiesimiehistä on vastuu kehityskeskusteluista ja työsuorituksen arviointikeskusteluista. Henkilöstöhallinnollisia tehtäviä hoitavat lähiesimiesten lisäksi myös sihteerit. Lähiesimiesten työajasta suurimman osan vie oma asiantuntijatehtävä. Henkilöstöjohtamisen osaamistaso vaihtelee.

Seurakuntien lähiesimiehistä kirkon johtamiskoulutuksen (1,5 v) on suorittanut 44 %. Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET 1,5 vuotta) on suorittanut 25% seurakuntien sekä 15,6% yhteisten palveluiden lähiesimiestä. Lisäksi suurin osa esimiehistä ja lähiesimiehistä on osallistunut Helsingin seurakuntayhtymän vuosittain järjestämiin teemallisiin johtamisvalmennuksiin (noin 2-4 pv/vuosi).

Ylin johto sai johtamisen 360 -arvioinnissa vuonna 2020 myönteistä palautetta uudistamisen tukemisesta. Kriittisempi palaute liittyi mm. henkilöstö- ja työhyvinvointijohtamiseen.

Henkilöstökyselyn 2021 mukaan lähiesimiestyön koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta kokemukset vaihtelivat työyhteisöjen välillä ja myös työyhteisöjen sisällä. Eniten kehitettävää on koko organisaation johtamistavassa ja johtamisen avoimuudessa, tunteet huomioidtavassa vuorovaikutuksessa sekä oikeudenmukaisessa ja tasa-arvoisessa kohtelussa, muutoksen johtamisessa, ristiriitojen käsittelyssä sekä ilmapiirin parantamista tukevassa johtamisessa.

Ylimmän johdon sekä lähiesimiesten arvion mukaan seuraavat osaamisalueet nousevat ajankohtaisiksi kehittää vuonna 2022-2023: strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen

Henkilöstösuunnitelma

ja muutosjohtaminen. Kehitettävää on mm. muutosjohtamisessa, osaamisen- ja työhyvinvoinnin johtamisessa, rekrytoinneissa, tiedolla johtamisessa sekä itsensä johtamisessa. Seuraavassa kuvassa esihenkilön osaamisalueet kokonaisuus.



Kuva 2 Esihenkilön osaamisalueet -kokonaisuus.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen mahdollisuudet

Henkilöstöasioista päätetään ja niitä hoidetaan niin monien eri tahojen toimesta, ettei ole ihme, että sitoutuminen sekä henkilöstöpoliittisiin linjauksiin että työntekijäkokemus henkilöstö- ja työhyvinvointijohtamisen osalta vaihtelee. Näiden johdosta tarve yhteisille henkilöstöpoliittisille linjauksille sekä henkilöstö- ja työhyvinvoinnin johtamisen pitkäjänteiselle kehittämiselle on suuri. Myös toimintatapojen yhtenäistämässä läpi organisaation on kehitettävää.

Johtamisosaamisen koulutustaso vaihtelee ja tuottaa epätasaista johtamista. Sen vuoksi on tärkeää kannustaa lähiesimiehiä osallistumaan pidempään johtamiskoulutukseen sekä HR-asioita hoitavat sihteerit suorittamaan esim. liiketalouden ammatti- tai erikoisammattitutkinto (HR- suuntautumisvaihtoehto). Ylimmän johdon perehdytysuunnitelma rakennetaan ja sitä käytetään aktiivisesti henkilöstöasioiden perehdytyksessä.

Uuden HRM-järjestelmän käyttöönotossa KIPA2-kehittämisprojektissa on kiinnitettävä huomiota sekä järjestelmän käytön, että tiedolla johtamisen (mm. seurantaraportit) osaamisen kehittämiseen.

Muutos-, työhyvinvointi- ja osaamisen johtamisessa on edelleen kehitettävää. Kompleksinen toimintaympäristö, jatkuvat muutokset sekä monipaikkaisen ja moniammatillisen työn johtaminen haastavat johtamisen tulevaisuudessa.

Henkilöstösuunnitelma

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:

35. Lähiesimiesten johtamiskoulutustasoa nostetaan. Esimiehiä ohjataan pidempiin (1,5 v) johtamiskoulutuksiin

Aikataulu

Q3/2022 >

Mittari

Pidemmän johtamiskoulutuksen käyneitä seurakunnissa 60% ja yhteisissä palveluissa 50%

36. Uuden henkilöstöstrategian valmisteluun osallistetaan ylin johto, esihenkilöt ja työntekijät. Samalla luodaan hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit

(linkittyy henkilöstöstrategiaan)

Aikataulu

Q4/2022 >

Mittari

Henkilöstöstrategia ja hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit luotu yhdessä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa. Liittyy tavoitteisiin 31 ja 36.

37. Perustetaan henkilöstöjohtamisen foorumi, jossa käsitellään ajankohtaisia johtamiseen liittyviä kysymyksiä

Aikataulu

Q1/2022 >

Mittari

Henkilöstöjohtamisen virtuaalinen foorumi kokoontunut 4 kertaa vuoden 2022 aikana
Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet johtamisosaamisen kehittämistä

38. Tuetaan muutosjohtamista, systeemistä ja valmentavaa sekä oppimista ja onnistumista tukevaa johtamista. Kehitetään monipaikkaisen ja moniammatillisen työn johtamisosaamista

Aikataulu

Henkilöstösuunnitelma

Q1/2022 >

Mittari

Valmennuksien/ oppimisprosessien suunnittelu yhteiskehittämällä ja asiantuntijatietoa hyödyntämällä. Valmennuksia järjestetty sekä aiheita käsitelty myös virtuaalisessa henkilöstöjohtamisen foorumissa

Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet johtamisosaamisen kehittämistä

39. Seurakuntien ja yhteisten palveluiden osastojen/yksiköiden johtoryhmiä tuetaan henkilöstöjohtamisen kysymyksissä

Seurakuntien ja yhteisten palveluiden osastojen/ yksiköiden johtoryhmiä tuetaan henkilöstöjohtamisen kysymyksissä.

Aikataulu

Q1/2022 >

Mittari

Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet johtamisosaamisen kehittämistä

(+ toimenpide-ehdotus: Henkilöstöpolitiikan yhteiset linjaukset määritellään yhdessä ylimmän johdon kanssa työnantajaryhmässä)

(+ toimenpide-ehdotus: Laaditaan henkilöstö- ja osaamisstrategia, joka kytkeytyy YKV:n jatkuvan strategian prosessiin)

Henkilöstöresurssin joustavan sijoittumisen edistäminen

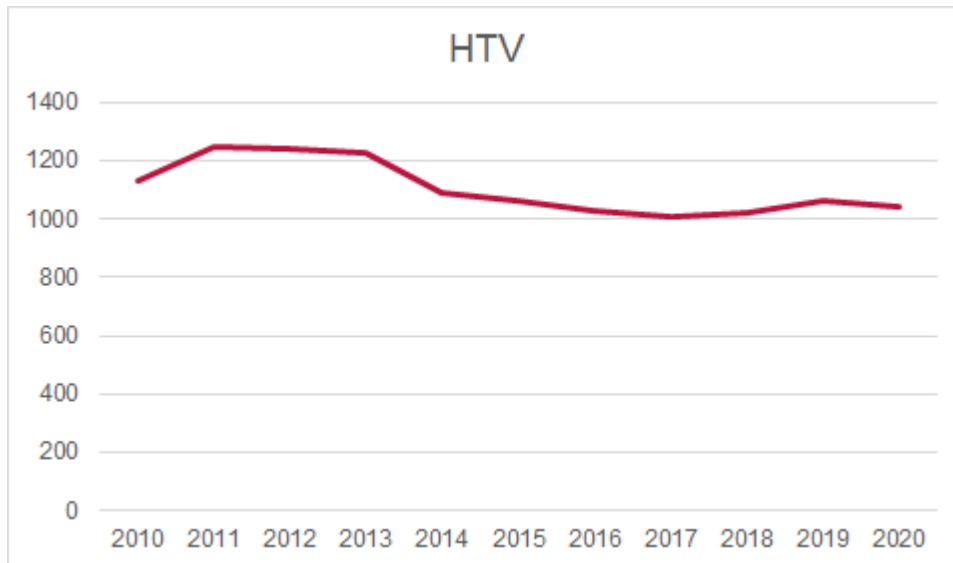
Tavoite: "Toimintaamme ohjaavat helsinkiläisten tarpeet ja kirkon ydintehtävien toteuttaminen. Tämän mahdollistaa osaava henkilöstö, joka toimii joustavasti liikkuen yhtymän sisällä."

Nykytila

Helsingin seurakuntayhtymässä tehtiin työtä vuonna 2020 n. 1275 henkilötyövuotta. Henkilöstöä on parhaimmillaan kesäkuukausina 2000 henkeä. HRSKY on Evankelis-luterilaisen kirkon henkilöstöltään suurin seurakuntatalous. Henkilötyövuosista 700 tehtiin seurakunnissa ja 573 yhteisissä palveluissa. Suurimmat ammattiryhmät ovat hautausmaatyöntekijät, seurakuntapapisto ja hallinto- ja toimistotyöntekijät. Seurakuntien koko vaihtelee kuukausipalkkaisten työntekijöiden osalta Malmin seurakunnan 88 henkilötyövuodesta Matteus församlingin ja Petrus församlingin 14 henkilötyövuoteen.

Henkilöstösuunnitelma

Suomenkielisistä seurakunnista henkilötyövuosiltaan pienin seurakunta on Vartiokylän seurakunta (19 henkilötyövuotta).



HTV-kehitys kuukausipalkkaisten osalta.

Seurakunnat ovat kirkon perusyksikkö. Seurakunnat ovat henkilöstönsä työnantajia. Seurakunta vastaa henkilöstön työnjohdosta, rekrytoinnista ja koulutuksesta. Toimivaltaisena viranomaisena palvelussuhteisiin liittyvissä päätöksissä toimii seurakuntaneuvosto. Seurakuntaneuvosto on saattanut siirtää päätösvaltaa jossain määrin kirkkoherralle. Papiston osalta päätösvaltaa käyttää tuomiokapituli.

Seurakuntayhtymä vastaa työnantajatehtävistä kirkkolain 12 luvun ja perussäännön mukaisesti. Yhteinen kirkkovaltuusto perustaa ja lakkauttaa virat sekä seurakuntayhtymän seurakuntiin, että yhteisiin yksiköihin. Seurakuntayhtymä vastaa koko henkilöstön (myös seurakuntien henkilöstön) osalta henkilöstöpolitiikan yleissuunnittelusta, henkilöstön kehittämisestä, henkilöstöpalveluiden järjestämisestä (esim. työnterveiden huolto, työpaikkaruokailu), palkanmaksusta ja yhteistoiminnasta.

Nykyisen mallin vahvuutena voidaan nähdä se, että toiminnan suunnittelu ja henkilöstösuunnittelu tapahtuu saman tahon toimesta, lähellä varsinaista toimintaa. Heikkoutena on yhteisen, koko Helsinkiä koskevan näyn puute. Nykyinen malli ei mahdollista henkilöstörakenteen tasapainottamista toimintaympäristön tarpeiden ja luonnollisen poistuman epätasaisen jakautumisen johdosta. Henkilöstön liikkuminen seurakuntien ja yhteisten yksiköiden välillä on vähäistä ja kankeaa ja yhteistyö organisoimatonta (Helsingin seurakuntayhtymän työnantajamallia valmisteleva ryhmä 23.3.2015).

On myös huomattava, että työn jakautumista ja eri paikoissa tehtävän työn määrää on sängen vaikeaa analysoida, koska käytössä ei ole esim. työajankohdentamisen järjestelmistä saatavaa tietoa. Tämä tarkoittaa, että esim. hallinnollisen työn määrän erotteleminen hengellisestä työstä on arvailujen varassa. Varsinaisen hallintohenkilöstön lisäksi mm.

Henkilöstösuunnitelma

erilaisiin esihenkilötehtäviin sisältyy vaihteleva määrä erilaisia hallinnollisia rutiinitehtäviä johtamistyötä tukevien hallinnollisten tehtävien lisäksi. Tästäkin syystä kovin pitkälle menevien yksinkertaistamisien tekemistä on vältettävä. Tämä sama varovaisuusperiaate pätee arvioitaessa yhtymän yhteisten palveluiden ja seurakuntien välistä työn- ja kustannustenjakoa.

Tilanne on kuitenkin pitkälti sama kuin vuonna 2015. Vuosien 2015-2018 aikana tehdyn henkilöstöstrategiaprosessin myötä päädyttiin edistämään ns. sopimuksenvaraista yhteistyötä seurakuntien ja yksikköjen kesken. Sopimuksenvaraista yhteistyötä on tehty lähinnä viestijöiden osalta. Yhteistyön voi katsoa olevan melko vähäistä. Pitkällä tähtäimellä rakenteen muuttaminen on todettu mm. syksyn 2020 Rohkeasti yhdessä työpajoissa välttämättömäksi. Piispan selvitys seurakuntarakenteesta valmistuu vuonna 2022.

Kirkollisverotuottojen arvioidaan vähenevän 10,2% vuoteen 2026 mennessä, vuoden 2020 kirkollisverokertymään verrattuna. Vähennemä jatkuu myös vuosina 2027-2030. Vuonna 2030 kirkollisverotuottojen arvioidaan olevan 18,3% vuoden 2020 tasoa alhaisempi. Seurakuntien ja yhteisten palveluiden toimintamäärärahoihin on tehty vuosille 2022–2024 lähes kauttaaltaan -1,5 %:n leikkaus. Vuoden 2021 suunnittelussa otettiin käyttöön 3 % vuosittainen henkilöstön vähentämisvelvoite yhteisten palveluiden osalta ja suositus seurakuntien osalta. Eläköityminen ja muu luonnollinen poistuma ei kuitenkaan tapahdu hallitusti eikä strategisesti oikeilta paikoilta.

Asiantuntijaryhmä on käsitellyt kolmea erilaista skenaariomallia liittyen henkilöstön joustavaan sijoittumiseen.

Skenaario 1 “Nykyrakenteen jatkuminen -malli”

- Nykytilanne säilyy
- Talous heikkenee - henkilöstön vähentäminen väistämätöntä
- Luonnollisen poistuman kautta henkilöstö vähenee sattumanvaraisesti yksiköistä ja työaloilta
- Johtaa TUTA-menettelyyn – lomautuksiin, osa-aikaistamisiin, irtisanomisiin
- Muutosturvan periaatteet otetaan käyttöön
- Sopimuksenvarainen yhteistyö satunnaista

Skenaario 2 “Vapaaehtoisen yhteiskehittämisen lisäämisen malli”

- verkostomaisen yhteistyön ja urapolun malli
- Lisätään sopimuksenvaraista yhteistyötä
- Työsopimussuhteissa tehtävän uudelleen sijoittaminen toiseen työnantajan palvelukseen on mahdollista
- Siirrytään käyttämään työsopimussuhteita –sihteerit, suntiot, lastenohjaajat sijoitetaan tarpeen mukaan
- Luodaan eri työaloille yhteistyön malleja - tehdään kokeiluja

Henkilöstösuunnitelma

- Yhteisissä palveluissa voi olla määräaikaista projektitehtäviä
- verkostomaisen yhteistyö – yhteiskehittäminen

Skenaario 3 -"Yhteiset palvelussuhteet -malli"

- Oulun malli esimerkkinä
- Työnantajana seurakuntayhtymä niissä tehtävissä, joissa mahdollista (kirkkoherra, kanttori, diakoni, papit? Seurakuntien "palkkalistoilla")
- Tehtävät sijoitettu seurakuntiin tarpeen mukaan
- Seurakunta rekrytoi, hoitaa työn johtamisen, palvelussuhteen päättämisen
- YKN johtaa kokonaisuutta

Näitä skenaariomalleja käsiteltiin myös kirkkoherrojen kevätseminaarissa. Kirkkoherrojen näkemys asiaan oli, että skenaariomallin 2 kehittämistä ja jatkojalostamista tulisi jatkaa. Keskustelussa kirkkoherrat pitivät tärkeänä mahdollisuuden turvata paikalliset toimintamallit ja ihmisten kohtaamisen.

Henkilöstö ei näe seurakuntarakenteiden olevan erityisen tärkeitä. Rakenteet ja hengellisen työn sisäiset painotukset puhuttavat: *"...paikallisseurakunta kaiken "keskiössä" 'menettää merkitystään'. Jo nyt ollaan tilanteessa, jossa oma seurakunta on tärkeämpi työntekijälle kuin seurakuntalaiselle. Jäsenen päättää kuulua kirkkoon, ei seurakuntaan - tai erota siitä. Jäsenen kannalta paikallisseurakunta on lähinnä asuinalueen sanelema hallinnollinen rakenne, kirkon alueellinen palvelukeskus."*

Johtopäätökset

Seurakuntarakenteiden muutoksiin perustuvien ratkaisuin ei voida riittävän nopeasti edistää henkilöstön joustavaa sijoittumista Helsingin alueelle. Ratkaisuiden tulee olla muunlaisia. Edelliset yritykset sopimuksenvaraisen yhteistyön lisäämiseksi eivät ole kantaneet toivottua tulosta. Nyt tulee toimia monin keinoin tavoitteen toteutumiseksi.

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi

40. Sisäisten työmarkkinoiden edistäminen sekä työkierron rakenteiden ja mallien luominen

(linkittyy moniosaamisen vahvistaminen)

Aikataulu

Q2/2022 >

Mittari

Mallit luotu sisäisten työmarkkinoiden ja työkierron edistämiseen. Mallien kokeilu ja kokeilun arviointi. (Linkittyy moniosaamisen vahvistaminen, tavoitteet 33 ja 34.)

Verkostomaisen yhteistyön lisääminen

Tavoite: Verkostomaista yhteistyötä vahvistetaan ja seurakuntalaiset ovat yhteisömmme aktiivisia toimijoita.”

Nykytila

Kun osallistujilta kysyttiin kevään tilannehuonetyöskentelyssä mistä voitaisiin luopua kirkon työssä, saatiin vastaukseksi seuraavanlainen sanapilvi:

Mistä asioista haluamme luopua?



Kuva 3 Sanapilvi ”Mistä asioista haluamme luopua?” Tilannehuonetyöskentely

Työntekijäkeskeisyys nousi näkyvimmin esiin. Lisäksi mainintoja saivat ”yksin tekeminen” ja organisatoriset rajat eri muodoissaan. Kirkon asema yhteiskunnassa on muuttunut siten, että ylhäältä päin opettaminen ei enää tule kysymykseen. Työtä siis tehdään entistä enemmän ihmisten kesellä ja erilaisten kumppaneiden kanssa.

Henkilöstö piti tärkeänä verkostomaista yhteistyötä esim. päiväkotien kanssa jatkossa. ”Sellaiset palvelumuodot ’ovat edelleen merkityksellisiä’, jotka jo ovat integroituneet tai jotka onnistuvat integroitumaan osaksi muun yhteiskunnan rakenteita ja toimintaa, kuitenkin oman hengellisen identiteettinsä vahvasti säilyttäen ja lähettäjänsä muistaen. Tähän liittyy myös joustavuus suhteessa eri katsomuksiin ja yhteistyökumppanin edellytyksiin.” *Kirkko on jatkossakin tärkeä yhteisön rakentaja ja kirkon työntekijät kohtaamisen ammattilaisina tärkeässä tehtävässä yhteiskunnassa.*”

Henkilöstösuunnitelma

Tärkeimpänä sidosryhmänä tai verkostokumppanina henkilöstö näki seurakuntalaiset. Heidän kanssaan kirkon työtä tehdään ja heistä seurakunta muodostuu. Toiseksi tärkeimmäksi verkostokumppaniksi nähdään muut Helsingin seurakunnat. Kunta koetaan myös tärkeäksi. Mainintoja saavat kansalaisjärjestöt, terveydenhuollon organisaatiot, muut uskontokunnat.

Työ tehdään enenevässä määrin muutoin kuin linjaorganisaation jäsenten muodostamissa tiimeissä. Tämä on toki ollut todellisuutta helsinkiläisissä seurakunnissa jo pitkään. Resurssien väheneminen haastaa nykyiset toimintamallit. Henkilöstökyselyssä vain 55 % henkilöstöstä kokee, että seurakuntien ja yksiköiden välinen yhteistyö sujuu hyvin. Nykyinen sopimuksenvarainen yhteistyö on vaikeasti hallittavaa. Yhteistyösopimuksin toteutuksessa työssä on myös havaittu työhyvinvointihaasteita.

Johtopäätökset

Verkostomaista työskentelyä on kehitettävä sekä laadun että määrän osalta. Henkilöstön osaamiseen verkostoissa tapahtuvan työn suhteen otetaan kantaa kohdassa 3. Lisäksi tarvitaan erilaisia kannustimia, sopimusmalleja, keskustelu sekä aktiivista yhteistyökumppaneiden etsintää ja verkostoihin hakeutumista.

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:

41. **Ulkoisen rahoituksen verkostot ja kumppanuudet, (esim. EU-rahoitus, Keva, SIB ja Työ 2.0), myös yksityisen rahoituksen / kumppanuuden mahdollisuudet.**

Aikataulu

Q1 –

Mittari

Yhteisrahoitteiset / kumppanuushankkeet määrä / €-määrä.

42. **Kirkkoherrainvirastojen ja yhteisten palveluiden, ml. Varustamojen (diakoniakeskusten) sisäisen palveluvalikoiman laajentaminen**

Mittari

Toimivat asiakaspalveluprosessit, asiakastyytyväisyys

43. **Alueelliset osaamiskeskukset / profiloituminen**

(Osaamiskeskukset voivat olla esim. diakoniaan, kv –työhön, tms. erikoistuneita yksiköitä, joiden tehtäviin voisi kuulua toimialan osaamisen kehittäminen ja muiden srk:n tukeminen ko osaamisalueellaan, esim. työpaikkaohjaajana toimiminen).

Henkilöstösuunnitelma

Mittari

Toiminnan tehokkuus, asiakastyytyväisyys.

44. Nopea uusiin ilmiöihin reagoimisen malli (tuen edellytys yhteishanke), kannustus matalan kynnyksen kokeiluihin, aloitteellisuudesta palkitseminen.

Aikataulu

Q1 –

Mittari

Kehittämismäärärahan jakoperusteiden ja päätöksentekoprosessin läpinäkyvyys, kriteereiden arvioitavuus.

Tehtyjen / toteutettujen aloitteiden määrä.

Kokeilujen tulosten jakaminen, skaalautuvuus?

Resurssiin suuntaaminen ydintehtävään (hengellinen työ)

Tavoite: "Painopisteenä on kirkon hengellinen työ. Näin keskiössä ovat kasvatus, diakonia, uskonelämän tukeminen ja viestintä."

Nykytila ja näkymiä tulevaisuuteen

Toimeksiannon linjauksen mukaan henkilöstösuunnittelun painopiste tulisi jatkossa olla hengellisessä työssä. Nykyisen henkilöstörakenteen purkaminen vaatii kulttuurin muutosta ja isoja strategisia valintoja. Se mikä työ on ydintehtävää ja mikä tukitoimintoa ei ole täysin yksiselitteistä.

Ryhmän tehtävänannossa ydintehtävä määriteltiin seuraavasti: keskiössä ovat kasvatus, diakonia, uskonelämän tukeminen ja viestintä. Ulkokehälle tukitoiminnoiksi jäisivät näin hallinnon ja kiinteistöhoitojen tehtävät. Nyt noin 50 % henkilöstötyövuosista on suoraan ns. hengellistä tai seurakunnallista työtä. Tähän ryhmään kuuluu papiston, diakonien, kanttoreiden, nuorisotyöntekijöiden ja perheneuvojen tekemä työ. Noin puolet työstä on siis tukitoimintoja eli kiinteistö ja hautausmaatyötä sekä toimisto ja hallintotyötä. Siivoustyö tehdään pääosin oman henkilökunnan voimin. Kirkonpalvelutyöstä n. 70 % on siivoustyötä.

Ydintyön ja tukitoimintojen välisten painotusten lisäksi strategisia valintoja täytyy tehdä perinteisen hengellisen työn sisällä. Henkilöstöstä nousi mm. Seuraava ajatus: *"Pitkään olemme jo todenneet, että kasteet, häät ym. kirkolliset seremoniat ovat laskusuunnassa. Kuitenkaan tämä ei näy henkilöstösuunnittelussa, vaan esim. meillä diakoniassa on*

Henkilöstösuunnitelma

asukaslukuun suhteutettuna vajausta ja asukkaat alueella lisääntyvät koko ajan.”
Kysymys siitä, mikä on uskonelämän tukemista, vaatii edelleen käsittelyä.

Henkilöstöltä kysyttiin sekä rohkeasti yhdessä – prosessiin kuuluvassa tilannehuoneessa syksyllä 2020 ja keväällä 2021 että virtuaalisella työskentelyalustalla näkemyksiä kirkon työn tulevaisuudesta. Työskentelyssä nousi esiin työalojen välisten raja-aitojen kaatuminen ja työntekijäkeskeisyydestä luopuminen. *”Vuoden 2026 seurakunnissa ihmisiä ei enää palkata työaloille, vaan suoraan moniammatillisiin tiimeihin, joissa voi olla mukana myös seurakuntalaisia taitoineen.”*

Henkilöstön näkemysten mukaan kirkon työssä korostuu jatkossa diakonia ja kohtaaminen. Tulevaisuudessa kirkon palvelutyössä on tärkeää: *”Diakonia, ihmisten kohtaaminen erilaisissa elämänkriisitilanteissa yleensäkin.”* Toimintoja, joiden merkitys taas vähenee tulevaisuudessa ovat henkilöstön näkemyksen mukaan kokoava toiminta, erityisesti sunnuntain messut ja erilaiset piirit. Näitä kritisoitiin mm. *”surumielisiksi ja raskassoutuisiksi sekä arjesta kaukaisiksi ja vaikeiksi lähestyä.”* Myös lasten päiväkerhotoiminta on jo menettänyt merkitystään, koska suurin osa lapsista on kunnallisen varhaiskasvatuksen piirissä. Tulevaisuudessa ei enää myöskään kaivata ns. virastopalvelua. Kirkolla on jatkossakin merkitys kasvatuksen alalla, mutta painotus siirtyy kohtaavaan ja diakoniseen suuntaan.

Toimintojen rahoituspohja on erilainen. Kirkkojen oppaiden palkkaa voidaan maksaa pääsymaksuvaroin. Hautaustoimi, jossa tehdään 15 % htv:stä, rahoitetaan suurelta osin asiakkailta perittävillä hautainhoitomaksuilla ja valtion rahoituksella. Tätä rahoitusta ei voida kohdentaa muuhun toimintaan. Myös osa keskusrekisterin tehtävistä on lainsäädännöllä veloitettu seurakunnan tehtäväksi.

Nykyinen järjestelmäkokonaisuus ei edistä hallinnollisen työn vähentämispyrkimyksiä. Järjestelmäkokonaisuudessa automaation tai tekoälyn hyödyntäminen on hyvin vähäistä. Tukitoimintoja on mahdollista ulkoistaa, mutta kustannusvaikutukset tulee selvittää huolellisesti.

Johtopäätökset

Olemme Helsingin seurakunnissa ja ylipäänsä kirkon työssä murrosvaiheessa. Kirkon työ tulee muuttumaan. Henkilöstöresurssin suuntaamiseen liittyvään kokonaisuuteen vaikuttaa mm. kiinteistöstrategiset ratkaisut, digitaalinen tiekartta (järjestelmäkokonaisuus), henkilöstön osaamisen kehittäminen, toiminnan rahoitus, kohdassa 5. käsitelty henkilöstön joustavan sijoittumisen edistäminen, mahdolliset ulkoistamisratkaisut.

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:

45. [Laaditaan henkilöstöstrategia, jossa tehdään henkilöstöpoliittisia valintoja](#)

Aikataulu

Henkilöstösuunnitelma

2022 aikana

46. Linjataan seurakuntayhtymän sisäiseen työnjakoon liittyviä kysymyksiä, tehdään mahdolliset ulkoistamis- tai luopumispäätökset

Aikataulu

2022 aikana

47. Digitaalisten työvälineiden käyttöönoton suunnitelma ja tiekartta

Mittari

Digistrategian tavoitteet

Henkilöstösuunnitelma, Näkymiä määrälliseen henkilöstösuunnitteluun

Rohkeasti yhdessä - Modigt tillsammans -henkilöstösuunnittelu ryhmän tehtävänä oli myös laatia selvitystä lähivuosien määrälliseksi henkilöstösuunnitelmaksi. Tässä työskentelyn vaiheessa työryhmä ei nähnyt mahdolliseksi hyvin seikkaperäisen suunnitelman laadintaa, sillä Rohkeasti yhdessä -hankekokonaisuus sisältää runsaasti sellaisia työn- ja määrärahojen jakoa sekä tulevaisuuden työvälineitä ja työskentelytapoja koskevia esityksiä, joita koskevat linjaukset ja päätökset on tehtävä ennen kuin käytännön määrällinen henkilöstösuunnittelu on mahdollista.

Työryhmä on paneutunut tämänhetkisiin henkilöstön määrää ja rakennetta kuvaaviin tietoihin sekä eläke-ennusteeseen ja ongelmana on, että luonnollinen poistuma ei tapahdu hallitusti eikä myöskään kohdennu strategisesti.

Eläkepoistuma

Rohkeasti yhdessä -hankkeen suunnittelukausi ulottuu aina vuoteen 2030 asti. Tähän ajanjaksoon ulottuu myös vuoden 2017 alussa voimaan tulleen eläkeuudistuksen tuomat muutokset, jotka koskettavat tänä vuonna eläkkeelle jääviä siten, että vuonna 1955 syntyneiden yleinen alin vanhuuseläkeikä on nyt 63 vuotta 3 kuukautta. Ennen 1.1.1955 syntyneiden yleinen eläkeikä on 63 vuotta. Vuonna 1955 syntyneiden eläkeikä on kolme kuukautta korkeampi eli 63 vuotta ja 3 kuukautta. Vuonna 1956 syntyneiden eläkeikä taas on kolme kuukautta sitä korkeampi eli 63 vuotta ja 6 kuukautta. Eläkeikä muodostuu tällä periaatteella vuonna 1961 syntyneihin asti. Vuosina 1962-1964 syntyneiden eläkeikä on 65 vuotta, ja sitä nuorempien eläkeikä vahvistetaan myöhemmin elinaikaodotusten mukaan. Työssä jatkaminen yli vanhuuseläkeiän kerryttää lisää eläkettä (Keva). Näillä muu muutoksilla tulee olemaan vaikutusta eläkepoistumaan ja sen arviointiin.

Henkilöstösuunnitelma

Tehtävärakenteessa tapahtuvat muutokset

Henkilöstösuunnitteluryhmä esittää tässä raportissaan laajamittaisia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Osaaminen, työhyvinvointi ja viime kädessä myös työkyky ovat paljolti riippuvaisia henkilöstön osaamisesta ja kyvystä toimia resilientisti muuttuvassa maailmassa.

Uudenlaiset osaamisvaatimukset sekä pyrkimykset moniosaamiseen vaikuttavat paitsi tehtävä-, myös palkkarakenteeseen. Tilanteissa, jossa työtehtävät vaativoituvat, myös palkkausta on vastaavasti tarkastettava. Tavoitteena on, että yksinkertaisimmat, esim. runsasta manuaalista tallennusta edellyttävistä tehtävistä voitaisiin luopua prosesseja automatisoimalla. Onkin mahdollista, että poistumaa tapahtuu suhteellisesti enemmän palkkataulukon alemmista vaatavuustasoista, kun taas uuden työvoiman tarve kohdentuu enemmän laajempaa asiantuntemusta edellyttäviin tehtäviin.

Määrärahojen jakoperusteista aiheutuvat toiminnan tehostamistarpeet

Määrärahojen jakoperusteita pohtiva toimintaedellytysten turvaamisen työryhmä tulee esittämään, että toimintakatteisiin tehtäisiin 8 % leikkaus v. 2022 tasoon nähden vuodelle 2023, uusi 8 % n suuruinen leikkaus vuonna 2026 ja kolmas 8 %:n suuruinen leikkaus vuonna 2029. Henkilöstösuunnitteluryhmän tehtävänannon alkuolettamana oli, että jo sovittua 3 %:n vuotuista alenemaa jatkettaisiin tulevina vuosina. Molemmat vaihtoehdot merkitsevät käytännössä tällä suunnitelmakaudella merkittävää henkilöstön määrän alenemaa ja toimintojen priorisointia.

Toimintaedellytysten turvaamisen asiantuntijaryhmä on laskenut vaihtoehtoisia skenaarioita tilanteen havainnollistamiseksi. Oheisessa laskelmassa on esitetty hypoteettinen malli henkilöstövähennyksen määrästä, jos vähennykset tehdään samassa suhteessa kuin mikä on henkilöstökulujen suhde kaikkiin toimintakuluihin. Kyseessä on puhtaasti laskennallinen malli.

SÄÄSTÖTARVE v. 2022 VERRATTUNA

	2023	2026	2029
Seurakuntien säästötarve:	3 500 419 €	7 108 698 €	10 400 015 €
Yhteisten palveluiden säästötarve:	3 867 768 €	6 857 749 €	9 585 891 €

HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ PER 31.12.2020

Seurakunnat yhteensä	698
Yhteiset palvelut	430
	1128

KESKIARVOPALKKA 41 663,39 € *sis. sivukulut 24,38 %*

Henkilöstösuunnitelma

HENKILÖSTÖN VÄHENNYSTARVE

2023

2026

2029

Henkilöstökuluista säästetään 48,09 % koko säästötarpeesta

48,09 %

vastaa henkilöstökulujen osuutta kaikista toimintakuluista* v. 2019 tilinpäätöksessä (koko yhtymä)

HLÖÄ	% vs. 2020	HLÖÄ	% vs. 2020	HLÖÄ	% vs. 2020
85,0	7,54 %	161,2	14,29 %	230,7	20,45 %

Henkilöstökustannukset

Tilastokeskuksen määritelmän mukaisesti henkilöstökulut sisältävät ennakkopidätyksen alaiset palkat ja niihin verrattavat kulut sekä välittömästi palkan perusteella määräytyvät kulut kuten sosiaaliturvamaksut, pakolliset ja vapaaehtoiset henkilövakuutusmaksut sekä eläkekulut. Näiden kustannusten lisäksi muodostuu myös muita henkilöstökuluja, joita aiheutuu mm. Työterveyshuollosta, henkilöstökoulutuksista, työhyvinvoinnin tukemisesta, matkoista, työvälaineistä jne. Osan näistä kustannuksista voidaan odottaa alenevan henkilöstön määrän vähentyessä, mutta erityisesti muutostilanteessa henkilöstön jaksamiseen ja muutосkyvykkyyden tukemiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tästä syystä erityisesti työhyvinvoinnin tukemiseen, osaamisen kehittämismahdollisuuksien vahvistamiseen ja muutoksen johtamisen resursointiin on tehtävä selkeitä panostuksia.

Strategisesti merkittävät kehittämishankkeet ja niiden resursointi

Vanhentuneet, runsasta manuaalista työtä aiheuttavat ja epätarkoituksenmukaiset tietojärjestelmät ovat yksi nopeita toimenpiteitä edellyttävä kehittämiskohde. Näissä säästäminen on koitunut monella tapaa kalliiksi, mutta samalla on ymmärrettävä, että laajamittainen uudistaminen maksaa ja onnistuakseen se tarvitsee resursoida riittävällä tavalla. Tästä syystä henkilöstösuunnitteluryhmä pitää tärkeänä sitä, että strategisesti merkittävät, esim. tietojärjestelmähankkeet sekä muutoksen johtaminen resursoidaan ja budjetoidaan asianmukaisesti. Jos näin ei tehdä, vaarana on, että muutoshankkeet vesittyvät tai että organisaatio menettää sen toiminnan kannalta olennaista osaamista. Myös itse muutosprosessikokonaisuuden johtamista tulisi resursoida.

Työhyvinvoinnin turvaaminen muutostilanteessa

Rohkeasti yhdessä -hanketta edeltäneessä toimintakulttuurin muutoshankkeessa on luotu pohjaa edessä oleville muutoksille, jotka lähtevät paitsi HRSKY:n sisäisen organisoinnin tarpeista, ennen muuta yhteiskunnassamme ja helsinkiläisten toiveissa ja tarpeissa tapahtuneista muutoksista. Suuremmat muutostarpeet ovat kuitenkin vasta edessämme.

Jotta Rohkeasti yhdessä –prosessille asetetut tavoitteet voitaisiin täysimääräisesti saavuttaa, edellyttää tämä strategia päätöksiä, jotka tulevat merkitsemään paitsi priorisointeja, myös mahdollisia luopumisia. Muutostilanteet kuormittavat eri ihmisiä eri

Henkilöstösuunnitelma

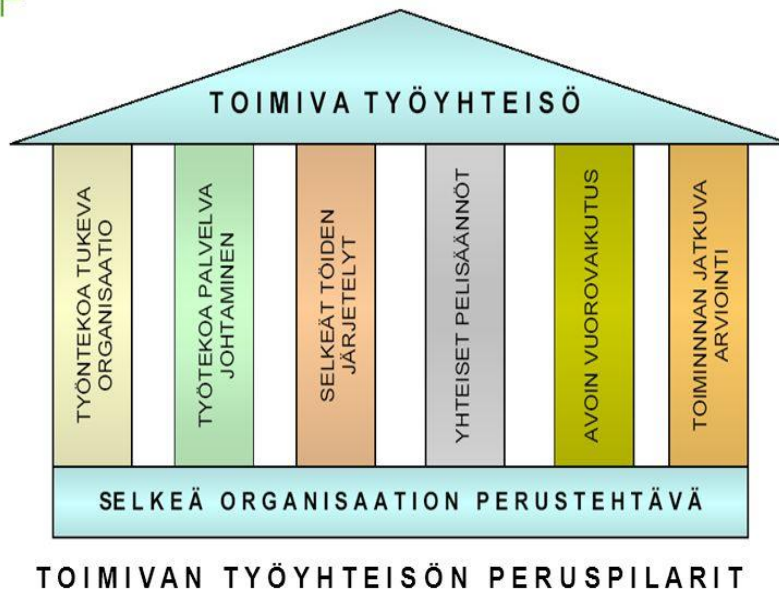
tavoin ja epäilemättä taustalla pitkään jatkunut korona pandemia tuo oman lisävärinsä tilanteeseen, jonka vaikutuksia emme tunne.

Tässä henkilöstösuunnittelu –asiantuntijaryhmän loppuraportissa olemme esittäneet joukon toimenpiteitä erityisesti laadullisen henkilöstösuunnittelun tueksi. Nämä kaikki esittämämme toimenpiteet voidaan tiivistää oheiseen organisaatiopsykologi Pekka Järvisen laatimaan mallinnukseen toimivan työyhteisön peruspilareista. Järvisen mallin perusta lepää selkeän organisaation perustehtävän varassa, mikä nyt täytyy tässä uudessa tilanteessa kirkastaa ja viestiä selkeästi paitsi helsinkiläisille, myös organisaatiomme työntekijöille.

Järvisen (2007) mukaan toimiva työyhteisö tarvitsee vahvan rakenteen, joka koostuu seuraavista tekijöistä:

- Työntekoa tukeva organisaatio
- Työntekoa palveleva johtaminen
- Selkeät töiden järjestelyt
- Yhteiset pelisäännöt
- Avoin vuorovaikutus
- Toiminnan jatkuva arviointi

Alla olevaan kuvaan on koottu nämä tekijät. Olemme tässä työssämme pyrkineet huomioimaan suunnittelussamme sitä, että nämä rakenteet toimisivat mahdollisimman hyvin.



Avoin vuorovaikutus on yksi työyhteisön peruspilareista. Jos yksikin pilareista puuttuu tai on hapertunut, siitä kärsivät sekä työn tekeminen että työpaikan ilmapiiri.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen
Tietoa Turvaa Kehitystä

TTK HTa
20.4.2007 2

Kuva 4 Työhyvinvointi seurakuntatyössä (Lähde [TYÖHYVINVOINTI SEURAKUNTATYÖSSÄ ppt lataa \(slideplayer.fi\)](#))

Rohkeasti yhdessä – asiantuntijaryhmät nostavat esiin priorisointitarpeen. Kun näitä priorisointeja tehdään, tehtävämme on myös huolehtia myös vastuullisesti tehtyjen päätösten vaikutuksista.

Toimenpide-ehdotuksia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi:

48. Uudistumiskykyisyyden turvaamiseksi määritellään strategisesti merkittävät investointi- ja kehittämishankkeet ja niiden resursointi

Aikataulu

Mittari

49. Henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen varmistaminen kaikissa tilanteissa

Aikataulu

Jatkuvaa toimintaa

Mittari

Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstökysely

Työhyvinvoinnin tunnusluvut

Johdon 360 arviointi

Henkilöstön muutoskyvykkyys ja siirtymishalukkuus uusien tehtävien edessä

Arviointikriteerit henkilöstön sopeutukselle

Alla on ehdotus mahdollisten henkilöstön sopeuttamistoimien kohdentamisen kriteeristöä ja arviointiperusteista. Tämä esitys huomioi eri asiantuntijaryhmien ja Rohkeasti yhdessä työskentelyssä esiin nousseita tietoja ja esitettyjä näkökulmia.

- Helsingin seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön toiminnassa keskitytään niihin tehtäviin, joita muut eivät Helsingissä hoida.
- Erityisosaamista vaativat palvelut järjestetään osa alueellisesti ja osa keskitetysti yhtymän tasoisesti siten, että helsinkiläiset ja seurakunnat tulevat parhaiten palvelluiksi.
- Hoidetaan kirkkojärjestyksen mukaiset välttämättömät tehtävät ja sen lisäksi muut strategisesti valitut tehtävät (eri seurakunnilla voi olla erilaisia strategisia painopiste-alueita). Läpikäydään kaikki nykyiset tehtävät, priorisoidaan tärkeimmät ja luovutaan ei välttämättömistä. Syksyn 2021 lausuntokierroksella otetaan kantaa henkilötyövuosien kokonaisvähennystarpeeseen. Tämän jälkeen määritellään, kuinka rakenteelliset sopeutustoimet kohdennetaan.
- Seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa monipuolistetaan työntekijöiden tehtävänkuvia ja vahvistetaan moniammatillista tiimityötä. Henkilöstöosaamista hankitaan ja kehitetään näitä tarpeita silmällä pitäen.
- Yhteisten palveluiden säästöjä ei toteuteta siirtämällä tehtäviä seurakuntien vastuulle. Tehtävien tehokkaimmasta ja vaikuttavimmasta hoitamistavasta sovitaan yhdessä.
- Henkilöstövähennykset eivät nouse vain taloudellisen sopeuttamisen tarpeesta vaan linkittyvät tavoitteeseen seurakuntalaisten roolin lisäämisestä toiminnan suunnittelijoina, toteuttajina ja arvioijina.
- Käytettävissä olevat määrärahat pienenevät jatkossa rajusti ja se tulee vaikuttamaan kaikkiin toimijoihin. Kriisitietoisuutta pitää rakentavalla tavalla lisätä. "Juustohöylä"-sopeuttamistoiminnan aika on ohi ja rakenteelliset ratkaisut täytyy tehdä nyt. Sitoudumme hyviin yhteistoimintaneuvotteluprosesseihin.
- Toteutamme jo toimintakulttuurin muutosprosessissa sovittuja toimintaperiaatteita, joiden mukaan: teemme tilaa seurakuntalaisten omalle toiminnalle, muutamme työntekijöiden roolia uutta toimintakulttuuria vastaavaksi, teemme enemmän yhdessä ja reagoimme rohkeasti ja ripeästi.

Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelun haasteet ja lisäselvitystä edellyttävät kysymykset

Jotta konkreettinen työyksikkökohtainen henkilöstösuunnittelu olisi mahdollista tarvitaan päätöksiä siitä, mitä strategisia tavoitteita uudistuksille asetetaan ja millaisia priorisointeja tehdään. Tarvitaan myös selkeä näkyminen siihen, mitä halutaan saada aikaan ja millaisin resurssein nämä muutokset ovat toteutettavissa.

HRSKY:llä ei ole käytössään työajan kohdentamisesta saatavaa tietoa, joten osa ratkaisuista perustuu puhtaasti arvioihin. Muutoshankkeita onkin jatkuvasti arvioitava ja tarvittaessa korjattava suuntaa, mikäli sellaiselle on tarvetta. Lisäksi muutosten kohdentamiseen tarvitaan vielä syvempää analyysiä ja läpinäkyvyyttä eri työyksiköiden kulu- ja kustannusrakenteeseen. Tarkempaa analyysiä tarvitaan myös siihen, mikä osuus henkilöstökustannuksista on nk. korvamerkittyä ja mitkä lainsäädännöllisiä reunaehtoja näiden palvelujen tuottamiseen liittyy.

Viime kädessä onnistuminen edellyttää kaikkien osapuolten vahvaa sitoutumista, yhteistyötä ja vahvaa tahtoa.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistö- ja toimitilastrategia

Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistö- ja toimitilastrategia valmistelu on käynnistynyt 15.8.2019 yhteisen kirkkoneuvoston nimeämän Investointimäärärahojen kohdentamis- perusteiden periaatteiden laatimista varten perustetun työryhmän toimesta. Työryhmän työtä jatkettiin yhteisen kirkkoneuvoston 22.10.2020 päätöksellä nimetä työryhmä laatimaan esitykset Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistöstrategiaksi sekä kiinteistöjä ja toimitiloja koskevaksi luopumissuunnitelmaksi.

Kiinteistöstrategia, seurakuntayhtymän strategia ja Rohkeasti yhdessä -tavoitetila

Kirkko Helsingissä 2020 -strategia linjaa seurakuntien ja seurakuntayhtymän kiinteistöistä seuraavasti: ”Tehostamme toimitilojemme käyttöä. Vähennämme toimitilojen määrää. Uusille asuinalueille hankimme uutta tilaa maltillisesti. Pidämme huolen, että uudet hankittavat tilat ovat monikäyttöisiä. Lisäämme seurakuntien välistä tilojen yhteiskäyttöä. Leirikeskusten käyttöä tehostetaan etenkin omien seurakuntien toiminnassa.”

Rohkeasti yhdessä –tavoitetila kiinteistöjen osalta 2021

Yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi 18.3.2021 Rohkeasti yhdessä -tavoitetilan, jossa on kiinteistöjen osalta seuraavat linjaukset tulevaisuuden tavoitetilasta.

Vuonna 2023 haluamme olla kiinteistöjen osalta tilanteessa, jossa:

Helsingin seurakunnissa on monipuolisessa käytössä olevat kirkkorakennukset näkyvinä maamerkkeinä helsinkiläisten luonnollisten liikkumaväylien varrella liikenteen solmukohdissa eri puolilla kaupunkia. Kiinteistökannan osalta on tehty luopumissuunnitelma kaupunkikehityksen ja seurakunnallisen toiminnan pidemmän arvioinnin pohjalta. Kiinteistö- kannan vähentämistä on jatkettu. Tavoitteena on vuoteen 2030 mennessä, että kiinteistö- kantaa on vähennetty noin 26 000 neliöllä. Keskustelun kohteena on noin 15 000 neliö- metrin 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 leikki- paikkoina ja nuorten ulkoharrastuspaikkoina sekä sukupolvien kohtaamispaikkoina. Piha- maat mahdollistavat myös ekologisen kaupunkiviljelyn, kestävä kierrätyksen tapahtumien sekä ylipäättään monipuolisen kesäajan ulko-olohuonemaisen toiminnan.

Yhteisöllistä, eri sukupolvien asumista yhdistävää asuntotuotantoa on toteutettu paranta- maan asuntojen tarjontaa ja madaltamaan asumisen kustannuksia Helsingissä. Grynderi- toimintaa on 2030 mennessä hyödynnetty erityisesti uusilla asuinalueilla ja seurakunta- yhtymän omistamilla mailla huomioiden samalla seurakuntien tilatarpeet näillä alueilla.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

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 ulkopuolisille 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.

Kiinteistöstrategiatyöryhmä ehdottaa Rohkeasti yhdessä tavoitetilaan kiinteistöjen osalta 2021 seuraavat muutokset:

- Kiinteistökannan vähennystavoite on tilojen neliöiden osalta vuoteen 2030 mennessä noin 25 %.
- Strategiatyön ja valmistelussa olevien selvitysten pohjalta (JLL Oy:n raportti seurakuntien talon tulevaisuudesta, Tilakonsultit TM2 Oy:n priorisointikriteeristö ja Insight 360 Oy:n toimintaympäristön muutostarkastelu) tehdään suunnitelma, miten kokonaisuutena tavoitteeseen päästään ja millä aikataululla.
- Kiinteistökannan osalta on tehty luopumissuunnitelma kaupunkikehityksen sekä seurakunnallisen toiminnan tarpeiden pidemmän arvioinnin pohjalta.
- Yhteisöllistä, eri sukupolvien asumista yhdistävää asuntotuotantoa on toteutettu parantamaan asuntojen tarjontaa Helsingissä.
- Grynderitoimintaa on 2030 mennessä hyödynnetty erityisesti seurakuntayhtymän omistamilla mailla huomioiden samalla seurakuntien tilatarpeet näillä alueilla.
- Tavoitteeksi asetetaan yhteisten palveluiden siirtyminen Seurakuntien talolta seurakuntayhtymän omaan tilakantaan tai vuokratiloihin, mikäli se on kokonaisarvion kannalta järkevää.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Toimintaympäristön muutos

Kiinteistö- ja toimitilastrategiatyöskentelyyn liittyen Insight 360 Oy:ltä on tilattu selvitys toimintaympäristön muutoksesta tulevaisuudessa. Tavoitteena on saada tietoa mm. siitä, miten Helsingin eri kaupunginosissa väestöryhmät tulevaisuudessa suhtautuvat kirkkoon. Tämä selvitys luo aikanaan pohjan tulevaisuuden Helsingin seurakuntien yhteiselle optimaaliselle toimipaikkaverkostolle.

Syksyllä 2019 osana Rohkeasti yhdessä -prosessia seurakuntapäätäjät, kirkon työntekijät sekä seurakuntayhtymä muodostivat yhdessä tilannekuvan, joka koostuu 13 ajankohtaisesta ilmiöstä, jotka osaltaan vaikuttavat myös kiinteistö- ja toimitilastrategiaan:

Resurssit vähenevät ja jäsenmäärä laskee. Kiinteistökulujen karsiminen on nähty välttämättömänä tulevaisuudessa. **Toimitusten määrä laskee**, mikä vaikuttaa sakraalitilojen tarpeen vähenemiseen jonkin verran. **Vuorovaikutuksen haasteet** tulee huomioida. Tilojen jakaminen tai yhteiskäyttö seurakuntien välillä lisäisi vuorovaikutusta myös toiminnan suunnittelussa.

Muuttoliike ja kaupungistuminen megatrendinä vaikuttaa tilojen säilyttämiseen, korjaamiseen ja uusien tilojen perustamiseen. Tilojen on sijaittava kulkureittien varrella, liikenteen solmukohdissa ja eri puolilla kaupunkia. Tässä tulee huomioida kaupunkisuunnittelu, kaavoitus ja kaupungin kasvun suunta.

Digitalisaatio edellyttää, että tiloilla on oltava digitaalinen sijainti sosiaalisen median kanavissa. Tiloissa on oltava käytettävissä kuvantoistolaitteet.

Huoli ympäristöstä edellyttää mm. sitä, että Hiilineutraalin kirkon tavoite on oltava mukana kiinteistöjen ylläpidossa, korjaamisessa ja uudistamisessa.

Kirkon on toimittava yhteiskunnan polarisaatiokehitystä vastaan. Seurakuntien on oltava fyysisesti läsnä myös lähiöissä. Investoinneissa lähiöiden kirkkojen tulevaisuus voi olla lähtökohtaisesti helpommin uhattuna kuin keskustan ns. monumentaalikirkkojen tulevaisuus.

Hengellisyys on muutoksessa ja maallistuminen muuttaa kirkon roolia yhteiskunnassa. Monikäyttötilat mahdollistaisivat kirkon roolin alustana, koollekutsujana ja kohtaamispaikkana paikallisille toimijoille, järjestöille ja yhteisöille. Monikäyttötilat vahvistaisivat kirkon roolia yhteistyön ja dialogin edistäjänä.

Yksinäisyys, syrjäytyminen ja eriarvoisuus kasvavat kaupungissa. Tilojen on oltava saavutettavia ja tuettava paikallisia yhteisöjä. Niillä voisi olla tärkeä rooli verkostoitumisessa ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Varustamot omalta osaltaan pyrkivät tähän.

Kilpailu ajankäytöstä on kovaa. Kaupunkilaisia kiinnostavat säännöllisen toiminnan lisäksi yhä enemmän kertaluonteiset tilanteet, tapahtumat ja tilaisuudet.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Institutionaalisuuden vierastaminen Tilojen pitäisi palvella monenlaista käyttöä ja niiden pitäisi siksi olla joustavia ja seurakuntalaisten muokattavissa. Tilojen muokattavuus, esimerkiksi liikuteltavat tuolit, vahvistaisivat osaltaan seurakuntalaisten osallisuutta.

Koronapandemian vaikutuksen huomioiminen. Koronapandemia-aika voi vähentää pysyvästi joidenkin tilojen, kuten toimistotilojen, tarvetta. Toisaalta emme tiedä, miten paljon rajoitusten jälkeen ihmiset hakeutuvat uudelleen tilaisuuksiin ja kokoavaan toimintaan ja julkisiin tiloihin.

Yhtymän kiinteistötalouden painopistealueet ja kehitystavoitteet

Helsingin seurakuntayhtymässä toimintaan liittyviä tiloja oli vuonna 2016 käytössä yhteensä 168033 m². Vuonna 2020 tilojen määrä oli yhteensä 147228 m². Vähennys oli yhteensä noin 12% eli 20805 m².

Seurakuntien jäsentä kohti tiloja oli vuonna 2020 yhteensä 0,45 m². Jatkossa seurakuntayhtymän tiloja/jäsen/helsinkiläinen täytyy vähentää merkittävästi. Toimistotiloja yhtymän palveluyksiköiden työntekijöillä oli vuoden 2020 lopussa käytössään keskimäärin noin 18,7 m²/henkilö. Tämän osalta tavoitteeksi asetetaan keskimäärin noin 13 m²/henkilö.

Tilojen määrän ohella tärkeä tunnusluku on kaikkien kiinteiskulujen suhde verotuloihin mukaan lukien valtionapu. Tyypillisesti seurakuntataloudet käyttävät tiloihinsa noin 25 % verotuloista ja valtionavusta. Suurissa yhtymissä luku on yleisesti jonkin verran pienempi.

Helsingin seurakuntayhtymässä tilakustannukset on yhtymätasolla määritelty laskemalla toiminnan käytössä olevien kiinteistöjen aiheuttamat kustannukset ja verrattu niitä verotuloihin. Kulut sisältävät toiminnan käytössä olevien tilojen suorat kustannukset, kappeleiden ja kirkkojen kiinteistökustannukset, ulkopuolelta hankitut siivouspalvelukustannukset sekä leirikeskusten kiinteistökustannukset. Näin laskettu laskennallinen luku vuosina 2018 - 2020 on ollut seuraava:

	2018	2019	2020
Kiinteistökulut yhteensä	14236500	16765899	16967186
Verotulot ja valtionavustus	91679320	92237780	93952513
Kiinteistökulut verotuloista%	16 %	18 %	18 %

Konkreettiseksi tavoitteeksi asetetaan, että näin laskettu kiinteistökulujen suhde verotuloihin ei ylittäisi 20 %.

50. Vähennetään kiinteistökantaa vähintään 25 % vuoteen 2030 mennessä

Kestävä yhtymän talouskehitys edellyttää tilakustannusten vähentämistä lähivuosina huomattavassa määrin nykytasoon verrattuna. Tavoitteena on tilojen optimointi siten, että ne ovat muuttuvassa maailmassa nykyistä joustavampia ja vastaavat tulevaisuuden

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

tarpeisiin toiminnallisesti, laadullisesti ja määrällisesti. Tilakustannusten aleneminen mahdollistaa riittävät voimavarat seurakuntien toimintaan ja sen kehittämiseen. Rohkeasti yhdessä –tavoitetilassa on linjattu, että kirkot pyritään säilyttämään ja niistä luovutaan vain poikkeustapauksissa. Kirkoista luopumiselle on siksi tiukemmat kriteerit kuin muille tiloille.

Tilakonsultit TM2 Oy on laatinut konsulttityönä kiinteistöjen priorisointikriteerit sekä niille pisteytysjärjestelmän. Pisteytysjärjestelmä yhdessä tilatun tulevaisuuden toimintaympäristöanalyysin kanssa muodostavat pohjan tilojen luokitteluun eri salkkuihin. Yhtymän tilat luokitellaan viiteen erilaiseen kiinteistösalkkuun sen mukaan, mikä on kunkin kiinteistön suunniteltu tulevaisuudennäkymä. Luokittelussa käytetään alla olevia periaatteita.

1. Maamerkki- ja kansallisesti tunnetut kirkot

Itseisarvoisesti säilytettävien kirkkojen tunnusmerkit ovat:

- Osa kaupungin rakennushistoriaa, kulttuurihistoriallinen monumentti
- Selkeä osa kaupunkikuvaa, näkyvä torni, symboli, siluetti
- Tunnettuus kaikille suomalaisille, "käsité"
- Tyypillisesti iäkkäitä

Maamerkki- ja kansallisesti tunnetut kirkot ovat: Tuomiokirkko, Johanneksen kirkko, Kallion kirkko ja Tempeliahaukion kirkko. Tämä lista on tarkoituksellisesti lyhyt.

2. Muut kulttuurihistoriallisesti arvokkaat säilytettävät kirkot ja muut kiinteistöt

Tähän ryhmään kuuluvat kirkot ovat luonteeltaan lähellä maamerkkikirkkoja tai alueellisesti merkittäviä keskuskirkkoja sekä muut säilytettävät arvorakennukset. Niiden tunnusmerkkejä ovat seuraavat:

- Näkyvä osa kaupunkikuvaa
- Oman alueensa, suuren kaupunginosan (/rovastikunnan) selkeä keskuskirkko
- Arkkitehtonisesti erittäin merkittävä
- Iäkäs, uniikki kulttuurihistoriallinen helmi

Tässä ryhmässä voi olla erilaisia kriteeripainotuksia.

3. Pidettävät kiinteistöt

Tähän kiinteistösalkkuun kuuluvat muut eri syistä pidettävät kirkot ja muut kiinteistöt, jotka täyttävät seuraavat kriteerit:

- Toiminnan näkökulmasta erittäin olennainen
- Toimiva tila, joustava, moni- ja yhteiskäyttöisyyden lisääminen mahdollista
- Vetovoimainen ja viihtyvyydeltään hyvä, esteetön
- kokonaistarkastelussa alueellisesti ja liikenteellisesti keskeinen sijainti ja saavutettavuus
- Äskettäin korjattu, hyväkuntoinen tai peruskorjattavissa kestävästi ja kustannustehokkaasti
- Korkeahko arkkitehtoninen, kaupunkikuvallinen ja kulttuuriarvo
- Hyvä käyttöaste

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

- Sijaitsee tulevaisuudessa kasvavalla asuinalueella
- Muu käyttötarkoitus vaikeasti ajateltavissa

Lähellä toisiaan olevissa saman tasoissa kohteissa voidaan joutua tekemään valintoja. Tavoitteena on kattava, mutta ei päällekkäinen toimipisteverkosto.

4. Ylläpidettävät kiinteistöt

Tähän kiinteistösalkkuun kuuluvat kiinteistöt, joita käytetään niiden taloudellisen kestoian loppuun asti. Sen jälkeen niistä on tarkoitus luopua.

Tässä ryhmässä käytetään seuraavia kriteerejä:

- Kohtuullinen käyttöaste, tarve käytölle edelleen olemassa, mutta tulevaisuudessa käytön odotetaan vähenevän, yhteiskäyttömahdollisuuksia
- Toimivuus/käytettävyys suhteessa tarpeisiin on edelleen kohtalainen tai hyvä, esteettömyyden parantaminen mahdollista
- Koko toimipaikkaverkosto huomioiden heikko sijainti ja saavutettavuus julkisin liikenneyhteyksiin
- Kohtuullisen hyvä kunto, ei isojen peruskorjausten tarvetta, kohtuulliset ylläpitokustannukset lähivuosina, taloudellista käyttöikää jäljellä
- Korvattavuus lyhyellä aikavälillä vaikea
- Arkkitehtoninen, kaupunkikuvallinen tai kulttuuriarvo ei erityisen suuri
- Realisoitavuus tai arvo muussa käytössä ei ole erityisen hyvä
- Käyttötarkoituksen muutos, realisointi tai esimerkiksi uudelleen rakentaminen mahdollista pitemmällä aikavälillä

5. Kiinteistöt, joista luovutaan

Tähän kiinteistösalkkuun kuuluvat tilat, jotka täyttävät useita seuraavista kriteereistä. Näistä tiloista pyritään luopumaan hallitusti lähitulevaisuudessa.

- Alhainen käyttöaste, tarve selkeästi vähentynyt eikä muutosta odotettavissa tulevaisuudessa, sopii huonosti yhteiskäyttöön
- Ei vetovoimainen, viihtyvyys heikko, huono toimivuus, esteettömyys vaikea toteuttaa
- Huono sijainti suhteessa kokonaisuuteen ja julkisiin liikenneyhteyksiin
- Hyvin huono kunto, edellyttää kallista peruskorjausta
- Käytettävyys ja muunneltavuus suhteessa tarpeisiin heikko
- Korvattavuus muilla keinoin hyvä
- Arkkitehtoninen kaupunkikuvallinen arvo ei erityisen suuri
- Arvo muussa käytössä voi olla hyvä tai parempi kuin yhtymän käytössä
- Käyttötarkoituksen muutos, realisointi tai esimerkiksi uudelleen rakentaminen mahdollista

Muista tiloista luopumiselle kriteerit ovat eri tyyppiset kuin kirkkojen kohdalla:

1. Ensi sijaisena tavoitteena on kirkkojen ja niiden liitännäistilojen täysimääräinen hyödyntäminen luovasti seurakunnan toiminnoissa – monitoimisuus ja sen

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

- mukainen uusittu varustelu esim striimauksia, kokouksia, erilaisia toimintoja/musiikkia varten
2. Kirkko = mahdollisuuksien mukaan "seurakunnan monitoimitukikohta"
 3. Lähtökohtaisesti pyritään toiminnalliseen tarkoituksenmukaisuuteen
 4. Muista tiloista luopumisen kriteeri on ensi sijaisesti se, mikä on kustannustehokkain tapa hoitaa hyvin tulevaisuuden tilatarpeet, omistus on vain yksi vaihtoehto
 5. Tilojen määrää ja sijaintia arvioitaessa otetaan digitalisoituminen huomioon – virtuaalipalvelut voi tuottaa mistä vain – ei tarvita keskustasijaintia
 6. Luovutaan tai vuokrataan ulos, jos käyttöarvo muille kuin seurakunnille on suurempi ja saadaan tilalle edulliset käyttökelpoiset tilat
 7. Kulttuuri- ja suojeluarvot lienevät harvoin esteenä muiden tilojen kuin kirkkojen osalta. Suojellustakin kiinteistöistä voidaan luopua, joskin suojelu vaikeuttaa yleensä myyntiä tai realisointia.

Muista kiinteistöistä pyritään säilyttämään erityisesti seuraavat kriteerit täyttäviä kohteita:

- Itse omistettu kiinteistö, arvokas paikka, jossa arvo säilyy
- Hyvä sijainti myös suhteessa kirkkoihin/omiin toimintoihin (jos jää omaan käyttöön)
- Hyväkuntoinen tai järkevillä investoinneilla korjaukelpoinen
- Toiminnallisesti hyvä, monikäyttöinen ja muuntokelpoinen, yhteiskäyttömahdollisuuksia
- Taloudellisesti järkevä käyttö omiin toimintoihin tai sijoituskiinteistönä

Kiinteistö- ja toimitilastrategiaesityksessä on asetettu valmistelun tavoitteeksi toiminnan käytössä olevien tilojen kokonaisneliömäärän vähentäminen 25 % viimeistään vuoteen 2030 mennessä tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi.

Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on kiinteistö- ja toimitilastrategiatyöryhmä koostanut selvityksen, jonka pohjalta asiasta aloitetaan keskustelut seurakuntien ja eri toimijoiden kanssa. Selvitykseen on otettu mukaan kiinteistökannan kokonaisvähennykseen vaadittava kokonaisuus. Selvityksessä mukana olevien kohdetiedot tarkentuvat prosessin aikana. Sen vuoksi selvitys on sisäiseen käyttöön. Kohdekohtaiset muutokset ovat mahdollisia, mutta kokonaisvähennystarpeesta ei tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi voi tinkiä.

Selvityksessä mukana olevien tilojen tilatarpeen osalta tulee toiminnan käyttöön etsiä korvaava tila ja tämän tilan tulee löytyä olemassa olevasta kiinteistökannasta.

Selvitys koskee yhtymän varsinaisen toiminnan tiloja niin seurakuntien käytössä olevien tilojen osalta kuin yhteisessä käytössä olevien tilojen osalta.

Selvitys koostuu toiminnan tilojen sijainti- talous- ja neliömääräisestä tarkastelusta.

Selvityksen tarkoitus on antaa käsitys vähennystarpeen merkityksestä ja mittakaavasta. Tarkempi kohdekohtainen tarkastelu on syytä toteuttaa mm. toiminnan uudelleensijoittelun, kaavoitustilanteen, rakennusteknisen tilan ja talouden kannalta. Lisäksi on otettava huomioon kohteiden korjausvelka ja tulevaisuuden investointitarpeet.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Selvitykseen tarvitaan myös jatkotyöstössä kohdekohtaisesti linjaus mahdollisista myynneistä ja ulosvuokraustuotosta generoituvan kassavirran käytöstä.

Esityksen liitteet ”Selvitys kiinteistökohteiksi, joiden käytöstä omassa toiminnassa luovutaan” ja ”Helsingin seurakuntayhtymän toimitilat kartalla” löytyvät liitetiedostokokonaisuudesta.

Täsmennetään toimitilojen omistus-, hallinta- ja käyttöperiaatteet

Seurakuntayhtymän tilojen käytössä yleisenä periaatteena on, että kaikessa toiminnassa käytetään ensisijaisesti omassa omistuksessa olevia tiloja. Tarvittaessa tiloja voidaan muuttaa ja korjata erilaisiin uusiin käyttötarkoituksiin soveltuviksi.

Uusien toimitilojen hankkimista voidaan harkita lähinnä uusissa ja kehittyvissä kaupunginosissa, mikäli seurakunnan toiminta tätä edellyttää. Uusien toimitilojen hankinnassa suositaan ensi sijassa vuokraamista. Ostaminen tai rakennuttaminen on mahdollista silloin, kun se on tarkoituksenmukaista ja pitkällä aikavälillä tarkasteltuna taloudellisesti järkevämpää kuin vuokraaminen. Uusien tilojen osalta selvitetään aina yhteiskäyttömahdollisuudet. Tilojen käytön lisäämiseksi ja turhista tiloista luopumiseksi mietitään aina uutta toimintamallia yhteisöllisyyden ja tilojen yhteiskäytön lisäämiseksi. Samalla selvitetään erityisesti sakraalitilojen monipuolisempaa käyttöä käyttöasteen ja yhteiskäytön lisäämiseksi. Uusien tilojen on oltava sellaisia, että ne sopivat useisiin eri käyttötarkoituksiin. Mikäli tiloja ei enää tarvita, niitä voidaan vuokrata tai myydä myös muille kuin seurakunnallisille käyttäjille, eli tilojen pitäisi olla tyypiltään liike- tai toimistotiloja.

Kauppakeskuksista vuokratuista tiloista luovutaan, kun niihin liittyvät sopimukset päättyvät. Mikäli seurakunta katsoo tarkoituksenmukaiseksi vuokrata tiloja kauppakeskuksesta, seurakunta vastaa todellisista vuokrakuluista.

Seurakunnat ja palveluyksiköt päättävät toimitilojensa käytöstä niin kauan, kun ne käyttävät tiloja. Luopumispäätöksen jälkeen päätösvalta tilojen käytöstä ja tulevaisuudesta siirtyy kiinteistöosastolle. Luopumispäätökset tehdään yhteistyössä kiinteistöosaston kanssa siten, että luopuminen kohdistuu ensisijaisesti sellaisiin tiloihin, joille on mahdollista löytää ulkopuolinen vuokralainen tai ostaja. Vain myymällä tilat, päästään eroon tilojen ylläpito- ja peruskorjauskustannuksista. Vuokrauksen kautta saadaan tuloja, joilla katetaan tilojen ylläpitokustannuksia ja saadaan tuottoa sitoutuneelle pääomalle. Luopumisen ei pitäisi ensisijaisesti kohdistua sellaisiin tiloihin, joita tilojen luonteesta, sijainnista tms. johtuen on vaikea vuokrata ulos tai myydä. Ellei tiloja saada vuokrattua tai myytyä, ei päästä eroon tilojen aiheuttamista kustannuksista.

Kiinteistöosasto tiedustelee vuosittain seurakunnilta, mitä tiloja seurakunta tulee käyttämään ja mistä tiloista se tulee luopumaan. Vuokraa maksetaan pääsääntöisesti luopumisilmoitusvuoden loppuun saakka. Luopumispäätöksen jälkeen tiloja kannattaa käyttää niin kauan kuin tilat ovat käytettävissä, eli siihen saakka, kunnes tilat on ulosvuokrattu tai myyty, ellei tiloille ole muuta sisäistä käyttöä tai toisin sovita. Kiinteistöosaston kanssa yhteistyössä tehdyn luopumispäätöksen jälkeen, jos tiloja vielä käytetään ja niitä ei ole

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

saatu myytyä tai vuokrattua ulkopuolisille, tiloista maksetaan puolta vuokraa käytön ajalta. Tiloja on usein helpompaa vuokrata ja myydä, jos niissä on näkyvää toimintaa. Jos tiloja ei enää taloudellisista syistä kannata korjata, mutta seurakunta tai palveluyksikkö ei halua luopua niistä, yhteinen kirkkovaltuusto voi yhteisen kirkkoneuvoston esityksestä päättää, että tiloista on luovuttava. Tiloista luovumisen yhteydessä tehdään aina viestintäsuunnitelma ja lapsivaikutuksen arviointiselvitys.

Seurakunta voi luovuttaa tiloja vuokraa vastaan, kun vuokraus koskee vain yksittäisiä tunteja viikossa tai satunnaisia päiviä ja tällöin seurakunta saa vuokratulot itselleen (lyhytaikainen vuokraus). Kiinteistöosaston tilapalvelut -yksikkö tekee pidempiaikaiset vuokrasopimukset ja tällöin kiinteistöosasto perii vuokrat. Mikäli alivuokraus koskee kokonaisia tiloja pidemmäksi aikaa, voidaan seurakunta vapauttaa sisäisten vuokrien maksamisesta vuokrattujen tilojen osalta.

Mikäli tiloista saadaan säännöllisiä pääsylipputulot tai vastaavia säännöllisiä korvauksia, tulot kulujen jälkeen jaetaan sovittavan yhteisen toimintamallin mukaisesti seurakunnan ja tiloja ylläpitävän seurakuntayhtymän kesken. Kiinteistöstrategian lausuntokierroksella pyritään muodostamaan näkemys, voitaisiinko pääsylipputulot jakaa 50% / 50% periaatteella seurakunnan ja seurakuntayhtymän kesken.

51. Tehdään Helsingin kirkkoihin enemmän monikäyttötiloja, kirkon toimitilat helsinkiläisten käyttöön

Seurakuntien ja palveluyksiköiden tilojen muuttaminen monitoimitiloiksi

Seurakunta tarvitsee sakraalitalan ja tiloja, joissa seurakuntalaiset voivat kokoontua. Tilat voivat olla yhdessä rakennuksessa tai useammassa tilassa seurakunnan koon ja tarpeiden mukaisesti. Toimitilojen tulee mahdollisuuksien mukaan olla monitoimitiloja, helposti uudistettavissa, hyvien kulkuyhteyksien varrella, esteettömiä ja ympäristöystävällisiä. Viime kädessä kirkkorakennuksessa tulisi voida toteuttaa kaikkea seurakunnan toimintaa.

Seurakunnan tilojen tulee olla kaikkien seurakuntalaisten käytössä. Joka seurakunnassa ei tarvitse olla suurta kirkkotilaa, vaan esim. konfirmaatiot voidaan pitää naapuriseurakunnan suuressa kirkossa (alueellisesti esim. yksi suuri kirkko).

Toimitilojen varaus- ja muihin käytäntöihin tulee sopia yhteiset pelisäännöt. Seurakunnan tilat voivat olla omia tai vuokrattuja, tarpeen mukaan. Seurakunnan toimintaa voidaan toteuttaa myös yhteistyökumppaneiden tiloissa sopimuksen mukaan ilman vuokraa (esim. perhekerhon kokoontuminen palvelutalossa).

Tiloista luovuttaessa tulee esisijaisesti luopua muista tiloista kuin kirkoista. Myös joistakin kirkoista joudutaan luopumaan. Strategiatyön yhteydessä tullaan selvittämään seurakuntien toimitilojen kustannustaso, ja määritellään tavoiteltu kustannustaso eri tiloille.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Yhteisillä palveluilla on aktiivinen rooli Helsingin seurakuntayhtymän kokonaisuudessa. Yhteisten palveluiden tavoitteena on mahdollistaa seurakuntien toiminta niin, että seurakunnat voivat saavuttaa strategiset tavoitteensa.

Tarkasteltaessa yhteisten palveluiden toimitilojen sijaintia tulee ottaa kantaa kahteen eri näkökulmaan: 1) sijaitsevatko kaikki yhteiset palvelut samassa rakennuksessa vai hajautettuna? 2) missä tilojen tulisi maantieteellisesti sijaita? Kiinteistöstrategiaryhmä osallisti Seurakuntien talon tulevaisuutta koskevaan keskusteluun myös koko henkilöstön ja keskeiset luottamushenkilöt Howspace -alustan kautta. Näissä keskusteluissa eniten kannatusta sai nykyisen Seurakuntien talon toimintojen hajasijoittaminen. Ehdotuksia tehtiin myös keskitetystä sijainnista sekä yhdestä päätoimipisteestä paikallisine työpisteineen.

Kaikkien yhteisten palveluiden toimintojen keskittämistä samaan rakennukseen puoltaa osastojen välisen yhteistyön määrä ja laajuus. Samassa rakennuksessa toimittaessa erilaiset yhteistyön muodot on helppo toteuttaa. Toisaalta nykypäivän järjestelmät ja digitalisaatio mahdollistavat tiiviin yhteistyön osastojen välillä myös siinä tapauksessa, että osastot sijaitsisivat fyysisesti eri rakennuksissa, jopa kaukana toisistaan.

Kaikissa tapauksissa yhteisten palveluiden sijoittaminen vaatii vielä suhteellisen laajaa jatkoselvittelyä, sillä ratkaisu yhteisten palveluiden toimitilojen sijoittamisesta vaikuttaa väistämättä myös seurakuntiin. Mikäli eri osastot sijoitetaan seurakuntayhtymän nykyisiin tiloihin eri puolille kaupunkia, tulee selvittää, mihin tiloihin kukin osasto mahtuisi ja mitä mahdollisia muutoksia se aiheuttaisi kyseessä olevissa tiloissa tällä hetkellä oleville toiminnoille.

Tilojen maantieteellisen sijoittelun näkökulmasta tärkeää on, että tilat ovat toimivien julkisten kulkuyhteyksien varrella. Tilojen tavoitettavuus nähtiin olennaisesti tärkeämpänä kuin niiden fyysinen sijoittelu. Mahdollisia alueita uudelle toimipisteelle voisivat olla esimerkiksi Vallila, Pasila tai Hakaniemi. Näitä sijaintiehdotuksia nousi esiin työntekijöiden ja keskeisten luottamushenkilöiden osallistamiskierrosten aikana.

Sijainnin osalta on pohdittu sen välittämää viestiä. Erittäin kallis sijainti kaupungin ydinkeskustassa saattaisi antaa ristiriitaisen viestin suhteessa Helsingin seurakuntayhtymän talouden tasapainotuspyrkimyksiin. Tietyistä ydinkeskustassa sijaitsevista, seurakuntayhtymän omistamista tiloista voi saada tuloa vuokrattaessa niitä ulkopuolisille. Näin seurakuntayhtymän kannattaisi sijoittaa yhteiset palvelut hieman kauemmaksi ydinkeskustasta, edullisemman vuokratason alueille ja vuokrata keskustan tilat ulkopuolisille.

Tilojen tarve riippuu olennaisesti organisaation koosta sekä etätöiden määrästä tulevaisuudessa. Tilaratkaisujen tulisi olla joustavia, sisältäen erilaisia monikäyttötiloja, tiimihuoneita, yhteisiä työpisteitä, hiljaisen työn tiloja jne. Siirtyminen pois omista työhuoneista voitaisiin toteuttaa vaiheittain, turvaten toki luottamuksellisten keskusteluiden mahdollisuus esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä. Palvelumuotoilua olisi perusteltua hyödyntää tilaratkaisuja suunniteltaessa.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Etätyön osalta voitaneen olettaa, että etätyöpäivät eivät tule jakautumaan tasaisesti viikonpäivien kesken. Tämä asettaa tilatarpeelle omat erityisvaatimuksensa. Vastaavasti etätyön ja lähityön määrällinen suhde voi vaihdella olennaisesti eri osastojen kesken. Tutkimusten mukaan ihmiset haluavat olla jatkossa keskimäärin noin 1-2 päivää viikossa etätöissä. Vastaavasti 2-3 päivää lähityötä viikossa tarvittaneen organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja säilyttämiseen. Seurakuntayhtymän lienee järkevää tehdä benchmarkingia tilatarve-määrän laskennassa tutustuen mm. valtionhallinnon tilavähennysratkaisuihin. Tilatarvetta määritettäessä tulee ottaa kantaa myös siihen, halutaanko yhteisen kirkkovaltuuston ja yhteisen kirkkoneuvoston kokoustilat samaan rakennukseen esimerkiksi hallinto-osaston kanssa vai voidaanko kokoukset pitää jatkossa esimerkiksi kirkkosaleissa.

Riippumatta siitä, sijoitetaanko yhteisten palveluiden toimitilat jatkossa yhteen rakennukseen vai hajautetaanko ne seurakuntayhtymän omistamiin eri toimitiloihin, nähdään tärkeänä, että tilat (tai ainakin osa niistä) voivat toimia hallinnollisten työtilojen lisäksi myös helsinkiläisten kohtaamisen paikkoina, työnimenä ”Seurakuntien talo 3.0 – avataan ovet!”

Yhteisten palveluiden toimitilojen yhteyteen mahdollisesti sijoittuva henkilöstöruokala voisi toimia sosiaalisen yrittäjyyden mahdollistajana. Toimitilojen yhteydessä voisi olla mahdollisesti Varustamo -toimintaa, alueen seurakunnan kanssa yhteistyössä toteutettuna. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla myös niin sanottu kumppanuustaloratkaisu, jossa erilaisia kirkon työtä lähellä olevia yhteisöjä ja järjestöjä sijoittuisi samoihin rakennuksiin yhteisten palveluiden osastojen ja helsinkiläisten kohtaamispaikkojen kanssa.

Kantavana ajatuksena yhteisten palveluiden toimitilojen osalta on edelleen se, että digitaalisten palveluiden ohella tulisi aina olla valittavissa myös ”kohtaamisen palvelu”.

Kirkolla on tulevaisuudessa hyvät mahdollisuudet olla mukana ihmisten elämässä, jos se on avoin erilaisille ryhmille. Olennainen kysymys on, millainen fyysinen ympäristö palvelisi parhaiten tulevaisuutta? Ja millainen tulevaisuuden ympäristöön sopiva toiminta palvelisi parhaiten seurakuntalaisia heidän kokonaisessa elämässään tämän hajanaisen maailman keskellä?

Tulevaisuuden kirkko ei ehkä ole ylhäältä saarnastuolista saarnaava pappi ja lattiaan pultatuissa penkeissä kuunteleva seurakunta. Kirkon perinteistä ajatusta ainoastaan sakraalitulana on uskallettava haastaa. Onko pyhyys tilassa vai ihmisessä? Mitkä asiat ovat sellaisia, jotka vievät tilalta pyhyiden? Tulevaisuudessa on pohdittava hyvin saavutettavan kirkon aukipitämistä ympärivuorokautista oleskelua varten, periaatteella Kirkko auki 24 h.

Monitoimikirkon tulisi olla koko yhteisöä varten ”kansalaisten käyttötiloina”. Tilojen pitää tukea toimintaa. Mikäli tilat ovat innovatiiviset, modernit sekä tekniikaltaan ajan tasalla, kiinnostus tilojen käyttöön lisääntyisi ja tätä kautta tilojen ulosvuokrausmahdollisuudet kasvaisivat. Helsingissä voisi olla tällaisia kirkkoja muutama.

Monitoimikirkon tilojen tulee olla muunneltavissa erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tällainen kirkko voisi toimia ”alustana” yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa isoille kollektiivisen osallistumisen tarpeille. Mieltä järkyttävissä tapauksissa tarvitaan nopeaa toimintaa (poliisi,

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

koulu, kirkko yhdessä), kohtaamisosaamista, jota kirkko voi tarjota. Monitoimikirkossa voisi olla musiikin ohella myös kuvataidetta ja esittäviä taiteita, dialogi-iltoja, moniuskoisuutta sekä erilaisille bändeille mahdollisuus olla mukana toiminnassa.

Tulolähteitä tulee kehittää, jotta kirkon maksettavaksi jääviä kuluja saadaan katettua. Kaupungissa on iso pula edullisista kokous- ja juhlatiloista esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoille. Mikäli tiloille löytyisi mielekästä käyttöä, tämä elävöittäisi seurakuntien omaa toimintaa ja avaisi tiloja ulospäin.

Monitoimikirkossa tulisi olla myös kahvila, johon olisi helppo pistäytyä, ja jonka yhteydessä olisi hiljaisia tiloja esimerkiksi etätöitä tekeville ja kaikkien käyttöön sopivia pienryhmätyöskentelytiloja. Mikäli joku keskustan kirkoista haluttaisiin tällaiseksi monitoimikirkoksi, tulisi muutos tehdä käyttäen ammattilaisia suunnittelijoita. Tähän pitäisi varata talousarvioon rahaa.

Kiinteistö- ja toimitilastrategiaryhmän tilannehuonetyöskentelyssä 19.5. työntekijät ja luottamushenkilöt pohtivat kirkkotilojen monikäyttöisyyttä. Työskentelyssä toivottiin Helsingin seurakuntien kirkkotilojen osalta, että harkittaisiin esimerkiksi tilojen profiloimista eri käyttöön, tilojen lisääntyvää yhteiskäyttöä paikallisten yhteistyötahojen kanssa, kalusteiden liikuteltavuutta ja ylipäättään tilojen joustavuutta, kevyitä tilanjakamismahdollisuuksia, olohuonemaisuutta, hartaus- ja toimitilojen rinnakkaisuutta sekä yhtäaikaista käyttöä joustavasti, alueen ihmisten toiveiden ja tarpeiden kuuntelua, mallin hakemista Oodi-kirjaston toteutuksesta sekä arkkitehtuurikilpailuja uusien avausten hakemiseksi.

Kirkon toimitilat helsinkiläisten käyttöön

Kiinteistöjen suunnittelun ja käytön lähtökohtana on seurakuntalaisnäkökulma. Kaikkien tilojen tulee olla mahdollisuuksien mukaan kaikkien seurakuntalaisten käytössä. Tilojen olisi hyvä olla myös mahdollisuuksien mukaan helsinkiläisten vuokrattavissa erilaisiin tilaisuuksiin ja toimintaan. Vihkiajanvarauksien ennakkovaraus kaikkiin Helsingin kirkkoihin tulisi avata tasapuolisesti kaikkien Helsingin seurakuntien jäsenille.

Yhteiskäytön edistämiseksi tärkeää on selkeä käsitys siitä, mitä toimintaa kannattaa suunnata seurakunnan oman alueen ihmisille (seurakuntarajat eivät silloinkaan aina olennaisia) ja mitä toimintaa laajemmin, yhteistyössä ja yhdessä suunnitellen ja viestien. Yhteiskäytön toimivia käytäntöjä on esimerkiksi Agricola-yhteisö, ruotsinkielisten seurakuntien yhteistilat, kansainvälinen seurakunta, toimitukset ja Jätkäsaaren vuokrattava tila.

Tilojen hallintaa, vuokrausta ja käyttöä tulee selkiyttää nykyisestä. Viestintä on suunniteltava tavoittamaan ihmiset seurakuntarajat ylittäväksi. Yhteiskäytön hallinnolliset esteet tulee poistaa. Seurakuntalaisilta ja muilta tilojen käyttäjiltä perittäviä maksuja tulee yhdenmukaistaa. Kiinteistöistä luopumisesta on viestittävä selkeästi ja kerrottava, mihin alueen asukas voi jatkossa mennä ja mikä tila jatkossa palvelee lähinnä vastaavalla tavalla.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Yhteistyön suunnittelussa, sopimisessa ja käytännön toimissa kirkkoherrat ovat avainasemassa (esim. suntiopalvelut, siivouskulut, kanttoripalvelut jne.). Yhteiskäyttö edellyttää, että varausjärjestelmässä otetaan huomioon kirkolliset toimitukset ja niille varataan säännölliset ajat. Sisäinen vuokrajärjestelmä tulee uudistaa avoimeksi ja arvioitavaksi, ks. kohta sisäinen vuokrajärjestelmä.

52. Kiinteistöinvestointitaso sopeutetaan alle 10 M€ per vuosi

Investointeja ovat kaikki kiinteistöihin liittyvät hankinnat ja työt, jotka eivät ole ylläpitoa. Seurakuntayhtymän kirjanpidossa kiinteistöinvestointeja ovat peruskorjaus-, perusparannus-, kaavoitus- ja uudisrakennushankkeet ja työt, jotka arvoltaan ylittävät 20 000 euroa. Investointihankkeet aktivoidaan, mikäli ne eivät ole luonteeltaan ylläpitotöitä. Ylläpidoksi katsottavat työt käsitellään käyttötalousmenoina vuotuisessa tuloslaskelmassa. Kiinteistöinvestointi voi sisältää aktivoitavan osuuden ja käyttötalouteen kuuluvan osuuden. Kiinteistöinvestointia täytyy voida seurata kokonaisuutena, vaikka osa investointimenoista aktivoidaan taseeseen ja osa kirjataan kuluvan vuoden käyttötalouden kuluiksi. Hankekokonaisuutta seurataan hankekohtaisesti Haahtela -järjestelmän kautta.

Rakennusten peruskorjaussykli on kiinteistötyypistä riippuen 30 – 60 vuotta. Kirkkoihin kohdistuu jatkuvaa ylläpitotyötä, jonka myötä kirkkojen nykyarvo laskee harvoin alle 70 %.

Kiinteistöosaston vuosittainen käyttötalousbudjetti on ollut 16,5 - 21 M€. Ylläpidon tarkoituksena on pitää rakennukset hyvässä kunnossa laajempien peruskorjausten välillä. Hankintojen ja töiden kustannusvastuu on määritelty seurakuntien ja kiinteistöosaston välisessä vastuunjakotaulukossa, ks. liite.

Kiinteistöinvestoinnit, jotka tarvittaisiin nykyisen kiinteistökannan ylläpitämiseksi seuraavan 10 vuoden aikana olisivat vuosittain noin 25 M€ (sisältää lainojen lyhennykset ja sijoitustoiminnan kohteiden rakentamisen). Seurakuntayhtymän varat huomioiden, tämän suuruista investointitasoa ei kyetä pitkällä aikavälillä toteuttamaan. Tämä johtaa siihen, että kiinteistökantaa on olennaisesti vähennettävä. Tämän vuoksi tämän strategisen työskentelyn tavoitteena on laatia suunnitelma seurakuntien toimipaikkaverkoston optimoimisesta ja joistakin kiinteistöistä luopumisesta. Talouden näkökulmasta kestäväksi kiinteistöinvestointien tasoksi ilman lainojen lyhennyksiä, nettoinvestointeina tarkasteltuna (investointikulut - pysyvien vastaavien myyntitulot), on esitetty vuodesta 2024 alkaen useimmille vuosille 9 M€.

Sijoituskiinteistöjen investointeja voidaan toteuttaa osittain lainarahalla, joka on huomioitu lainojen lyhennyksiin kohdistetuilla määrärahoilla. Sijoituskiinteistöjen myynnistä vapautunut oma pääoma käytetään uusien sijoituskiinteistöjen hankintaan tai muihin tuottaviin sijoituksiin.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

53. Lisätään energiatehokkuutta ja ympäristötoimia

Helsingin seurakuntayhtymä on sitoutunut Hiilineutraali Kirkko 2030 -ohjelmaan. Muut kiinteistöihin vaikuttavat sitoumukset huomioidaan toiminnassa. Hiilineutraali Kirkko 2030 – ohjelman tavoitteisiin liittyen toimenpiteitä on tehty kiinteistöjen hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi. Esimerkiksi viimeisestä kiinteistössämme olevasta öljylämmityksestä luovutaan tämän vuoden aikana. Fossiilisilla polttoaineilla tuotetun sähkön käytöstä on jo luovuttu.

Lähtökohtana on, että tarpeettomista tiloista luovutaan. Talousarviossa olevat kiinteistöinvestoinnit toteutetaan suunnitelmallisesti energiatehokkuutta parantaen. Kunkin ison peruskorjauksen/-parannuksen tai ylläpitotoimen yhteydessä selvitetään, miten kiinteistön energiatehokkuutta voidaan parantaa. Uudisrakentaminen toteutetaan kaavoituksen ja tontinvarausehtojen edellyttämään tekniseen tasoon. Säilytettävistä, ei vielä talousarvioon ohjelmoiduista kiinteistöistä laaditaan energiakatselmus, jonka perusteella laaditaan toimenpideohjelma kiinteistöjen energiatehokkuuden parantamiseksi. Energiatehokkuuden parantamishankkeille, jotka toteutetaan kannattavuusjärjestyksessä, varataan talousarvioon vuosittain määräraha.

Kierrätykseen ja jätteiden lajitteluun kiinnitetään huomiota. Jätekatoksien tulee täyttää vaadittavat eri jätelajikkeiden lajitteluvaatimukset. Kiinteistöihin tehdään jätehuoltokatselmus, jonka perusteella linjataan tarvittavat toimenpiteet ja varataan talousarvioon tarvittavat määrärahat.

54. Parannetaan esteettömyyttä ja saavutettavuutta

Seurakuntayhtymän kiinteistöjen fyysinen saavutettavuus uudemmassa rakennuskannassa on hyvä. Rakennuskanta koostuu osittain rakennushistoriallisesti merkittävistä kohteista, joissa esteettömyyden ja saavutettavuuden aikaansaaminen voi olla haastavaa. Kaikessa suunnittelussa huomioidaan kirkon ohjelmat: Saavu, kirkon saavutettavuusohjelma sekä Aktiivisesti osallinen, YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksien kirkon toimintaohjelma 2019–2024.

Yhteinen kirkkoneuvosto on nimennyt esteettömyystyöryhmän vuonna 2021. Työryhmän tehtävänä on huolehtia siitä, että yhtymän kaikilla palveluyksiköillä ja seurakunnilla on riittävät perustiedot esteettömyyteen ja saavutettavuuteen liittyvistä tekijöistä ja että nämä otetaan huomioon jatkuvana prosessina kaikessa toiminnassa.

Kaikille sopiva kirkko on saavutettava kirkko. Saavutettava kirkko on sellainen, jossa ei ole liikkumisen, ymmärtämisen, asenteiden, vuorovaikutuksen tai toiminnan esteitä. Tieto kirkkojen, kappaleiden ja muiden kokoontumistilojen esteettömyydestä ja saavutettavuudesta kootaan seurakuntayhtymän etusivulle helposti löydettäväksi. Helsingin seurakuntayhtymässä noudatetaan kirkkohallituksen kiinteistöstrategiamallin (kirkkohallitus, 2021) ohjeistusta esteettömyydestä:

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

”Esteettömyys ja saavutettavuus huomioidaan kaikessa rakentamisessa ja korjaamisessa. Tavoitteena on lakien ja asetusten edellyttämä taso. Suunnittelussa huomioidaan Ev.-lut. kirkon saavutettavuus- ja esteettömyysohje. Uudisrakennuksista tehdään tavoitteellisesti esteettämiä ja korjauskohteissa esteettömyys huomioidaan mahdollisuuksien mukaan kohteen ominaispiirteet huomioiden. Tehtäviä ratkaisuja erityisesti korjauskohteissa ohjaa kuitenkin myös taloudellisuus ja harkittavana olevien parannusten vaikuttavuus.”

Esteettömyysparannuksia tehdään Helsingin seurakuntayhtymässä talousarvion puitteissa. Jokaisen laajan korjaushankkeen kohdalla selvitetään, miten esteettömyyttä voidaan kohteessa parantaa. Vuosittain varataan talousarvioon määräraha yksittäisten esteettömyysratkaisujen parantamista varten.

55. Lisätään panostusta kiinteistökehitykseen

Kiinteistökehityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä raakamaan kehittämistä kaavoituksen avulla rakennuskelpoiseksi maaksi, olemassa olevan kaavan jalostamista tehokkaammaksi sekä rakennusten muuttamista uuteen käyttöön ja toiminnallisuuden, tehokkuuden ja energiatehokkuuden parantamista. Kehittämisen tavoitteena on luoda paremmat työskentely- tai asuinolosuhteet ja nostaa samalla kohteen arvoa käytössä, vuokrauksessa ja myytäessä. Perusteltuja poikkeuksia lukuun ottamatta seurakuntayhtymä ei luovu omistamiensa kiinteistöjen omistuksesta.

Helsingin seurakuntayhtymä on kiinteistökehityksen osalta aktiivinen toimija yhteistyössä Helsingin ja Vantaan kaupunkien kaavoitusviranomaisten sekä Vantaan seurakuntayhtymän kanssa. Kaavoitusprosesseja viedään eteenpäin joko itse kehittämällä tai etsimällä kumppaneita jo varhaisissa kaavakehitysvaiheissa.

Seurakuntayhtymän kiinteistökehityksen tavoitteena on rakennusten tai kiinteistöjen käytettävyyden parantaminen sekä arvonnousu. Kiinteistökehityksen tuloksena syntyvä arvonnousu muodostuu rakennusoikeuden lisääntymisestä, vuokrattavuuden paranemisesta sekä näin muodoin potentiaalisen myyntihinnan noususta.

Rakennuskelpoista maata ei myydä, vaan sitä kehitetään. Tavoitteena on, että seurakuntayhtymä kehittää itse maaomaisuuttaan siten, että kehityksen myötä tapahtuva arvonnousu tulee seurakuntien hyödyksi. Rakentamatonta, kehitettävää maata seurakuntayhtymällä on pääosin Helsingin Lehtisaareissa ja Vantaalla. Näitä maaomistuskeskittymiä ei myydä, vaan kaavoittamatonta maata kaavoitetaan rakennustonteiksi, joita vuokrataan pitkillä maanvuokrasopimuksilla, jotka generoivat seurakuntayhtymälle jatkuvaa, pitkäaikaista inflaatiosuojattua kassavirtaa vuokrien muodossa. Pieniä erillisiä yksittäisiä kohteita voidaan myydä, jos tonttien omistaminen ja vuokraaminen jostain syystä on työlästä ja kustannustehotonta.

Seurakuntayhtymä voi rakentaa omistamalleen maalle asuintaloja, silloin kuin rakentaminen nähdään kannattavana tai työsuhteasuntojen hankinnan kannalta perusteltuna ratkai-

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

sun. Perustajaurakoinnilla eli gryndaustoiminnalla omalle maalle on saavutettavissa huomattavia tuottoja, mutta tämä edellyttää huomattavaa lisäpanostusta henkilöstöön, joka kykenee kehittämään maaomaisuutta ja toteuttamaan rakennushankkeita.

Seurakuntien toiminnasta vapautuvia toimitiloja ja kiinteistöjä voidaan kehittää ja sitten vuokrata tai myydä, mikäli kehittämisellä saadaan jalostettua lisäarvoa kehittämiskustannuksetkin huomioiden. Vapautuvien toimitilojen ja kiinteistöjen osalta harkitaan jatkokäytön eri vaihtoehtoja myynnin, ulosvuokraamisen tai muiden vaihtoehtojen välillä. Myös palveluyksiköiden ja seurakuntien käytössä olevissa kiinteistöissä on kehittämispotentiaalia, jota voidaan hyödyntää. Seurakunnilta vapautuvia tiloja voidaan vuokrata ulkopuolisille sellaisenaan, jos tiloista saadaan kohtuullinen vuokratuotto, eikä tiloissa ole ennakoitavissa sellaisia peruskorjaustarpeita, jotka voisivat pitkällä tähtäimellä tehdä vuokraamisesta kannattamatonta.

Täydennysrakentamismahdollisuuksia on useiden seurakuntien käytössä olevien kiinteistöjen yhteydessä. Rakennettujen kiinteistöjen kohdalta merkittävimpiä kehityskohteita ovat: Kannelmäen kirkon tontti, Roihuvuoren kirkon tontti, Oulunkylän kirkon tontti, Merihiekan leirikeskuksen kiinteistö, Honkalinnan leirikeskuksen kiinteistö, Munkkivuoren seurakuntatalo, Jakomäen seurakuntatalon kiinteistö sekä Kunnantie 2 –asuinrakennus.

Sijoituskiinteistöjen tuottoja optimoidaan aktiivisilla kiinteistökehitystoimenpiteillä. Sijoituskiinteistöjen kehittämisen rahoituksen omarahoitusosuus tulee pääsääntöisesti sijoituskiinteistöistä saaduista vuokra- ja myyntituloista. Vierasta pääomaa voidaan käyttää näiden hankintojen rahoittamiseen silloin, kun sijoituksista saatavalla kassavirralla kyetään hoitamaan vieraan pääoman takaisinmaksut.

Investointisuunnitelmaa pitää kehittää niin, että selkeästi erotellaan investointien kohdentaminen toiminnalliseen tai tuottavaan sijoitustoimintaan. Toiminnallisten kiinteistöjen myynnistä saatavat varat käytetään toiminnallisten kiinteistöjen ja rakennusten investointeihin ja sijoituskiinteistöistä saatavat varat käytetään sijoitusomaisuuden kehittämiseen. Kiinteistökehityksen tuloksena saatavat varat käytetään tuottaviin rakennus- ja kiinteistöinvestointeihin, kuten esimerkiksi tällä hetkellä asuntoihin.

Kestävä yhtymän talouskehitys edellyttää tilakustannusten vähentämistä lähivuosina huomattavassa määrin nykytasoon verrattuna. Tavoitteena on tilojen optimointi siten, että ne ovat muuttuvassa maailmassa nykyistä joustavampia ja vastaavat tulevaisuuden tarpeisiin toiminnallisesti, laadullisesti ja määrällisesti. Tilakustannusten aleneminen mahdollistaa riittävät voimavarat seurakuntien toimintaan ja sen kehittämiseen. Rohkeasti yhdessä –tavoitetilassa on linjattu, että kirkot pyritään säilyttämään ja niistä luovutaan vain poikkeustapauksissa. Kirkoista luopumiselle on siksi tiukemmat kriteerit kuin muille tiloille.

56. Sisäisen vuokrajärjestelmän kehittäminen

Sisäisten vuokrien taso ja niiden suhde tilamäärärahoihin ja samalla myös määrärahojen jakamiseen on liittynyt keskeisesti toimintaedellytysten turvaamissuunnitelman asiantuntijaryhmän työhön. Seuraavassa esitetään poimintoja ehdotuksen keskeisestä sisällöstä:

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Nykytila

Sisäisen vuokrajärjestelmän tavoitteena on kohdistaa oikeudenmukaisesti kaikki tiloista aiheutuneet kustannukset (rakentaminen, omistaminen, ylläpito) tilojen käyttäjille, jotta erilaisten palveluiden todellinen hinta voidaan selvittää, ja toisaalta kannustaa tilojen käyttäjiä tarkastelemaan omaa tilatarvettaan kriittisesti, jotta tilojen käyttö olisi mahdollisimman tehokasta.

Sisäinen vuokra Helsingin seurakuntayhtymässä on laskettu tilojen ominaisuuksiin perustuen siten, että seurakuntien käytössä olleet tilat on hinnoiteltu toiminnan vaatimien tilaominaisuuksien perusteella. Laskennan suorittaa Haahtela Oy. Nykyisen sisäisen vuokran kaava muodostuu seuraavista elementeistä: 1) ylläpitovastike 2) korjausvastike ja 3) perusparantamismaksu. Ylläpitovastikkeella katetaan tilojen jatkuvasta ylläpidosta aiheutuneet kustannukset. Korjausvastikkeella tarkoitetaan rakennusosien ja järjestelmien vuotuista kulumista. Perusparantamismaksu/pääomavuokra on korvaus varojen sitomisesta rakentamiseen. Nykyinen malli on pitänyt sisällään myös kiinteistötoimiston hallinnon kulut (palkat).

Vuokran määrää tarkistetaan vuosittain prosenttiperusteisesti koko yhtymän tasolla. Lisäksi laskennassa otetaan vuosittain huomioon seurakuntien käytössä olevissa tiloissa tapahtuneet muutokset.

Vantaan malli

Vantaan seurakuntayhtymä on uudistanut sisäisten vuokrien malliaan. Uudistuksen tavoitteena on ollut parantaa läpinäkyvyyttä kulurakenteeseen sekä tavoite siitä, että tilan käyttäjä pääsee vaikuttamaan tilan tulevaisuuteen mm. tilan tehokkaamman käytön ja mahdollisen tilan luopumisen kautta. Myös kiinteistöyksikön hallinnonkulut on haluttu eriyttää omaksi kokonaisuudeksi.

Vantaan sisäisten vuokrien laskentakaava on seuraava: toteutunut toimintakate * (kiinteistöindeksikorko +1%) + (toteutunut investointi *3%) + vuosipoisto.

Rohkeasti yhdessä –pienryhmä on tehnyt mallinnuksen siitä, miten Helsingin seurakuntayhtymän sisäisten vuokrien malli muuttuisi, jos siirrytään soveltuvin osin Vantaan malliin. Keskeisin muutos nykymalliin on, että hallinnon kulut ja ylläpitokulut ovat kohdekohtaisesti eriytetty seurakuntarakenne huomioiden. Ylläpitokulut pitävät sisällään investoinneista tehdyn käyttötalouteen siirron. Vuosipoistot ovat omana kokonaisuutena myös kohdekohtaisesti. Sakraalituloja ei käsitellä erikseen, vaan ne sisältyvät kohteen kokonaiskustannuksiin. Sijaintia ei myöskään huomioida uudessa mallissa. Yhtymän ulkopuolelta vuorattujen tilojen osalta sisäinen vuokra määräytyy markkinahinnan mukaisesti, joka veloitetaan vuokraajalta.

Vantaan malli tuo paremman kokonaiskuvan siitä, miten paljon tilat kokonaisuudessa maksavat yhtymälle. Hyvänä puolena on myös, että läpinäkyvyys kulurakenteeseen selkiytyy ja tilan käyttäjä voi kriittisesti arvioida muuhun toimintaan jäävää määrärahaa. Myös ulkopuoliselle laskelman laatijalle maksettavat kulut jäivät pois.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Nykytilaan verrattuna Vantaan mallin etuja ovat mallin läpinäkyvyys ja todelliset kustannukset, jotka ovat todennettavissa kirjanpidosta. Kohdekohtaiset kulut sisältävät ainoastaan tilaan liittyviä kuluja ja kiinteistötoimiston hallinnon kuluja voidaan seurata oman tulosityksikön kautta. Sakraalitilojen jäädessä pois laskennasta, laskentaan liittyvät epäyhteneväiset käytännöt myös korjaantuvat. Vantaan mallin soveltaminen uutena laskentamallina voi osaltaan lisätä kiinteistörasitusta yksittäisten seurakuntien kohdalla. Kokonaisuudessaan yhtymätasolla muutokset ovat kuitenkin varsin maltillisia nykyiseen laskentamalliin nähden.

Ehdotus sovellettavasta mallista

Sisäisten vuokrien määräytymisessä ehdotetaan sovellettavan jatkossa Vantaan mallia, jossa käytetään kohteen todellisia kuluja lisättyinä poistoilla. Ylläpitokulut pitävät sisällään käyttötalouteen siirron. Vantaan mallia ei kuitenkaan oteta täysin sellaisenaan käyttöön, koska kaava sisältää myös toteutuneet investoinnit *3%. Helsingin seurakuntayhtymässä tehtävät investoinnit tulevat poistojen kautta kohteelle kohdistettavaksi. Lisäksi yhtymän kiinteistökanta on varsin suuri verrattuna Vantaan seurakuntayhtymään, joten kyseinen menettelytapa lisäisi merkittävästi hallinnollista työmäärää lukuja päivitettäessä. Sisäisten vuokrien laskennassa sovelletaan kunkin talousarviovuoden osalta toissavuoden lukuja, toisin sanoen vuoden 2023 sisäiset vuokrat määräytyvät vuoden 2021 lukujen perusteella (vuoden 2023 kehystä valmisteltaessa keväällä 2022 käytettävissä ovat vuoden 2021 vahvistuneet tilinpäätösluvut). Todettakoon, että sisäisten vuokrien korotukset saattavat tulevaisuudessa jäädä kokonaan pois, kun sisäiset vuokrat perustuvat kohteen todellisiin kuluihin ja pääpaino tulevaisuudessa on ylläpitokulujen pienentäminen kiinteistökannan supistuessa.

Ulkopuolelta vuokrattavien tilojen osalta kiinteistöosasto toimii jatkossa aina tilojen vuokraajana. Kyseisten kohteiden osalta sisäinen vuokra määräytyy todellisten vuokrakulujen suuruusena, lisättyinä kohteeseen kohdistuvilla ylläpitokuluilla (esimerkiksi sähkö, vartiointi yms.)

57. Mittavan urkukannan ylläpitäminen

Helsingin seurakuntayhtymällä on mittava urkukanta, joka käsittää yli 70 urut eri kirkko-, kappeli- ja seurakuntakotikohteissa. Monipuolinen soitinkanta sisältää eri kokoisia, eri aikakausien ja tyylien mukaisesti rakennettuja urkuja. Erityisen ryhmän muodostavat historiallisesti arvokkaat soittimet sekä valtakunnallisesti merkittävien rakennusten soittimet. Soitinkokonaisuus tekee Helsingistä kansainvälisesti kiinnostavan urkukaupungin. Helsingin seurakuntayhtymä on tiettävästi maailman suurin yksittäinen urkujen omistaja. Helsingin seurakuntayhtymän tiloissa järjestetään vuosittain mittavia musiikkitapahtumia, esimerkiksi Helsingin urkukesä ja Kirkko soikoon -tapahtuma.

Urut ovat monin tavoin kytköksissä kulttuurihistoriaan, paikallishistoriaan, arkkitehtuuriin sekä tekniikan kehitykseen. Urut kirkollisena rakennusperinteenä ovat osa kirkon aineellista kulttuuriperintöä, sekä urku- ja kirkkomusiikin osalta osa kirkon aineetonta kulttuuriperintöä. Urkujen ja muiden soittimien käyttö ja rooli seurakuntayhtymän kirkoissa

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

ja seurakuntien toiminnassa noudattelee musiikkityön tavoitteita, joita on kuvattu Helsingin seurakuntayhtymän musiikkistrategiassa 2018. Helsingin seurakuntayhtymällä urkuasioita käsittelee urkuasiantuntijatyöryhmä, UAT. Ryhmässä on edustettuna alan paras tietämys. Urkujen peruskorjauksissa tavoitteena on urkujen elinkaaren oikea-aikainen ja mahdollisimman pitkä jatkaminen. Suuruusluokan niin edellyttäessä korjausurakka kilpailutetaan.

Seurakuntayhtymän laaja urkukanta on dokumentoitu kattavasti ja urut on inventoitu (Pekka Suikkanen, 2012). Inventaario päivitetään vastaamaan vuoden 2022 tilannetta. Urkuihin liittyvät korjaus- ja uudishankkeet priorisoidaan järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti. Urkuja koskeva aiesuunnitelma toimii pohjana korjauksien ja uudishankkeiden suunnittelussa. Urkuja ja muita soittimia priorisoidaan rakennusten tilaluokittelun puitteissa. Maa-merkkikirkkojen ja merkittävien kirkkojen soittimet pidetään konserttikäytön edellyttämällä tasolla, kun taas luovuttavien tilojen soittimiin kohdistetaan riittävää ylläpitohuoltoa niin, että ne säilyvät asianmukaisessa toimintakunnossa rakennuksen käyttöajan. Sellaisiin tiloihin panostetaan, joissa järjestetään paljon konsertteja ja musiikkitilaisuuksia. Urkujen ylläpidossa seurakuntien kantoreilla on keskeinen rooli. Joka soittimelle on tehty vuosi- huoltosopimus; urut huolletaan pääsääntöisesti kahdesti vuodessa, jolloin ne pysyvät kohtuullisessa käyttökunnossa kohtuullisin kustannuksin.

Mikäli urkuja ei kannata korjata, ja tilassa on oltava urut, käynnistetään urkujen hankinta. Aina, kun on tarkoitus peruskorjata tai hankkia uudet urut, mietitään tapauskohtaisesti, mitkä urut tiloihin sopivat vertaamalla vaihtoehtojen ominaisuuksia ja kustannuksia. Hankkeet priorisoidaan ottaen huomioon käytön tarve, luonne ja määrä, sekä hankkeen kustannukset ja seurakuntalaisten palveleminen. Joihinkin kohteisiin voidaan toimittaa urkujen uusimisen sijaan esimerkiksi flyygeli.

Strategiatyön yhteydessä määritellään ne tilat, joissa tulee olla perinteiset urut. Muiden tilojen kohdalla harkitaan tapauskohtaisesti digiurkujen hankintaa. Digiurkuhankintojen yhteydessä tulee saattaa tilojen äänentoisto kuntoon. Sähköiset digitaaliurut, lyhyemmin digiurut (ns. virtuaaliurut) on hankittu toistaiseksi yhteen Helsingin seurakuntayhtymän kirkkoon. Saatujen kokemusten pohjalta tullaan arvioimaan vastaavien laitteiden hankintaa muihin tiloihin. Musiikillinen kokemus ja soittotuntuma ei digiuruissa ole kaikkien käyttäjien ja asiantuntijoiden mielestä samanlainen kuin perinteisissä uruissa, mutta digiurkujen hankintaa puoltaa niiden edullisempi hintataso. Digiurkujen pitkän aikavälin kestävydestä ja korjausmahdollisuudesta ei ole kokemuksia (vrt. esimerkiksi tietokoneiden käyttöikä).

Uusiin kohteisiin on syytä harkita kiinteän instrumentin (urkujen) mahdollista sijoitusta ja tilavarausta. Uruille varattua tilaa voi hyödyntää muuhun, mikäli soitinta ei heti siihen tule.

Lähivuosina urkuja ja muita soittimia tulee jäämään yli tarpeen luovuttavien tilojen osalta. Käyttökelpoiset soittimet voidaan siirtää osin muihin tiloihin, tai korvata tilojen vanhoja soittimia paremmilla. Sellaisia urkuja ja soittimia, joille ei löydy käyttöä seurakuntayhtymän tiloissa, voidaan tarjota muille seurakunnille ja tahoille. Mikäli tarpeettomille soittimille ei löydy ostajaa, poistetaan niitä lahjoittamalla ne esimerkiksi opetustarkoituksiin tai varaosiksi.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

58. Leirikeskuskiinteistöjen ympärivuotisen käytön lisääminen ja luopumismahdollisuudet

Helsingin seurakuntayhtymän leirikeskuskiinteistöt palvelevat seurakuntien ydintoimintoja, kuten rippikoulua, isoskoulutusta, diakonian leirejä ja varhaisnuorisotyön leirejä. Leirit mahdollistavat hengellisen kasvun ja uskonelämän harjoittamisen turvallisessa ympäristössä, mikä vahvistaa lapsen ja nuoren omaa identiteettiä seurakuntalaisena. Seurakunnat tarvitsevat leirikeskuksia oman leiri-, retki- ja koulutustoiminnan toteuttamiseen sekä retriitti- ja virkistystoiminnan tarjoamiseen seurakuntalaisille. Leirikeskuksia tarjotaan erilaisten yhteistyökumppaneiden tarpeisiin, kuten leirikoulut, työyhteisöpäivät ja perhejuhlat. Näitä edellä mainittuja toimintoja fasilitoidaan omilla tai ulkoa vuokratuilla leirikeskuksilla.

Tällä hetkellä Helsingin seurakuntayhtymän leirikeskustoiminnasta noin 2/3 toteutuu omissa leirikeskuksissa. Kesän rippikoululeiriviikoista noin 55% pidetään omissa leirikeskuksissa ja noin 45 % vuokrataan ulkopuolisista leirikeskuksista. Käyttäjien odotukset ovat nousseet ja nykyinen laatutaso kaikissa leirikeskuksissamme ei ole enää tulevaisuudessa riittävä.

Leirikeskustoiminnan todelliset kustannukset pitää selvittää. Toiminnallisia ja taloudellisia mittareita tulee luoda leirikeskustoiminnan avuksi. Erityisesti selvitetään todelliset vuorokausikustannukset per henkilö (toiminnan-, käyttö- ja ylläpitokulut yms.) sekä tarkat käyttöasteiden kirjaamiskäytännöt ja tilojen säännöllinen seuranta. Kaikissa leirikeskuksissa selvitetään tilojen ulosvuokrauksen kehittämistä, lisärakentamismahdollisuuksia sekä kustannustehokkuuden kehittämistä koko toiminnan prosessiin. Leirikeskustoiminnan ydinprosessin kokonaiskustannusrakenteen selvittämisen perusteella voidaan arvioida kannattaako leirit järjestää omissa leirikeskuksissa vai selvittääkö pienemmillä kokonaiskustannuksilla vuokraamalla leirikeskuskapasiteettia ulkopuolisilta leirikeskustoimijoilta.

Seurakuntayhtymän nykyiset leirikeskukset ovat:

Korpirauhan leirikeskus: paljon majoituspaikkoja, yhteiset tilat liian pienet, palvelee ydintoimintoja.

Lohirannan leirikeskus: palvelee ydintoimintoja, vähän majoituspaikkoja ja yhteisiä tiloja.

Porkkalan leirikeskus: ei sovellu kovin hyvin seurakunnalliseen leirikäyttöön, hieno sijainti, ei ole esteetön. Tavoitteena on luopua Porkkalan leirikeskuksesta.

Kellokosken Juhlatalo: soveltuu lähinnä juhlatarkoituksiin, ulkotiloissa puutteita, kohdetta on jatkuvasti korjattu, huomioitava voimassa olevat sopimukset, kuten ruokapalvelusopimus 02/2025 saakka. Kohde on jo tällä hetkellä myynnissä.

Lekholmen toimintakeskus: saarikohde, ruotsinkielisten seurakuntien keskeisin leirikeskus, kesäkäytössä. Leiritoiminnan lisäksi avointa toimintaa helsinkiläisille. Kustannuksia tulossa rakennuskannan ylläpitämisestä.

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

Kivisaaren leirikeskus: saarikohde, ei erityisen soveltuva leirikäyttöön. Toimivatko fasiliteetit tarpeiden mukaisesti? Millä tasolla talotekniikka on? Kohde on hyvässä kunnossa. Selvitetään, soveltuuko ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöön.

Honkalinna: saarikohde, päärakennus on palanut, jäljellä huoltorakennukset. Soveltuu telttaretkeilyyn. Tavoitteena kehittää kaavoituksella vapaa-ajanasuntotonteiksi, jotka myydään.

59. Kiinteistösijoitusomaisuus turvaa entistä vahvemmin seurakunnallista toimintaa

Tässä esityksessä kiinteistösijoitusvarallisuudella tarkoitetaan muiden kuin Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien ja palveluyksiköiden käytössä olevia kiinteistöjä, rakennuksia, osakehuoneistoja, asunto- ja kiinteistöyhtiöomistuksia sekä metsiä ja maa-alueita. Helsingin seurakuntayhtymällä on kiinteistöjen muodossa sijoitusvarallisuutta yhteensä 207,4 miljoonan euron arvosta. Kun tästä vähennetään omaisuuden hankkimisesta aiheutuneet velat, jotka ovat asunto- ja kiinteistöyhtiöiden yhtiölainoja, kiinteistösijoitusomaisuuden nettoarvoksi jää 167,4 miljoonaa euroa. Asuinhuoneistojen osuus on yhteensä 96,5 miljoonaa, liike- ja toimistohuoneistojen 25,5 miljoonaa euroa ja maaomaisuuden arvo 45,4 miljoonaa euroa.

Metsäomaisuutta seurakuntayhtymällä on yhteensä 252,8 ha. Suurimmat yksittäiset metsätilat sijaitsevat Tuupovaarassa nykyisen Joensuun kaupungin alueella 132,9 ha, Korpirauhan leirikeskus Siuntiossa 85,1 ha sekä Vihdin kunnassa Averionniemi 5,8 ha. Yhtymän omistamia metsiä hoidetaan pääosin talousmetsinä. Tuupovaaran metsistä 28,5 ha on suojeltua metsää.

Sijoituskiinteistövarallisuuden tärkein tehtävä on tuottaa tasaista kassavirtaa seurakunnallisen toiminnan menojen kattamiseen ja seurakunnan käytössä olevien kirkkojen ja muiden toimitilojen ylläpitoon. Sijoituskiinteistöjen tuottoja on seurattu puolen vuoden välein sijoitustoimikunnalle ja yhteiselle kirkkoneuvostolle tehtävin tuottoraportein. (Liite: Kiinteistösijoitusten ja kiinteistömyyntien tulos ja tuotto 2020). Vuosina 2017 - 2020 kiinteistösijoitusten tuotot sijoitusten tasearvoille laskettuna ovat vaihdelleet 5,8-10% välillä ja markkina-arvoille laskettuna 2-14% välillä riippuen erityisesti myytyjen kiinteistöjen, osakehuoneistojen ja toimitilojen määrästä.

Seurakuntayhtymä omistaa Helsingin alueella 883 asuntoa, joista 173 asuntoa on vuokrattu työsuhdeasuntoina yhtymän työntekijöille. Kaikista asunnoista 564 asuntoa sijaitsee yhtymän kokonaan omistamissa asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöissä, 27 asuntoa kirkoilla ja 21 kpl seurakunta- ja kerhotaloissa sekä 8 hautausmaiden yhteydessä. Työsuhdeasuntojen verotusarvon laskentaperusteiden muututtua postinumeropohjaiseksi vuonna 2015 kiinnostus keskustan työsuhdeasuntoihin on vähentynyt. Kantakaupungin asunnot pidetään, koska niihin kohdistuu jatkuvaa kiinnostusta asuntojen vuokraajien taholta yleisesti ja koska ne näin tuottavat tasaista, hyvin inflaatio suojaattua kassavirtaa seurakuntien toimintaan. Asuntojen vuokrasopimuksissa sovelletaan työsuhdeasuntojen

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

kohdalla verohallituksen asuntojen vuokrien luontaisedun verotusarvojen mukaista vuokraa ja muissa asunnoissa markkinavuokria.

Tulevaisuudessa uusien asuntojen rakentaminen kohdistuu esikaupunkialueiden verotusarvoltaan edullisempiin postinumeroalueisiin.

Seurakuntayhtymän hallinnoimalla hautainhoitorahastolla on lisäksi 3 tase-arvoltaan yhteensä 11,7 miljoonan kiinteistösijoituskohdetta. Hautainhoitorahaston tuotoilla katetaan hautausmailla olevien hautojen hoitokustannuksia.

Seurakuntayhtymällä on rakentamatonta kaavoitettua tonttimaata Helsingin Lehtisaassa ja Vantaan kaupungin alueella. Nämä kaavoitetut alueet tullaan vuokraamaan markkinoille maanvuokrasopimuksin asunto- ja liiketontteina vuosien 2021 ja 2022 aikana. Sekä Lehtisaassa että Vantaan alueella on myös huomattava määrä rakennuskelpoista kaavoittamatonta maata, jota tullaan kaavoittamaan yhteistyössä maiden toisen omistajan Vantaan seurakuntayhtymän kanssa. Helsingin Lehtisaaren ja Vantaan kaupungin alueella sijaitsevien maiden omistus perustuu aikoinaan Helsingin pitäjän seurakunnan saamaan testamenttilahjoitukseen. Manttaalien perusteella Helsingin seurakuntayhtymän osuudeksi näistä maista tuli noin yksi kolmasosa ja Vantaan seurakuntayhtymän osuudeksi noin 2/3.

Aktiivisella kiinteistökehityksellä saadaan tuottoja ja luodaan mahdollisuuksia kiinteistösijoitusomaisuuden kasvattamiseen. Sijoitusomaisuuden myynnistä saatavat tulot käytetään uuden sijoitusomaisuuden hankintaan.

Helsingin seurakuntayhtymässä on asetettu tavoitteeksi kohtuuhintaisten asuntojen rakentaminen Helsingin asukkaiden, erityisesti seurakuntalaisten ja työntekijöiden asunnoiksi. Helsingin alueella kaavoituksen edellyttämien kalliiden rakennusratkaisujen myötä kohtuuhintaisten asuntojen rakentaminen ei Helsingin alueella juurikaan ole mahdollista. Tämän johdosta tavoitteeksi on asetettu kohtuuhintaisten asuntojen rakentaminen Vantaalle seurakuntayhtymien siellä omistamille maille.

Asuntorakentamiseen kaavoitetun tonttimaan hyödyntäminen omassa rakentamisessa edellyttää pitkäjänteistä panostusta kiinteistöjen kehittämiseen, rakentamiseen eli gryndaustoimintaan, mikä voi tulevaisuudessa tuottaa erinomaisen kontribuution seurakuntayhtymän talouteen. Ilman pitkäjänteistä panostusta tämä tonttipotentiaali jää hyödyntämättä.

Kiinteistösijoittamisessa tavoitteena on kertyneen pääoman säilyminen ja kasvattaminen. Asunto-, liiketila- ja toimistotilavarallisuutta kasvatetaan maltillisesti siten, että se tuottaisi kasvavan kontribuutio-osuuden seurakuntien toiminnan rahoittamiseen.

Kiinteistösijoittamisessa keskitytään eettiseen, liiketaloudellisesti järkevään ja kannattavaan liiketoimintaan. Kiinteistösijoittaminen ei ole sosiaalista auttamistoimintaa. Asumistoimintaan mahdollisesti kohdistuva subventio toteutetaan yhtymän yhteisen seurakuntatyön asuttamistoiminnan kautta.

Kiinteistöjen omistamisessa keskitytään, silloin kun mahdollista, tuottaviin suurehkoihin kokonaisuuksiin, joiden omistaminen ja hoitaminen ovat työvoiman käytön kannalta

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

tehokasta ja pitkällä aikavälillä kannattavaa. Kannattamattomista sijoituskohteista luovutaan. Maanvuokrauksessa suositaan kerrostalo- ja liikerakennustontteja siten, että vuokratut tontit olisivat tietyillä keskitetyillä alueilla, jolloin maan arvon alueellista kehitystä on helpompaa pitkäjänteisesti arvioida.

Seurakuntayhtymässä lainarahoitusta otetaan vain sellaisiin kiinteistökohteisiin, jotka voivat vuokrasopimuksin tuottaa sen kassavirran, jolla velkaa hoidetaan.

Maanvuokrasopimuksissa vuotuinen tuottotavoite on 5% laskettuna kiinteistöjen arvolle, joka perustuu rakennusoikeuden arvoon. Koko kiinteistösijoituskannan keskimääräinen tuottotavoite pitkällä aikavälillä on inflaatio + 3 prosenttia, mikä edellyttää pitkällä aikavälillä maanvuokrasopimuksilta 5 %:n tuottoa.

60. Tuettua asumista tarvitaan Helsingissä

Helsingin seurakuntayhtymän tuetun asumisen kohteet ovat: Hämeentie 75, Paraistentie 13 ja Lehtisaaren nuorisokoti. Lisäksi kriisimajoitukseen on osoitettu huoneistot Matteuksen kirkon yhteydestä (kolmio kriisiasumiskäytössä) sekä Hermannin Diakoniatalolta (kaksi yksiötä loma- ja kriisiasumiskäytössä). Kriisiasuminen on väliaikaista ja majoittuja ei ole talon kirjoilla. Hätämajoitus on ratkaistu kumppanuuden kautta. Tuetun asumisen asunnot vuokrataan sisäisellä vuokralla yhtymän yhteisen seurakuntatyön tuetun asumisen yksikölle, joka vuokraa ne edelleen asuntojen tarvitsijoille. Asukkaat ovat käytännössä Kelan asumistuen saajia. Tukiasunnoissa edellytetään päihtetöntä asumista ja tarjotaan asumisen tukipalvelut. Asukkaiden kanssa solmitaan määräaikaiset vuokrasopimukset tavoitteena asumispolun varmistaminen.

Nykyisistä kohteista Paraistentie 13 on rakennettu tuettua asumista varten, ja kohde on esteetön. Hämeentie 75:ssä sijaitsee 21 tukiasuntoa ja 22 yhtymän ulosvuokraamaa vuokra-asuntoa. Hämeentie 75 on peruskorjattu 2000-luvun alussa ja yksi porrashuoneista on esteetön. Lehtisaaren nuorisokoti sijaitsee toiminnan kannalta hyvässä paikassa. Kunnat ostavat Lehtisaaren nuorisokodista asiakaspaikkoja. Tällä hetkellä kysyntä vastaa tarjontaa. Nykyinen tilakonsepti on hyvä: asuintilat toisessa kerroksessa ja yhteistilat alakerroksessa. Tontin kaavakehitys on mahdollista. Sijainti on hyvällä paikalla Lehtisaareessa. Strategiatyön lausuntokierroksella tavoitteena on linjata, onko nuorten laitossijoittaminen seurakuntayhtymän toimintaa tulevaisuudessa, ja tullaanko tuettua asumistoimintaa harjoittamaan Lehtisaaren nuorisokodissa. Toiminnan jatkaminen edellyttää nykyisen kiinteistön täydellistä peruskorjausta, johon ei ole nyt varauduttu taloussuunnittelussa.

Tuetun asumisen tarve ei vähene Helsingissä. Strategiatyön yhteydessä tulee päättää seurakuntayhtymän rooli tuetun asumisen tuottamisessa Helsingin kaupungin alueella: tullaanko toimintaa lisäämään, vähentämään vai säilyttämään nykyisellä tasolla. Kiinteistöstrategiatyöryhmän ehdotus on, että tuetun asumisen määrä pyritään säilyttämään vähintään nykyisellä tasollaan. Toiminnan kannalta on hyvä, mikäli kiinteistöt ovat omassa omistuksessa ja oma organisaatio vastaa toiminnasta sekä

Kiinteistö- ja toimitilastrategia

asukasvalinnoista. Toiminnan painopisteen mahdollinen muuttuminen on tällöin mahdollista toteuttaa joustavammin.

Tuetun asumisen tulee sijaita tulevaisuudessakin tukipalvelupisteen lähellä. Esimerkki hyvästä sijainnista on Hermannin diakoniatalon varustamo ja sen yhteydessä sijaitsevat tukiasunnot. Mahdollisten uusien asumisyksiköiden laajuus on pohdittava rahoituksen ja toiminnan kautta, esimerkiksi asumisyksiköiden järkevä henkilömitoitus suhteessa asukkaiden määrään sekä mahdollinen ARA-rahoitus. Kohteiden osalta tulee varmistaa niiden käytettävyys eri käyttäjäryhmälle sekä kohteiden muuttamismahdollisuus yhtymän vuokra-asunnoiksi tarvittaessa.

Strategia valmistelusta seuraavat toimenpiteet

Seurakuntien ja yhtymän käytössä olevien kiinteistöjen ja toimitilojen jako salkkuihin

Luopumissuunnitelma ja aikataulu luovuttaville kiinteistöille ja toimitiloille

Digitalisaatiostrategia

Projektin tavoitteet

Rohkeasti yhdessä -tavoitetilaan on tämän asiantuntijaryhmän työn osalta kirjattu:

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 kokonaisarkkitehtuurityötä 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 tilannehuonetyöskentelyin. Osana työskentelyä luodaan sähköisiin

Digistrategia

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.

Vähän digimpi, vähän kirkompi

Vuosisatojen ajan kirkkoon kuuluminen on ollut normaali osa suomalaisuutta. Tämä sinänsä hyvä asia on vaikuttanut kirkon toimintaan laiskistavasti ja vääristänyt alkuperäistä käsitystämme kirkosta: olemme oppineet, että ihmiset itsestäänselvästi tarvitsevat kirkkoa ja kääntyvät sen puoleen, kun tilanne vaatii.

Tästä pitää oppia pois. Kirkko ei enää ole menneen maailman jäykkä instituutio tai uskontovirasto, vaan nyt esiin on jo nousemassa kirkon alkuperäisempi idea: kirkko on elävien ihmisten yhteisö. Ihmisten yhteisö, joka tarvitsee sen kaikkia jäseniä, eivätkä vain jäsenet tarvitse instituutiota.

Tästä on pohjimmiltaan kyse myös digistrategiassa: että valmistaudumme paitsi teknisesti, myös asenteellisesti siihen, että me kirkko-organisaationa todella olemme olemassa kaikkia ihmisiä varten ja tarvitsemme kaikkia. Että voimme olla sen jäsenten tarpeilla, toiveilla ja osaamisilla varusteltu yhteisö.

Maailma digitalisoituu ja avaa uusia väyliä kirkon työlle. Ehkä myös palauttaa kirkon perusolemuksen äärelle. Ja Jumala on rakastanut tätä digitaalista maailmaa niin paljon, ettei meillä ole varaa heittää hukkaan sen suomia hyviä näkymiä.

Mikä digitalisaatiostrategia?

Pidät käsissäsi Helsingin seurakuntayhtymän ensimmäistä digitalisaatiostrategiaa. Digistrategia on helsinkiläisten sekä seurakuntien ja yhteisten palvelujen työntekijöiden tarpeista kumpuava toimintasuunnitelma digitalisaation ja sähköisten palvelujen kehittämiseksi seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa. Digistrategia korvaa jatkossa ICT-strategian ja se ulottuu vuoden 2026 loppuun asti.

Strategian perustana on neljä näkökulmaa digitalisaatioon: helsinkiläisten osallisuuden edistäminen digitalisaation avulla, digitalisaatio osana työntekijän arkea, digitalisaation johtaminen sekä ketterä kehittäminen ja arkkitehtuuri.

Näistä neljästä näkökulmasta on johdettu seurakuntien ja yhteisten palvelujen Tilannehuonetyöskentelyssä 10 digikäskyä, eli kymmenen tulevaisuuden tavoitetta, joita lähdemme nyt yhdessä tavoittelemaan. Tähän strategiaan on kirjattu yhteensä 72 toimenpidettä, jotka toimivat strategiakauden aikana askelmerkkeinä kohti yhdessä sopiamme tavoitteita; niiden avulla teemme digikäskyistä totta. Kukin toimenpide on

Digistrategia

aikataulutettu jollekin tietylle strategiakauden ajanjaksolle. Jos aikamääre puuttuu, tarkoittaa se että toimenpidettä edistetään koko strategiakauden ajan. Digikäskyt on lisäksi koottu strategian loppuun teemavuosittain. Teemavuosijatteluun tarkoitus on jaksottaa digikäskyjen edistämistä erityisin painopistevuosin siten, että aloitamme polkumme keskittymällä digiposiitiivisuuteen ja johtamiseen.

Digistrategia toimii tulevina vuosina digitalisaation tiekarttanamme, jonka avulla hallitsemme ympärillämme tapahtuvaa muutosta, hahmotamme ilmiötä ympärillämme, kehitämme palveluitamme, järjestelmiämme ja toimintakulttuuriamme sekä sovimme yhteisistä pelisäännöistä. Digitalisaatio koskettaa meistä jokaista ja tarjoaa niin helsinkiläisille kuin meille kirkkona monia tavoittelemisen arvioisia hyötyjä. Strategiakauden suurimpia haasteita tulee olemaan yhteisten palveluprosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja jalkauttaminen.

Tämä työ kuitenkin mahdollistaa meille niin uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan, uudet yhteiset verkkosivut kuin sähköisten asiointipalvelujen valikoiman laajentamisen.

Tämä kaikki edellyttää meiltä jokaiselta sitoutumista, yhteen hiileen puhaltamista, sinnikkyyttä ja ennen kaikkea rohkeutta. Toiveenamme on, että tämä strategia auttaa tässä meistä jokaista.

Digistrategia, 10 digikäskyä

10 digikäskyä

I Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa	II Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikutteisia	III Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen	IV Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus	V Ruokimme digiposiitiivisuutta
VI Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat	VII Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava	VIII Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat	IX Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä	X Raivaamme esteet ketteryydeltä

Digistrategia

1. Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa
2. Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikutteisia
3. Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen
4. Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus
5. Ruokimme digiposiitivisuutta
6. Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat
7. Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava
8. Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat
9. Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä
10. Raivaamme esteet ketteryydeltä

Helsingiläisten osallisuuden edistäminen digitalisaation avulla

61. Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa

Nykytila

Olemme vasta opettelemassa kumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa. Satunnaista, pistemäistä, usein yhden työntekijän kiinnostuksesta riippuvaa. Nykytila ei ole selkeä ja kaikkien tiedossa.

Toimenpiteet ja aikataulu

Kartoitetaan ja listataan läpinäkyvään paikkaan kaikkien saataville aktiiviset digikumppanit ja määritellään digikumppanuuksien hallinnasta vastaavat henkilöt. (2022)

Laaditaan pelisäännöt kumppanuusyhteistyön ehdoille ja edellytyksille ja määritellään digikumppanuudelta vaadittava dokumentointi ja sopimustekniset asiat. Mikään tieto ei saa jäädä vain yhden henkilön varaan. (2023)

Selvitetään digiyhteistyövastuiden lisääminen soveltuviin tehtävänkuviiin. (2023)

Hakeudutaan kaikilla toiminnan tasoilla rohkeasti rakentamaan verkostoja ja kumppanuutta muiden toimijoiden kanssa. (2024)

Kumppanuuden rakentamista molempiin suuntiin (esim. meidän tiedot muiden sivuilla ja muiden meidän sivuilla. "Siivellä ratsastamista" molempiin suuntiin). Helsingin kaupungin kanssa yhteistyön aloitus mahdollisimman pian erityisesti digistrategiaan liittyen. (2021)

Koulutukset, seminaarit, sosiaalinen media

Sovitaan konkreettisista tavoista edistää yhteistä asiakkuudenhallintaa ja sähköisiä asiointipalveluja pääkaupunkiseudun muiden seurakuntayhtymien ja Kirkkohallituksen kanssa.

Digistrategia

62. Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikutteisia

Nykytila

Kattavia digipalveluja ei vielä ole, eikä olemassaolevia palveluita ole muotoiltu helsinkiläisen näkökulmasta.

Palveluviestintä verkkosivuilla on pääosin hajautunut seurakuntien omille sivuille, mistä johtuen ajantasaisen tiedon ylläpitäminen on vaikeaa ja tiedon löytäminen asiakkaalle usein haastavaa.

Sähköisten palvelujen tuottamisen tällä hetkellä mahdollistava taustajärjestelmä Prime on käyttökänsä päässä. Korvaavan järjestelmän hankinta on käynnistymässä.

Primen sähköisen asioinnin ylläpitäminen on työntekijälle manuaalista, työlästä ja aikaavievää.

Yhteisiä palveluprosesseja ja niille osoitettuja omistajia ei pääsääntöisesti vielä ole.

Sähköisistä palveluista ei kerätä systemaattisesti palautetta eikä palautteen käsittelylle ole sovittuja toimintatapoja tai rakenteita.

Koko kirkon tai esimerkiksi pääkaupungin laajuista yhteistä digipalvelujen kehittämisfoorumia ei ole.

Toimenpiteet ja aikataulu

Sitoudutaan yhteisten palveluprosessien tunnistamiseen, kuvaamiseen ja sähköistämiseen tasalaatuisen palvelun varmistamiseksi ja sisäisen työn helpottamiseksi. (2021-)

Muistetaan verrokkien benchmark ja verkostot digipalveluita suunnitellessamme. (2021-)

Annamme digipalveluissamme asiakkaalle aina palvelulupauksen johon sitoudumme. (2021-2023)

Selvitetään digipalveluista, niiden ylläpidosta ja asiakaspalvelusta vastaavien työntekijöiden verkottumis- ja tiimiytymismahdollisuudet yli seurakuntarajojen. (2021-2023)

Luodaan seurakuntien yhteisten digipalvelujen käyttöönoton jälkeiseen kehittämiseen rakenteet, vastuut ja toimintatavat. (2021-2023)

Kiinnitetään huomiota digipalvelujemme palvelupolkujen eheyteen verkkosivujen, somen ja myös muiden mahdollisten kanavien osalta. Selvitetään yhteisten palvelusisältöjen tuotantoprosessit verkkosivu- uudistuksen yhteydessä. (2021-2023)

Huolehdimme, että digipalvelujemme käyttöön saa aina helposti apua ja että myös perinteinen asiointimuoto mahdollistetaan sitä tarvitseville. (2023)

Digistrategia

Teemme digipalveluistamme saavutettavia ja noudatamme aina saavutettavuusdirektiiviä. Huomioimme myös heidät, joille asioiden ja/tai kielen ymmärtäminen on jostakin syystä tavallista vaikeampaa tai jotka käyttävät erilaisia kommunikaatiotapoja tai apuvälineitä.

63. Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen

Nykytila

Osallistavaan digikehittämiseen ei vielä ole sovittua viitekehystä eikä kumppaniverkostoa.

Digipalvelujamme koskevaan kehittämispalautteeseen ei ole selkeästi osoitettua kanavaa. Palautteen ja kehittämisideoiden käsittelylle ei ole selkeää toimintatapaa. Kehittämistä koskevalle päätöksenteolle ei ole sovittua paikkaa erityisesti projektivaiheen päätyttyä.

Toimenpiteet ja aikataulu

Liitetään diginäkökulma mukaan jatkuvan strategiaprosessin osallisuusnäkökulman kysymyksiin. (syksy 2021).

Luodaan rakenteet digipalvelujamme koskevan palautteen jatkuvalla käsittelylle ja sitä koskevalle pienkehittämiselle. (2022)

Panostetaan erityisesti yhteistyön käynnistämiseen Helsingin kaupungin kanssa. (2022)

Otetaan käyttöön kaupunkilaisia osallistava

budjetointi digikehittämisessä, ideoimisessa ja priorisoinnissa. (2023 tai samalla kuin muukin osallistava budjetointi otetaan käyttöön)

Käynnistetään benchmarkkauskiertä, jonka tavoitteena on selvittää toimiva tapa osallistaa

helsinkiläisiä systemaattisesti ja suunnitellusti. (2023)

Valjastetaan yhtymän koulutetut palvelumuotoilijat osallistavan digikehittämisen suunnitteluun ja vaikuttavaan toteutukseen. (2023)

Tehdään suunnitelma helsinkiläisten osallistamisesta digikehittämiseen ja luodaan suunnitelman mukaiset rakenteet jatkuvaan osallistamiseen ja kehittämiseen. (2024)

Digitalisaatio osana työntekijän arkea

64. Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus

Nykytila

Osaaminen on epätasaista ja toisten osaamattomuus kuormittaa osaa työntekijöistä.

Digistrategia

Osa työntekijöistä on "vapaamatkustajia" ja oman osaamisen kehittäminen vähäistä.

Käyttäjälähtöisetkin ongelmat projisoidaan usein yksittäisten järjestelmien vioiksi: "ei se kuitenkaan toimi, ei kannata edes yrittää".

Hävetään omaa heikompaa digiosaamista eikä kehdata kysyä apua.

Työt kasautuvat helposti sille, joka osaa parhaiten.

Yksikkö- ja seurakuntarajojen yli menevä tuki ja yhteistyö vähäistä.

Vastakkainasettelua digitaalisen ja kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen välillä.

Turhautumista erinäisiin käytössämme oleviin järjestelmiin.

Toimenpiteet ja aikataulu

Avataan kanavia ja kannustetaan kollegiaaliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Varmistetaan, että kaikki pääsevät mukaan. (2021)

Kehityskeskusteluissa syksystä 2021 alkaen selvitetään työntekijöiden osaamisen taso ja koulutustarpeet. Muistetaan Office-osaamiskartoitus apuna tässä. (2021)

IT-palvelut määrittelevät välineiden ja ohjelmien perustason, jonka tulee olla kaikilla työntekijöillä käytettävissä. (2022)

Kaikilla työntekijöillä on käytössään älylaitteet 2022 mennessä.

Järjestelmäkoulutus: peruskoulutuksen lisäksi matalan kynnyksen "kahvivartit"/"pikana haltuun" -koulutukset. (2022)

Kokeillaan alueellisia digienkeleitä (matalan kynnyksen vertaisneuvoja, yhteyshenkilö). (2022)

Sijaistaminen ja apu yli yksikkörajojen, esimerkiksi rovastikunnittain, alueviestijä benchmarkkina. (2023)

Selvitetään roolipohjaiset minimiosaamistasot, eli luodaan työalakohtaiset IT- ja some-ajokortit. Kytetään koulutussuunnittelu ja koulutuksen vuosikello näihin osaamistasoihin sekä rekrytointeihin ja perehdytyspakettiin. (2023)

Huolehdimme kaikissa yksiköissä siitä, että digi- ja järjestelmäosaaminen ei koskaan ole vain yhden henkilön vastuulla.

Digitöiden tasainen jakautuminen on esimiehen vastuulla.

Tietoturva- ja tietosuojaosaaminen on keskeinen osa jokaisen työntekijän työtä. Jokainen työntekijä velvoitetaan tämän osaamisen ylläpitämiseen.

Digistrategia

65. Ruokimme digiposiitivisuutta

Nykytila

Osaaminen on epätasaista ja toisten osaamattomuus kuormittaa osaa työntekijöistä.

Osa työntekijöistä on "vapaamatkustajia" ja oman osaamisen kehittäminen vähäistä.

Käyttäjälähtöisetkin ongelmat projisoidaan usein yksittäisten järjestelmien vioiksi: "ei se kuitenkaan toimi, ei kannata edes yrittää".

Hävetään omaa heikompaa digiosaamista eikä kehdata kysyä apua.

Työt kasautuvat helposti sille, joka osaa parhaiten.

Yksikkö- ja seurakuntarajojen yli menevä tuki ja yhteistyö vähäistä.

Vastakkainasettelua digitaalisen ja kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen välillä.

Turhautumista erinäisiin käytössämme oleviin järjestelmiin.

Toimenpiteet ja aikataulu

Nostetaan digi- ja muutosjohtaminen esimiestäidoksi. Selvitään tähän tarvittavat koulutus- ja tukitoimenpiteet. (2022)

Kiitämme ja kehumme työkaveria: Selvitetään mahdollisuuksia P2P-ohjelmaan, eli kollegalta kollegalle tapahtuvaan huomioimiseen. Kärkinä asenne, avuliaisuus, huomaavaisuus ja digiposiitivisuus, ei osaaminen. (2023)

Selvitetään kannustimia jotka innostavat esim. työkavereiden opettamiseen ja kouluttamiseen, vaikka se ei olisikaan osa omaa tehtäväkuvaa. (2023)

Kehitämme digitaalisia vuorovaikutustaitojamme.

Luodaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa digipalveluidemme ja järjestelmiemme kehittämiseen esimerkiksi palautekanavia parantamalla ja läpinäkyvillä rakenteilla.

Kuva Kirkosta Helsingissä digiposiitiivisena työpaikkana korostamalla työyhteisössä sitä ettei ole häpeä kysyä neuvoa, mutta jokaisella velvollisuus riittävän hyvään osaamiseen.

Panostetaan digikohtaamisiin ja kokeillaan niitä rohkeasti eri yhteyksissä, jotta niistä tulee yhtä luontevia kuin kasvokkain kohtaamisesta.

Muistamme pandemiasta oppimamme asiat myös poikkeusajan päätyttyä.

Peukutetaan joka paikassa.

Digistrategia

Digitalisaation johtaminen

66. Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat

Nykytila

Yhteistä projektisalkkua ei ole otettu käyttöön eikä salkunhallintaa tai sen omistamista käytännössä vielä merkittävässä määrin ole.

Projektien omistajuusajattelua edistetty jonkin verran ja projektiomistajan vastuut on kirjattu Helsingin seurakuntien projektijohtamismalliin.

Kaikkia potentiaalisia projektien omistajia ei ole vielä koulutettu omistajan tehtäviin.

Yhtenäisiä palveluprosesseja koko Helsingin laajuisesti ei juurikaan vielä ole, siunauspalvelua lukuun ottamatta.

Yhteisten prosessien ja palvelujen omistajuusmallia vasta ideoidaan ja rakennetaan.

Prosessien ja palvelujen omistajien vastuita vasta selvitetään.

Toimenpiteet ja aikataulu

Kaikille johtaja- ja päällikkötason henkilöille tarjotaan mahdollisuus osallistua projektiomistajakoulutukseen. (2021)

Ydinpalveluprosesseihin ja projekteihin luodaan aina selkeät seurattavat mittarit, joihin omistajien päätöksenteko tukeutuu. (2021)

Projektijohtamismallin käyttöön

veloitetaan vähintään kaikissa A- ja B- luokan projekteissa. (2022)

Projektisalkulle määritetään omistajataho ja salkun käytölle ja johtamiselle sovitaan yhteiset pääperiaatteet. (2022)

A- ja B- luokkien projekteja ei voi omistaa, ellei ole suorittanut omistajakoulutusta. (2022)

Kevään 2021 aikana CRM-projektin yhteydessä luotavaa palvelu- ja prosessiomistajuuden mallia kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti.

67. Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava

Nykytila

Hajanainen: on Kirkkohallitus-ääni, piispojen äänet, hsrky-ääni/äänet, seurakuntien äänet, työntekijöiden äänet jne. Tässä on hyvää ja huonoa!

Kirkon digitaalinen ääni ei ole tunnistettava, esimerkiksi koska viestimme on liian yleinen, äänemme sekoittuu muihin toimijoihin, viestimme/äänemme ei tarjoa kiinnostavaa

Digistrategia

liittymäpintaa, valittu kanava ja digitaalinen ääni/viesti eivät ole synkronissa suhteessa viestin vastaanottajiin, meillä ei ole yhtenäistä visuaalista ilmettä.

Käytössämme olevat järjestelmät eivät mahdollista viestinnän kohdentamista eri segmenteille eivätkä viestinnän vaikuttavuuden seuranta.

Verkkosivujen palveluviestintä on hajautunut seurakuntien omille sivuille, mikä tekee sisällön ylläpidettävyydestä vaikeaa ja tiedon löytämisestä helsinkiläiselle haastavaa.

Toimenpiteet ja aikataulu

Selvitetään oman täysipäiväisen kuvaajaresurssin palkkausmahdollisuus visuaalisen ilmeen yhtenäistämiseksi. (syksy 2021)

Sitoudutaan yhteisen asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaan, jolla viestintää ja sen vaikuttavuuden seuranta voi kohdentaa segmenteille. (2021)

Käynnistetään sisältömarkkinoinnin ja sosiaalisen median konseptien sekä Rakasta somessa -huoneentaulun jalkautusprojekti. (2021-2022)

Kehitetään alueviestijämallia myös digiviestinnän vastuuryhmien suuntaan: esim. some-tiimi. (2022)

Selvitetään tahtotila ja käytännön valmiudet yhteisen visuaalisen ilmeen päivittämiselle ja yhteiseen ilmeeseen sitoutumiselle. Päivitetään yhteinen visuaalinen ilme ja selvitetään kokonaiskirjon visuaalisuuteen liittyvät suunnitelmat. (2023)

Luodaan yhteinen vaikuttavuuden mittaamisen malli digitoimintaan. (2023)

Nostetaan digiviestinnän kohderyhmäajattelu ja -toteutus

keskiöön esimerkiksi koulutuksella. Tavoitteena on oppia tunnistamaan oman viestin puhuttelevuus kohderyhmäkohtaisesti. (2022-2024)

Keskitytään uusien verkkosivujemme toteutuksessa konseptin mukaisten yhteisten sisältötuotantoprosessien ja -toimintatapojen luomiseen erityisesti palvelujen osalta. Samalla selvitetään yhteisen sisältötoimituksen perustamisen malleja ja digitaalisen tuottajan rekrytointia. Tuottaja vastaa ilmeen ja äänen yhdenmukaisuudesta, julkaisemisesta sekä sivuston sisällön ylläpidosta. (2021-2025)

Suunnitellaan aktiivisesti toimenpiteitä, joilla kirkon digitaalinen ääni tietoisesti suunnataan nykyajan helsinkiläisille.

Ketterä kehittäminen ja arkkitehtuuri

68. Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat

Nykytila

Digistrategia

ICT-infrastruktuuuri (verkot, laitteet) on ajanmukainen.

Joissakin järjestelmissä alustateknologia on teknisesti vanhentunut, eikä tue modulaarista sovelluskehitystä.

Vanhentuneiden alustojen ylläpito vaatii paljon resursseja.

Integraatiot ovat pääsääntöisesti järjestelmäkohtaisia ja ajastettuja, ei-reaaliaikaisia.

Asiakastieto on siloutunut erillisiin järjestelmiin.

Oma konesali.

Toimenpiteet ja aikataulu

Hankitaan uusi asiakastietojärjestelmä, joka mahdollistaa asiakastiedon laadukkaan hyödyntämisen ja avoimen rajapinnan asiakastietoon. (2021-2023)

Vaatimukset hankittaville tietojärjestelmille päivitetään ja niitä sovelletaan aina, kun hankitaan uusia järjestelmiä. (syksy 2021).

Omasta konesalista luovutaan. Ensisijaisesti hyödynnämme pilvipalveluja ja SaaS-palveluita sekä Kirkko-verkon yhteisiä palveluita. (2025)

Vanhentuneet järjestelmät uusitaan eikä niiden kehittämiseen investoida. Investoinnit kohdistetaan uusien järjestelmien kehittämiseen.

Asiakastieto ymmärretään kallisarvoiseksi digitaaliseksi omaisuudeksi, jota kannattaa kerätä ja josta täytyy pitää huolta.

Asiakkaan / seurakuntalaisen ja meidän imagomme kannalta on tärkeää, että tietosuojasta huolehditaan vastuullisesti.

Suositaan yleisesti käytössä olevia ja kustannustehokkaita ratkaisuja (vakiotuotteita), jonka puitteisiin toimintamme voidaan sopeuttaa.

69. Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä

Nykytila

Kirkko-verkon palvelut Kirjuria lukuun ottamatta toimivat Direct Access -etäyhteyden avulla työkoneella etänä.

Käytössä laajasti Microsoft 365 -pilvipalveluita, jotka toimivat myös mobiili- ja privaattilaitteilta.

Valtaosa tietokoneista on kannettavia.

Puhelimet ovat enimmäkseen älypuhelimia, mutta käytössä on myös vanhentuneita laitteita.

Digistrategia

Useimmissa toimipisteissä on langaton verkko.

Tilaisuuksien striimauksessa on tehty digiloikka viimeisen vuoden aikana, toteutukset seurakuntakohtaisia.

Toimenpiteet ja aikataulu

Kartoitetaan seurakuntien striimauspalveluiden nykytila ja tarve keskitetyille tuelle. (syksy 2021)

1. Määritellään perustaso ja sen mukaiset välineet kaikille
2. Kokeillaan virtuaalitiimimallin soveltuvuutta striimauspalvelun tuottamiseen ja seurakuntien tarpeiden keskitettyyn tukemiseen.
3. Selvitetään mihin rakennetaan kiinteitä striimauslaitteita ja onko nämä mahdollista kustantaa yhteisestä budjetista esimerkiksi rovastikunnallisesti tai tarveharkintaisen määrärahan puitteissa.

Puhelinten hallintaprosessia keskitetään ja kehitetään, tavoitteena (2021-2022):

1. varmistaa työkalujen toimivuus etänä
2. kustannusten hallinta

Direct Access -etäkäytön korvaaminen luotettavammalla ja toimivammalla ratkaisulla. (2023)

Uusissa palveluissa noudatetaan mobiili ensin -periaatetta.

Uudet tietokoneet hankitaan pääsääntöisesti kannettavina laitteina.

70. Raivaamme esteet ketteryydeltä

Nykytila

Päätöksentekojärjestelmä muodostaa jarrun ketteryydelle.

Suljetut järjestelmät eivät tarjoa avoimia rajapintoja.

Perinteinen toimintapa on ollut vesiputous-malliin ja raskaaseen määrittelytyöhön perustuva.

Käytössä projektimalli, joka päivitetään kuluvana vuonna projektijohtamismalliksi.

Toimenpiteet ja aikataulu

Kehitetään toimintatapaa ja osaamista ketterien menetelmien osalta niin, että olemme asiantunteva ja haluttu kumppani ja asiakas toimittajille. (2022 -)

Otetaan käyttöön prosessi projekti-ideasta toteutukseen ja idean monistamiseen. Yhteisen digitaalisen vuorovaikutteisen ideasalkun käyttöönotto. (2022).

Digistrategia

Päätöksentekoon kehitetään ketterämpiä lähestymistapoja, esim. päätösvallan delegointi projektille ja hankintaesitys, jossa määritellään:

- 1.1 kattohinta toteutettavalle kokonaisuudelle
- 2.1 väliraportointi esim. kvartaaleittain tai projektin tarkistuspisteissä
- 3.1 omistajan, projektipäällikön ja tuoteomistajan vastuu ja valtuudet

Mahdollistetaan ja tuetaan kokeilukulttuuria.

Käyttäjäpalautetta kerätään jo toteutustyön aikana sprinttien välillä.

Digikäskyjen teemavuodet

Digikäsky:	2021	2022	2023	2024	2025	2026
I Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa				■		
II Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikuttavia			■			
III Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen				■		
IV Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus		■				
V Ruokimme digipositiivisuutta	■					■
VI Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat	■					
VII Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava					■	
VIII Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat	■					
IX Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä	■					
X Raivaamme esteet ketteryydeltä	■					

Liitteet ja lähteet

Toimintaedellytysten turvaaminen, liitteet

Liite	Dokumentin nimi
1.	Jäsenmäärä- ja veroennuste FCG 28.4.2021
2.	Johdon kanavan vastaukset Webropol-kyselyyn
3.	Mentimeter-kyselyn tulokset
4.	Työalojen vastaukset Webropol-kyselyyn

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako, liitteet

Liite	Dokumentin nimi
1.	Perussääntö 2010, sääntötyöryhmän perussääntöehdotus 10/2020
2.	Palveluiden priorisoinnin pohja
3.	Koontiraportti työntekijäryhmien osallistamisesta työnjakokysymyksiin liittyen Howspace-alustalla, 1. ja 2. kierros
4.	Yhteisen toiminnan tulevaisuutta kartoittavan kyselyn vastaukset
5.	Kirkkoherranvirastojen ja hallinnon yhteistyötä kartoittavan työryhmän loppuraportti liitteineen
6.	Helsingin seurakuntayhtymän organisaatio

Henkilöstösuunnitelma, liitteet, lähteet ja kuvat

Liite	Dokumentin nimi
1.	Henkilöstön muutoksen tuen ja muutosturvan periaatteet
2.	Strateginen osaamisen kehittämisen suunnitelma vuosille 2022-2023
3.	Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöstrategia 2018-2022 toteutuneet toimenpiteet

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.

Halava, I. <https://www.youtube.com/watch?v=JAljgOFQMpA>

Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöstrategia 2018-2022, palkitsemisstrategia ja sopeuttamistoimenpiteet

Helsingin seurakuntayhtymän ja seurakuntien henkilöstökyselyn ja työhyvinvointimittarin tulokset 2021

Helsingin seurakuntayhtymän johdon 360 –arviointi (ylin johto) vuodelta 2020

Helsingin seurakuntayhtymän strategisten osaamisten työpajat keväällä 2021 :

13.4., 15.4., 22.4., 4.5., 6.5., 11.5.

Helsingin seurakuntayhtymän ylimmän johdon laatima johtamisosaamiskuvaus 2019

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Helsinki 2009

Keva - työnantajan avaintietopalvelu

Kirkon nelivuotiskertomus: Kimmo Ketola

<https://web.microsoftstream.com/video/0b38a92e-3f72-4f71-9104-f728a2e58d94>

Kirkon ydinosamiskuvaukset, kirkkohallitus, 2020

Lindström, J. (2020) Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Rohkeasti Yhdessä -henkilöstösuunnittelun Howspace -henkilöstön, luottamushenkilöiden ja johdon osallistamiskanavan palautteet sekä kirkkoherrain kokouksen kevätseminaarin 17.5.2021 materiaali

Rohkeasti Yhdessä -henkilöstösuunnittelun tilannehuonetyöskentely 22.3.2021

Rohkeasti yhdessä tilannekuva 2020

Sitran megatrendit koronan valossa 2020 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>

Työelämäosaamiset 2035. Raportit ja selvitykset 2019. Opetushallitus

Kuvat

Kuva 1 Strategisen osaamisen johtamisen käytäntöjä Helsingin seurakuntayhtymässä

Kuva 2 Esihenkilön osaamisalueet –kokonaisuus

Kuva 3 Sanapilvi ”Mistä asioista haluamme luopua?” Tilannehuonetyöskentely

Kuva 4 Työhyvinvointi seurakuntatyössä

Kiinteistö- ja toimitilastrategia, liitteet

Liite	Dokumentin nimi
1.	Seurakuntien ja kiinteistöosaston välinen vastuunjakotaulukko
2.	Kiinteistösijoitusten ja kiinteistömyyntien tulos ja tuotto 2020
3.	Esitys tilojen kustannuksista ja neliöistä
4.	Helsingin seurakuntayhtymän toimitilat kartalla

Digistrategia, liitteet

Liite	Dokumentin nimi
1.	Sanasto
2.	Digipalveluiden jatkuvan parantamisen malli
3.	Järjestelmäarkkitehtuurin tavoitetila
4.	Järjestelmäkohtaiset linjaukset