

## Helsingin yhteisen kirkkoneuvoston esitys lausuntokierrokselle syksyllä 2021



## LOPPURAPORTTI

**Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelma, Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako, Henkilöstösuunnitelma, Kiinteistö- ja toimitilastrategia, digistrategia**

## Sisällysluettelo

<b>1. Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelma .....</b>	<b>1</b>
1.1. NYKYTILA .....	1
1.2. TAVOITETILA.....	2
1.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT .....	3
<b>2. Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako .....</b>	<b>8</b>
2.1. NYKYTILA .....	8
2.2. TAVOITETILA.....	9
2.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT .....	10
<b>3. Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelma .....</b>	<b>21</b>
3.1. NYKYTILA .....	21
3.2. TAVOITETILA.....	22
3.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT .....	23
<b>4. Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistö- ja toimitilastrategia.....</b>	<b>29</b>
4.1. NYKYTILA .....	29
4.2. TAVOITETILA.....	30
4.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT .....	32
<b>5. Digistrategia .....</b>	<b>35</b>
5.1. NYKYTILA .....	35
5.2. TAVOITETILA.....	35
5.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT (*Mittarit vain esimerkkinstoja).....	36

## 1. Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelma

Asiantuntijaryhmän puheenjohtaja: Juha Silander

Asiantuntijaryhmän sihteeri: Susanne Berner

Asiantuntijaryhmän jäsenet: Margareta Back, Eva Bruun, Mari Kinnunen, Eija-Riitta Korhola, Christoffer Perret, Elina Pöysti, Hannu Ronimus, Pertti Sundberg

### 1.1. NYKYTILA

Helsingin seurakuntien ja seurakuntayhtymän tilannekuvan määrittäminen aloitettiin syksyllä 2019. Keväällä 2020 hyväksytty tilannekuva sisältää yhteensä 13 tunnistettua, kirkon toimintaan Helsingissä keskeisesti vaikuttavaa ilmiötä. Laadittu tilannekuva on toiminut päätöksenteon tukena määritettäessä Rohkeasti yhdessä –prosessin tavoitetilaa.

Talouden näkökulmasta tilannekuvassa tunnistettiin kaksi keskeistä talouteen vaikuttavaa tekijää: resurssien ja jäsenmäärän väheneminen. FCG Oy:llä teetettyjen selvitysten mukaan helsinkiläisistä kuuluisi kirkkoon vuonna 2030 enää n. 39 %, kun vielä vuonna 2020 kirkkoonkuulumisprosentti oli n. 50 %. Helsingin seurakuntien yhteenlaskettu jäsenmäärä olisi vuonna 2030 enää alle 285 000 jäsentä (vuonna 2020 n. 329 100 jäsentä), kaupungin asukasluvun kasvusta huolimatta.

Jäsenmäärän väheneminen, yhdistettynä tilanteeseen, jossa maksetun kirkollisveron määrä per jäsen laskee, johtaa Helsingin seurakuntayhtymän kirkollisverokertymän huomattavaan laskuun. Vuoden 2030 kirkollisverokertymäksi ennustetaan enää n. 66,5 milj. euroa, kun se vielä vuonna 2020 oli n. 81,4 milj. euroa. Kirkollisverotulot ovat siis vuonna 2030 lähes 15 milj. euroa nykyistä alhaisemmalla tasolla.

Seurakuntayhtymän taloustilannetta heikentää ennestään seurakuntayhtymän omistamiin kiinteistöihin kohdistuvat huomattavat investointitarpeet. Mikäli kaikki nykyisen kiinteistökannan edellyttämät investoinnit toteutettaisiin täysimääräisesti, olisivat vuosien 2021–2030 investointimenot (ilman sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiä) yhteensä peräti 232,1 milj. euroa. Vaikka toimintakatteeseen kohdistettaisiin vuosittain -1,5 % leikkaus, 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.

Talouden määrätietoinen tasapainottaminen on välttämätöntä tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi.

## 1.2. TAVOITETILA

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:

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

Osana talouden tasapainotusta 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 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

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.

Rohkeasti yhdessä –prosessin kokonaisuikataulusta johtuen talouden tasapainotussuunnitelma sekä ehdotukset uusista määrärahatasoista on laadittu vuosille 2023–2030. Vuoden 2022 talousarvioon ei näin vielä esitetä kohdistuvaksi toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaan pohjaavia uusia tasapainotustoimenpiteitä.

### 1.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT

Toimenpide	Aikataulu	Mittari
<p><b>1. Ehdotus kokonaismäärärahan (toimintakate) suuruudesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-vuodet 2023–2025: 76 902 800 euroa / vuosi</li> <li>-vuodet 2026–2028: 70 750 576 euroa / vuosi</li> <li>-vuodet 2029–2030: 65 090 530 euroa / vuosi</li> </ul> <p>Luvut eivät huomioi mahdollista kumulatiivisten säästöjen käyttöä.</p>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehys- valmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>
<p><b>2. Ehdotus investointien (sis. kiinteistö- ja ICT-investoinnit) vuotuisiksi nettomaksimiarvoiksi* ilman sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-vuosi 2023: 17,400 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2024: 10,000 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2025: 9,000 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2026: 8,000 milj. euroa</li> <li>-vuodet 2027–2030: 10,000 milj. euroa / vuosi</li> </ul> <p><i>* nettomaksimiarvo = pysyvien vastaavien myyntitulot – investointimenot</i></p>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehys- valmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>
<p><b>3. Ehdotus sijoituskiinteistöjen lainojen lyhennyksiin varattavista varoista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-vuosi 2023: 3,800 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2024: 4,800 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2025: 4,600 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2026: 4,600 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2027: 5,400 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2028: 4,900 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2029: 5,400 milj. euroa</li> <li>-vuosi 2030: 5,200 milj. euroa</li> </ul> <p>Mikäli yksittäinen sijoituskiinteistö ei tuottaisi vähintään lainojen lyhennyksiin tarvittavaa määrää tai tulevien vuosien odotettavissa olevaa tuottotasoa ei voida pitää riittävänä, tulee kyseisestä kiinteistöstä pyrkiä luopumaan.</p>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehys- valmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>

<p><b>4. Ehdotus kokonaismäärärahan jaosta:</b></p> <p>-vuodet 2023–2025 (kokonaismääräraha 76,903 milj. euroa):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* seurakunnat 52,90 %</li> <li>* yhteiset palvelut 44,00 %</li> <li>* seurakunnille osoitettavat varat 0,70 %</li> <li>* tarveharkintainen määräraha 2,40 %</li> </ul> <p>-vuodet 2026–2028 (kokonaismääräraha 70,751 milj. euroa):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* seurakunnat 52,40 %</li> <li>* yhteiset palvelut 43,60 %</li> <li>* seurakunnille osoitettavat varat 1,10 %</li> <li>* tarveharkintainen määräraha 2,90 %</li> </ul> <p>-vuodet 2029–2030 (kokonaismääräraha 65,091 milj. euroa):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* seurakunnat 51,90 %</li> <li>* yhteiset palvelut 43,20 %</li> <li>* seurakunnille osoitettavat varat 1,50 %</li> <li>* tarveharkintainen määräraha 3,40 %</li> </ul> <p><b>Tilamäärärahasta luovutaan.</b>  <i>Nykyistä tilamäärärahaa vastaava rahamäärä on huomioitu kokonaismäärärahajakoa määritettäessä.</i></p>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehysvalmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

<p><b>5. Ehdotus seurakunnille osoitettavan määrärahan jakoperusteiksi vuodesta 2023 alkaen:</b></p> <p>1. Jako suomen- ja ruotsinkielisiin seurakuntiin</p> <p>a. ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisä 1,6 % päältä pois</p> <p>b. loput jaetaan seuraavilla kriteereillä:</p> <p>i. seurakuntien jäsenmäärä 65 %</p> <p>1. ikäpainotus 0–29 –vuotiaat 30 %</p> <p>ii. alueella asuvien henkilöiden määrä 35 %</p> <p>2. Suomenkielisten seurakuntien määrärahan jako</p> <p>a. Tuomiokirkkoseurakunnan erityisissä 2,1 % päältä pois</p> <p>b. loput jaetaan seuraavilla kriteereillä seurakunnille:</p> <p>i. seurakuntien jäsenmäärä 65 %</p> <p>1. ikäpainotus 0–29 –vuotiaat 30 %</p> <p>ii. alueella asuvien henkilöiden määrä 35 %</p> <p>c. Tuomiokirkkoseurakunnan erityisissä lisätään ko. seurakunnan jako-osuuteen</p> <p>3. Ruotsinkielisten seurakuntien määrärahan jako</p> <p>a. ruotsinkielisten seurakuntien vähemmistölisä lisätään jaettavaan määrärahaan</p>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehys-valmistelut (sis. määrärahaajaon laskenta) keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

<p>b. määräraha jaetaan seuraavilla kriteereillä seurakunnille:</p> <p>i. seurakuntien jäsenmäärä 65 %</p> <p>1. ikäpainotus 0–29 –vuotiaat 30 %</p> <p>ii. alueella asuvien henkilöiden määrä 35 %</p>		
<p><b>6. Ehdotus sisäisten vuokrien määräytymisperusteiksi vuodesta 2023 alkaen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- määräytyminen kohteen todellisten kulujen mukaan, lisättynä poistoilla</li> <li>- todellisiin kuluihin lasketaan mukaan myös ne kohteeseen liittyvät korjaukset, hankinnat yms., joita ei aktivoida taseeseen ja jotka näin käsitellään käyttötalouden menoina</li> <li>- laskennassa sovelletaan kunkin talousarviovuoden osalta toissavuoden lukuja</li> <li>- sakraalituloja ei eritellä laskelmassa muista tiloista (<i>kustannusseuranta ei edes mahdollista tätä</i>)</li> <li>- kiinteistöosaston hallinnon kulut käsitellään erillään kohteiden ylläpitokuluista</li> <li>- ulkopuolelta vuokrattavien tilojen osalta sisäinen vuokra määräytyy todellisten vuokratulujen suuruisena, lisättynä kohteeseen kohdistuvilla ylläpitokuluilla</li> </ul>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> sisäisten vuokrien määrittäminen keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>
<p><b>7. Ehdotus toimintatuottojen lisäämiseksi ja erilaisten taksojen korottamiseksi:</b></p> <p>Toteutetaan perustelevien muistioiden sivuilla 53–55 luetellut</p>	<p><u>Valmisteluaikataulu:</u> syksy 2021 – kevät 2022</p> <p><u>Päätösaikataulu:</u> kevät–kesä 2022; jatkossa täydentäviä päätöksiä tarvittaessa</p>	<p>Talousarvio</p> <p>Tilinpäätös</p>



<p>toimenpiteet seuraavien kokonaisuuksien osalta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hinnastot ja palveluiden hinnoittelu</li> <li>- tilojen ja kiinteistöjen ulospäinvuokrauksen tehostaminen</li> <li>- turistityön laajentaminen</li> <li>- testamentit ja lahjoitukset</li> <li>- markkinointi- ja myyntiyksikön perustaminen</li> </ul>		
<p><b>8. Edellisiin ehdotuksiin perustuva taloussuunnitelma 2023–2030</b> (kts. perusteleva muistio)</p>	<p><u>Laadinta-aikataulu:</u> laadittu 5/2021</p> <p><u>Täytäntöönpano-aikataulu:</u> kevät 2022, talousarviovalmisteluiden yhteydessä</p>	<p>Taloussuunnitelman toteutumisen seuranta</p>
<p><b>9. Avoimien kysymysten käsittely</b> (kts. perusteleva muistio)</p>	<p><u>Valmisteluaikataulu:</u> syksy 2021</p> <p><u>Päätösaikataulu:</u> kevät–kesä 2022; jatkossa täydentäviä päätöksiä tarvittaessa</p>	<p>Avoimiin kysymyksiin laaditut vastaukset</p> <p>Vastauksien edellyttämien toimenpiteiden täytäntöönpano</p>
<p><b>10. Mallinnukset ja raporttien laadinta</b> (kts. perusteleva muistio)</p>	<p><u>Valmisteluaikataulu:</u> syksy 2021 – kevät 2022</p>	<p>Laadittujen mallinnusten sekä laskenta- ja raportointipohjien määrä</p> <p>Laadituista mallinnoista sekä laskenta- ja raportointipohjista kerättävä palaute</p>

## 2. Yhteisten palveluiden ja seurakuntien työnjako

Asiantuntijaryhmän puheenjohtaja: Stefan Forsén

Asiantuntijaryhmän sihteeri: Eeva Salonen

Asiantuntijaryhmän jäsenet: Martina Harms-Aalto, Jenni Kallio, Raija Korhonen, Ulla Kosonen, Ami Lainela, Marko Mattila, Tuula Pontela ja Kristian Willis

### 2.1. NYKYTILA

Tammikuussa 2020 kirjatun Rohkeasti yhdessä -tilannekuvan mukaan:

#### Resurssien väheneminen

Helsingin seurakuntien ja seurakuntayhtymän yhteisten palveluiden taloudelliset resurssit vähenevät 2020–2023 tarkastelujaksolla n -1,5%/v ja samaan aikaan kustannustaso nousee saman verran. Helsingin seurakuntayhtymän investoinnit vuosille 2019–2023 ovat 80M€, tämän johdosta rahavarojen ennakoitaan vähenevän 58M€. Taloussuunnittelun lähtökohtana 2020–2023 on jäsenmäärän lasku keskimäärin 4800 henkilöllä vuodessa. Helsingin seurakuntien yleinen jäsenkehitys on laskeva, koska a) kirkosta eronneita on enemmän kuin kirkkoon liittyviä (5153 henkilöä enemmän Helsingissä v. 2018) ja b) jäseniä kuolee enemmän kuin mitä vastasyntyneitä kastetaan jäseniksi (816 jäsentä enemmän Helsingissä v. 2018).

#### Jäsenmäärän väheneminen

Helsingin seurakuntien jäsenmäärä kasvoi 1990-luvulta vuoteen 2001 asti. Vuodesta 2001 (401879) vuoteen 2018 (337955) jäsenmäärä on laskenut 64000 henkilöllä. Tämä tarkoittaa laskua keskimäärin 3760 jäsenellä vuodessa. Jäsenprosenttivertailulla lasku vuodesta 2010 (61,7 %) vuoteen 2018 (52,0 %) on hyvin lineaarista ja keskimäärin noin 1,2 %-yksikköä vuodessa. Helsingissä suurimmat ikäluokat ovat nuoria aikuisia. Helsingin seurakunnissa vuonna 2018 suurimman ikäluokan muodostivat 26-vuotiaat (6045 jäsentä). Nuoremmista ikäluokista huomattavasti pienempi osa kuuluu kirkkoon kuin vanhemmista ikäluokista. Seurakuntien jäsenistä on noin 1% vieraskielisiä.

[---]

#### Vuorovaikutuksen haasteet

Vuorovaikutuksessa on kysymys seurakuntien välisestä yhteistyöstä, seurakuntien ja seurakuntayhtymän yhteisten palveluiden yhteistyöstä sekä seurakuntien ja yhteisten palveluiden ja eri yhteistyötahojen välisestä yhteistyöstä. Seurakuntalaisilla on käytössä myös erilaista osaamista, joka ei ole riittävästi käytössä.

#### Muuttoliike ja kaupungistuminen

[---]

Ulkomaisten kansalaisia muuttaa vuosittain Helsinkiin noin 3000 henkilöä enemmän kuin Helsingistä pois. Tämä ulkomaalaistaustaisen väestön kasvu ei juurikaan näy seurakuntiemme jäsenmäärässä. Helsingin seurakunnissa on noin 3500 jäsentä, joiden äidinkieli on muu kuin suomi tai ruotsi.

## 2.2. TAVOITETILA

Vuonna 2023 haluamme olla työnjaon osalta tilanteessa, jossa:

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

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

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

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

Matkalla kohti vuotta 2023 otetaan työnjaon osalta seuraavat askeleet:

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

Vuoden 2021 aikana työnjakoa tarkastellaan seurakuntien nykyisten työalojen pohjalta. Selvitysten jälkeen yhteisten palveluiden tehtävät priorisoidaan ja määritellään. Työssä huomioidaan yhteistyötä koskevat aiemmat selvitykset ja niitä peilataan tulevaisuuden tarpeisiin. Erityisesti huomioidaan kirkon nelivuotiskertomuksen osoittama kehityksen suunta.

Yhteistyön uusia mahdollisuuksia kuten Varustamojen kehittämistä tarkastellaan alueellisesti ja paikallisesti.

Vuoden 2021 aikana hyväksytään mittarit, joiden avulla tiedolla johtamisen mallia toteutetaan helsinkiläisessä ympäristössä.

## 2.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT

Työnjaon asiantuntijaryhmä on tuottanut ehdotuksen, jonka tarkoituksena on luoda strateginen työnjaon tulevaisuuden suunta. Tavoitteena on toimintaedellytysten turvaaminen, mikä pitää sisällään sellaisen tavan yhteisten palveluiden ja seurakuntien toimia yhdessä, joka ei riko vaan rakentaa. Asiantuntijaryhmän ehdotus koostuu kahdesta osasta:

### 1. yhteistyön teesit sekä 2. toimenpide-ehdotukset.

Ehdotuksen tarkoituksena on luoda strateginen toimintamalli 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 niiden kohdalla kerrotuilla aikatauluilla.

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.

Koko vuodelle 2021 on suunniteltu tavoitteiden mukaisesti liikkeellelähtö nykyisten työalojen pohjalta. Syksyn 2021 toimintamalli on palveluiden priorisointi, 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:

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

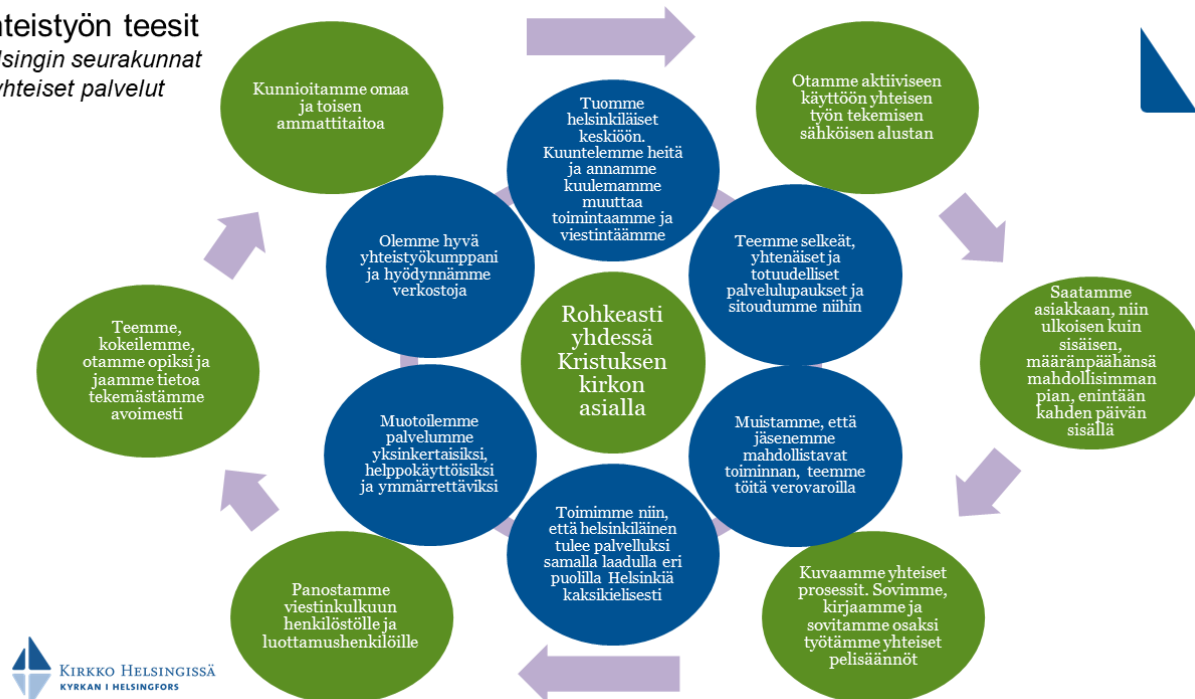
Palveluiden priorisointi edellyttää kunkin yhteisen palvelun ja seurakunnan omaa mietintää sekä kokonaisuuden koordinoitua sekä avointa yhteistoimintaa, jotta priorisointi saadaan yhteismitalliseksi, oikeudenmukaiseksi ja kokonaistaloudellisesti edulliseksi.

## Yhteistyön teesit

Yhteistyön teesit ovat ilmentymiä strategiasta, toimintatapoja. Ne kuvaavat niitä yhteistyön toimintamalleja, joihin yhteisten palveluiden ja seurakuntien on tärkeä yhdessä sitoutua. Sisempi kehä kuvaa helsinkiläisiin liittyviä teesejä, ulompi kehä sisäisen yhteistyön toimintatapoja. Yhteistyön teesit kehitettiin alkuun 21.4.2021 tilannehuoneetyöpajassa, 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.

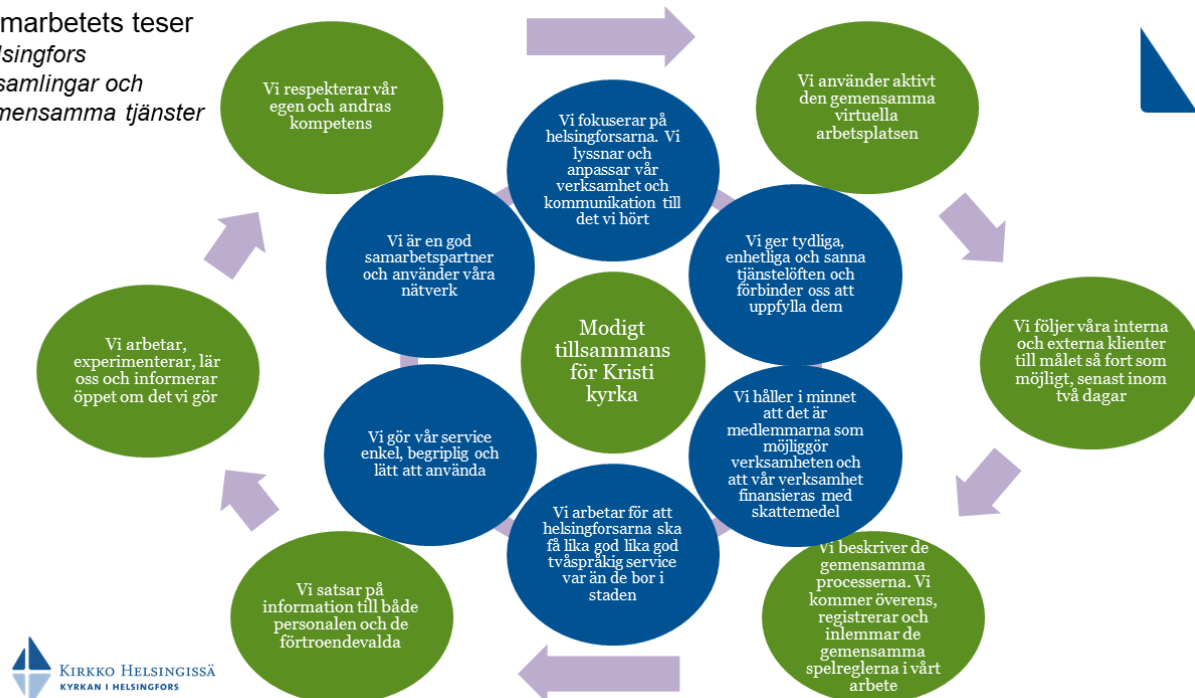
### Yhteistyön teesit

*Helsingin seurakunnat ja yhteiset palvelut*



### Samarbetets teser

*Helsingfors församlingar och gemensamma tjänster*



## Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotukset on luokiteltu alla näkökulmilla **paikallinen – alueellinen – yhteinen** sekä onko ne mahdollista toteuttaa **nyt, lyhyen tai pidemmän valmistelun** jälkeen. Lopputulosten tuottamisessa on otettu huomioon aiemmin tehty työ eri yhteisissä hankkeissa 2010- ja 2020-luvuilla. Sisältöjen tuottamiseen ovat liittyneet 21.4.2021 toteutettu tilannehuonetyöpaja, johon osallistui yhteensä 96 työntekijää ja luottamushenkilöä, sekä kaikkia työntekijäryhmiä koskeva osallistaminen Howspace-alustaa käyttäen.

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. Millenniaalikäsymyksen tarttuminen yhteisesti yhteisten palveluiden ja seurakuntien kesken
4. Viestinnälliset hankkeet
  - j. Alueviestijämalli käyttöön koko Helsinkiin
  - k. Henkilöstön osaaminen käyttöön entistä vahvemmin
  - l. Yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille
5. Työalakohtaiset ehdotukset

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

Toimenpide	Aikataulu	Mittari
<p><b>11. Johtavat periaatteet eri työaloille</b></p> <p>Tarkoituksena kirjata, mitä eri työaloilla ja tehtävissä laadullisesti taataan Helsingin laajuisesti: Paikallisesti kaikista seurakunnista – alueellisesti – yhteisesti</p> <p>Linkitytään mm. jo tehtyyn strategiatyöhön (esim. monikulttuurisuuslinjaukset, musiikkistrategia), yhteisiin erilaisiin linjauksiin valtakunnallisella tasolla sekä eri työalojen peruspalveluiden mietintään.</p>	<p><b>Q1/2022–Q2/2023</b></p> <p>Vaatii pidemmän valmistelun. Osa työaloista pidemmällä mietinnässä tai periaatteet ovat jo olemassa, mikä mahdollistaa toteutuksen nyt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laatukriteerit eli työaloille</li> <li>• laatukriteerien mukaisuus Helsingin laajuisesti eri palveluissa</li> <li>• johtavat periaatteet löytyvät työaloille</li> <li>• Työalojen periaatteiden tunnettuus liittyvillä työaloilla</li> <li>• eri työalojen johtavat periaatteet ovat jaossa ja toiminnassa laajasti</li> <li>• johtavien periaatteiden käyttöaste</li> </ul>

<p>Esimerkkinä pappistyön osalta perhe- tai omapappiajattelu, jossa varmistetaan, että pappi voi tulla tekemään toimituksen toisen seurakunnan alueelle.</p> <p>Mahdollistaa luopumisen tai uuden työnjaon sopimisen esimerkiksi alueellista yhteistyötä vaativista asioista. Periaatteet laaditaan laajassa yhteistyössä seurakuntatyöntekijöiden kanssa ja prosessi johdetaan selkeästi, avoimesti ja läpinäkyvästi.</p> <p><b>PAIKALLINEN – ALUEELLINEN – YHTEINEN</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>olemassaolevien työalojen strategioiden tunnettuuden kasvu työnjaon palautekyselyssä vuosittain Q4 (palautekyselyä ei vielä ole, sellainen valmistellaan ja otetaan käyttöön Q4/2021)</li> </ul>
<p><b>12. Jokaiselle työntekijälle 5–20 % rajat ylittäviin kehittämistehtäviin</b></p> <p>On tärkeä, että jokainen työntekijä pääsee osallistumaan ja saa tukea työnsä ja yhteisen työn kehittämiseen. Työn kehittämistä johdetaan sieltä, mistä työtä muutenkin johdetaan, esimerkiksi seurakuntien työn osalta seurakunnista. Kehittämistehtävien sisältö määritellään siinä työyhteisössä, jossa työ tehdään.</p> <p>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.</p> <p>Yksityiskohdat siitä, mihin työpanos suuntautuu, lähijohtaja sopii työntekijän kanssa. Mahdollistaa esim. kanttorien erityisosaamisen jakamisen eri seurakuntien kollegoiden kanssa: koulutus, messuvierailut, yhteisproduktiot</p> <p>Linkittyy mm. henkilöstösuunnitteluryhmän suunnitelmiin.</p> <p><b>PAIKALLINEN</b></p>	<p><b>Q4/2021 pilotti Q3/2022 laajemmat kokeilut</b></p> <p>vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Pilottina yhteinen seurakuntatyö</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moniammatillisen työnäyn läpäisevyys ja toteutuminen</li> <li>Muiden tekemän työn tunnettuuden kasvu (työnjaon palautekysely Q4 vuosittain)</li> <li>Kustannushyödyt</li> <li>Kehitys- / suorituslisäkeskusteluissa läpikäytävä asia vuosittain. Näistä keskusteluista kerätään tietoa, miten toiminta lähtenyt käyntiin</li> </ul>
<p><b>13. Sopimuksenvaraisen yhteistyön laajentaminen</b></p> <p>Tehdään eri kokonaisuuksiin liittyviä sisäisiä sopimuksia seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön kesken. Sopimuksissa määritellään, miten työ organisoidaan, sitä johdetaan ja siitä viestitään</p> <p>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.</p> <p>Tämä mahdollistaa myös toiminnan niin, ettei palkata työntekijää tiettyä osa-alueita hoitamaan, vaan tehtävä sisältyy muihin kokonaisuuksiin – esimerkiksi Varustamotoimintaan tai muuhun sovittavaan toimintamalliin.</p> <p>Esimerkkeinä mahdollisista sopimuksenvaraisen yhteistyön paikoista: vanhustyö, geriatrinen sairaalasielunhoito (myös työalakohtaisissa ehdotuksissa), ennakkoiva perhetyö, yhteistyömallin rakentaminen niiden oppilaitosten kanssa,</p>	<p><b>Q2/2022–Q4/2026, vuosittainen tarkistus piste Q4</b></p> <p>vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen</li> <li>sopimusten määrä ja laatu</li> <li>sopimuksenvaraisella yhteistyöllä ratkaistavien asioiden määrä</li> <li>kustannushyödyt</li> <li>yhteistyökumppanien arvio meistä yhteistyökumppanina</li> <li>palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>

<p>joissa seurakunta ei vielä ole läsnä. Myös sopimus seurakuntien yhteiskunnallisen työn yhteistyöstä ammatillisten aluejärjestöjen kanssa työelämän kysymyksissä.</p> <p>Huomiona: selektiiviyö eri organisaatioissa, esimerkiksi sairaaloissa ja oppilaitoksissa, on sidottua ko. organisaation kanssa tehtyyn sopimukseen.</p> <p><b>YHTEINEN – PAIKALLINEN</b></p>		
<p><b>14. Nopean ilmiöihin reagoinnin toimintamalli</b></p> <p>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.</p> <p>Tähän luodaan läpinäkyvä ja selkeä valmistelun ja päätöksenteon prosessi, jossa on selkeästi sovittu, miten ehdotuksia toimitetaan, miten niitä käsitellään ja miten asioihin tarttumisesta päätetään sekä miten prosessia seurataan.</p> <p>Tähän linkittyy toimintaedellytysten turvaamisen suunnitelma, henkilöstösuunnitelma, sekä tietohallinnon, viestinnän ja digipalveluiden työ</p> <p><b>PAIKALLINEN – ALUEELLINEN – YHTEINEN</b></p>	<p><b>Q1/2022</b></p> <p>Ehdotus linkittyy henkilöstö- ja toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaan. Vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ilmiöihin reagoinnin määrä ja laatu vuosittain, tarkistus piste Q1</li> <li>• Aloitteiden määrä</li> <li>• Reagoitujen ilmiöiden määrä</li> <li>• Ilmiöihin reagointiin käytetty resurssimäärä</li> <li>• Laatu varmistavan raporttipohjan käyttömäärä</li> </ul>
<p><b>15. Projekti- ja prosessijohtaminen ja yhteinen projektisalkku käyttöön kaikkialla</b></p> <p>Projektisalkku ja projektijohtaminen otetaan käyttöön eri yhtymän osastoilla ja seurakunnissa. Projekti- ja prosessijohtamisen käyttöönotto tuottaa selkeän rakenteen kehittämiselle ja viestinnälle.</p> <p>Koko yhtymän projektisalkkua johdetaan keskitetysti ja operatiivisen johdon kautta. Pilottina yhteisten palveluiden projektisalkku käyttöön Q4/2021, johtajisto johtaa sitä.</p> <p>Projektijohtaminen on toiminnan kehittämisen väline ja sitä voidaan käyttää monella tavalla toiminnan selkeyttämiseen sekä viestintään. Projektit ovat myös tapa toteuttaa kertaluonteisia kehittämistehtäviä perustyön sisällä.</p> <p>Luodaan rakenne tavoille, joilla projektiehdotuksia tehdään, käsitellään ja miten niitä viedään eteenpäin sekä priorisoidaan. Esimerkkeinä henkilöstön osallistamisen esille nostamista projektitarpeista: kansainvälinen työ, työllistyminen, vanhustyö, millenniaalit, Mustasaaren kehittäminen.</p> <p><b>YHTEINEN – PAIKALLINEN</b></p>	<p><b>Q1/2022</b></p> <p>Vaatii lyhyen valmistelun, pilottina yhteisten palveluiden projektisalkku Q4/2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisten palveluiden projektisalkun toimivuus</li> <li>• Projektisalkku on johdon käytössä 1.1.2022 tukien projekteja koskevaa päätöksentekoa</li> <li>• Jokaisella projektilla on nimetty omistaja ja projektipäällikkö</li> <li>• Jokaisesta toteutukseen hyväksytystä projektista löytyy projektikuvaus/-suunnitelma 1.1.2022</li> <li>• kustannushyödyt päällekkäisyyden poistumisesta ja tehokkaammasta johtamisesta johtuen</li> </ul>



<p><b>16. Yhteisten asioiden valmistelun selkeyttäminen ja laadullinen parantaminen</b></p> <p>Päätöksenteon tuen ja johtamisjärjestelmän kehittäminen, valmisteluprosessin laajentaminen sekä asiantuntijoiden ja osallisten kuuleminen niin, että yhteisen suunnan löytäminen ja valmistelut jaetaan tarkemmin.</p> <p>Kehittäminen toteutetaan tavoilla, jotka mahdollistavat joustavan, ketterän ja tilannetietoisien reagoinnin. Määritellään tavoiteaikataulut ja sovitaan toimintamallit. Avaamme valmisteluprosessit mahdollisimman läpinäkyviksi, erityisesti erilaiseen kehittämiseen liittyen.</p> <p>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.</p> <p>Luomme tiedolla johtamisen mallin ja sitoudumme yhteisiin toimintatapoihin.</p> <p><b>YHTEINEN</b></p>	<p><b>Q4/2021–Q4/2023</b></p> <p>Tarkistuspisteet kerran vuodessa Q4</p> <p>Linkittyminen johtamisjärjestelmän kehittämiseen.</p> <p>Vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Nyt voidaan ottaa käyttöön: Tilannehuone-tiimi Teamsissa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmisteluprosessin avoimuus ja selkeys</li> <li>• Päätöksentekijöiden valmiudet päätöksentekoon ja tyytyväisyys valmisteluteksteihin, luottamushenkilöiden vuosittainen arviointi Q4</li> <li>• Asiantuntijoiden osallisuus sekä valmistelu- että päätöksenteon seurannan prosesseihin</li> <li>• Sisäisen työnjaon palautekysely vuosittain Q4 näyttää parantumista yhteisten ja seurakuntien päätösten valmisteluprosessin päätösseurannan osalta</li> <li>• Päätösten jalkautuminen käytäntöön ja päätösten arviointi</li> <li>• Tilannehuone-tiimin käyttömäärät ja käyttökokemukset (ks. palautekysely)</li> </ul>
<p><b>17. Tuetaan seurakuntien profiloitumista alueellisella toiminnalla</b></p> <p>Seurakunnilla on toive profiloitua erilaisilla osa-alueilla.</p> <p>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.</p> <p>Suuri seurakunta voi mahdollistaa profiloitumisen sen alueen sisällä, pienemmät seurakunnat taas ovat toivoneet profiloitumista alueellisesti.</p> <p>Profiloitumista voi tapahtua esimerkiksi työalan sisällä. Tulee sopia toimintamallit selkeiksi, jotta profiloituminen ei tuota katvealueita ja vähentää toivottavalla tavalla päällekkäisyyttä.</p> <p>Profiloitumista voidaan tukea alueellisilla toiminnoilla, esim. Varustamoilla, ympäristöasioilla, kulttuurilla, teemamessuilla. Varustamojen osalta rakennetaan koko Helsingin kattava malli sisältäen Etelä- ja Länsi-Helsingin Varustamot. Tähän liittyy Kampin kappeli taaten kirkon olevan yhdessä kaupungin toimijoiden kanssa helsinkiläisten käytettävissä ilman ajanvarausta, toimintatilojen kehittäminen tähän liittyen.</p> <p>Tähän linkittyä toimivien rovestikuntamallien kartoitus, kuvaus, näkyväksi tekeminen ja tuki. Tämä projektoidaan.</p> <p><b>PAIKALLINEN</b></p>	<p><b>Q1/2022–Q4/2026</b></p> <p>Vuosittainen tarkistuspiste Q4</p> <p>Vaatii pidemmän valmistelun, kokeilut mahdolliset lyhyellä valmistelulla. Ehdotus: pilottina diakonia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasapaino eri työalojen välillä alueellisesti ja koko Helsingin laajuisesti</li> <li>• Moniammatillisen työnäyn läpäisevyys ja toteutuminen</li> <li>• Kustannushyödyt</li> <li>• Työhyvinvointivaikutukset</li> <li>• Pilotin osalta tarkistuspiste johtavien diakoniatyöntekijöiden yhteistyöpalaverissa ja raporttina kirkkoherrainkokoukselle</li> <li>• Profiloituminen näkyy Varustamojen toiminnassa</li> <li>• Työnjaon palautekysely Q4 näyttää muutoksen toivottuun suuntaan</li> </ul>

## 18. Kirkkoherranvirastojen uusi työmalli

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 tukitoimien järjestelyistä.

Malli 2: Virtuaalitiimit tukemaan nykyistä virastorakennetta: kirkkoherranvirastorakenne seurakunnissa nykyisellään. Virtuaalitiimit esim.: jäsenyyden tuki, toimitus- ja tilavaraukset, talous (sis. laskutus ja hankintatoimi), HR-asiat, asianhallinta.

Malli 3: Seurakuntapoolit, kumppanimalli: seurakunnat etsivät alueellisesti 1–5 seurakunnan kokonaisuuksia, joiden kanssa aluesihteeripalvelut. Näihin sijoitetaan nykyinen työvoima seurakunnista sekä yhtymän työntekijöitä. Seurakuntapooli järjestää palvelut alueellaan. Seurakunta voi järjestää palvelut itsenäisesti.

Malli 4: Palvelukeskus. Asiointipiste seurakunnassa, seurakunnassa "hallintosihteerit", 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.

Vaikuttavuusarvioinnissa arvioidaan mallien 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.

### ALUEELLINEN

**Aikataulu:**  
vaikuttavuusarviointi  
**Q3–4/2021**, pilotointi  
**Q1–Q3/2022**,  
valmistelu tulevaan  
**Q4/2022–Q1/2023**.  
Toteutus 2024  
mennessä.

Vaatii pidemmän valmistelun

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

## 19. Millenniaalikysymykseen tarttuminen yhteisesti yhteisten palveluiden ja seurakuntien kesken

Nelivuotiskertomus ja muut tutkimustulokset sitä tukien kertovat millenniaalien ja Z-sukupolven, tämän hetken nuorten aikuisten, suhteen kirkkoon olevan kriisissä: merkityksellisyys 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

### Q1/2022–Q4/2023

Linkittyminen valtakunnallisen millenniaalihankkeen aikatauluihin toteuttamisessa. Vaatii lyhyen valmistelun

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

<p>yhteisten palveluiden yhteistyönä. Otetaan huomioon aiheessa jo tehty työ ja linkitetään tekeminen olemassa olevien asiantuntijoiden työhön.</p> <p><b>PAIKALLINEN – YHTEINEN</b></p>		
<p><b>20. Alueviestijämalli käyttöön koko Helsinkiin</b></p> <p>Alueviestijä toimii samanaikaisesti 2–4 seurakunnassa eri viestinnän tehtävissä. Hän kuuluu organisatorisesti yhtymän viestintätiimiin mutta tekee työnsä pääosin vastuuseurakunnilleen, palkasta huolehtii 40 % yhtymä, loput jyvitettyinä vastuuseurakunnille.</p> <p>Alueviestijät saivat paljon hyvää palautetta osallistamiskierroksella. He tukevat seurakuntien omaa viestintää ja toimivat myös seurakuntien viestijöiden työparina ja sparraajina.</p> <p>Synnyttää kokemusten mukaan synergiaa alueviestijän jakavien seurakuntien sekä seurakuntien ja yhteisen viestinnän välillä. Tukee seurakunnan omaa viestintäresurssia. Toteutus viestintäyksikön kanssa yhteistyössä.</p> <p><b>ALUEELLINEN</b></p>	<p><b>Q1/2022 ja Q3/2022</b> viimeisten alueviestijöiden startit puolivuositain, 1–1,5 v. määräaikaisuus ja kokeilun onnistumisen tarkastelu -&gt; valmis malli Q4/2023</p> <p>Vaatii lyhyen valmistelun</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koettu tuki seurakunnan omalle viestinnälle</li> <li>• Koettu synergia alueviestinnän jakavien seurakuntien sekä seurakuntien ja yhteisen viestinnän välillä</li> <li>• Kustannushyödyt</li> <li>• Työnjaon palautekysely Q4 näyttää muutoksen toivottuun suuntaan</li> </ul>
<p><b>21. Henkilöstön osaaminen käyttöön entistä vahvemmin</b></p> <p>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 sovitavalla tavalla. Esimerkiksi kokeiluna: Microsoftin toiminnallisuudet käyttöön. Mahdollisuus: tietojen täydentämisen sopiminen kehityskeskustelujen yhteydessä, vastuu lähijohtajalla, että asia tulee hoidettua.</p> <p>Yhteistyö mm. henkilöstöosaston, tietohallinnon, digityön ja viestinnän kanssa. Linkitytään Kipa 2 -hankkeeseen pidemmän aikavälin kehittämisessä</p> <p><b>PAIKALLINEN</b></p>	<p>Q1/2022 kokeilut. Linkittyminen henkilöstösuunnitelmaan, Q4/2023 pidemmän valmistelun asiat</p> <p>vaatii pidemmän valmistelun, pilottina yhteiset palvelut ja pilottiseurakunta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedot henkilöstön osaamisesta sisäisesti käytössä piloteissa Q1/2022 Microsoftin järjestelmien avulla ja kokeilujen arviointi palautteen pohjalta</li> <li>• kustannushyödyt (esim. ulkopuolelta ostettavan työn määrä pienenee)</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<p><b>22. Yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille</b></p> <p>Tehdään yhteinen vuosisuunnitelma yhteisille toimille. Sisällytetään yhteiset toimet yhteisten palveluiden vuosikelloon. Tarjotaan vuosikello sähköisessä muodossa tarjolle niin, että sen päivittäminen on mahdollista. Hoksautetaan päivytyksistä. Valmisteluun mukaan käyttäjiä laajasti.</p> <p><b>YHTEINEN</b></p>	<p><b>Q1/2022</b></p> <p>Nyt toteutettava</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnitelman käytön laajuus</li> <li>• Vuosisuunnitelman saavutettavuus ja käyttöaste</li> <li>• Vuosisuunnitelman käytännöllisyys ja toimivuus</li> <li>• Palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>

23. TYÖALAKOHTAISET EHDOTUKSET		
Rakennetaan kiinteistöosaston ja seurakuntien välille viestintäkanava ja viestinnän aikataulutus tulevista remonteista	<b>Q1/2022</b> Nyt toteutettava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen</li> </ul>
Oppilaitostyön ja sairaalasielunhoidon yhteistyöpalaverit säännöllisesti, mielellään puolivuositain lähialueen seurakuntien kanssa. Vuoropuhelu useamman seurakunnan kanssa.	<b>Q1/2022</b> Nyt toteutettava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palaverien toteutuminen</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
Yhteisen keskustelun alustan avaaminen papeille helpottamaan tutustumista ja työtodellisuuden jakamista: lähtökohtana yhteispohdinnalle <b>Pappien Teams</b> ja <b>yhteistyöfoorumit</b>	<b>Q1/2022</b> Nyt toteutettava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsin käyttömäärät</li> <li>• Yhteistyön merkityksellisyys</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
Rakennetaan yhteistyön, kommunikoinnin ja kollegiaalisuuden paikkoja eri hautausmaiden ja hautapalveluiden välille, esimerkiksi voidaan toteuttaa <b>hautaus-toimen Teams</b> sekä <b>yhteistyöfoorumit vuosittain</b>	<b>Q1/2022</b> Nyt toteutettava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsin käyttömäärät</li> <li>• Yhteistyöpalaverien toteutuminen</li> <li>• Yhteistyön merkityksellisyys</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Osa-aikaista perheneuvontatyötä tekeville järjestetään perheneuvonnasta entistä laajempi tuki</b> , työnohjaus, henkilökohtainen konsultaatio ja koulutus, yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden vahvistaminen	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen</li> </ul>
<b>Lisätään viestintää ja koordinoitua rekrytointiin ja tukeen paikallisseurakunnissa liittyen Palvelevan puhelimen toimintaan enemmän vapaaehtoisten voimin</b>	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelevan puhelimen vapaaehtoisten määrä</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Avataan yhteisissä palveluissa toimivien, erityisesti yhteisen seurakuntatyön, työntekijöiden työnkuvat yhteisen dokumenttipohjan avulla</b>	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaossa olevien työnkuvien kattavuus</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Selkiytetään hautausmaakanttoritoiminta.</b> Kuvataan nykyinen prosessi sekä tavoitetila, etsitään yhtenäinen toimintamalli kaikkia koskien mahdollistaen esim. keskinäisen sijaistamisen	<b>Q1–Q2/2022</b> Kytkeytyy kirkkoherrainkokouksen toimeksiantoon Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaistamisen helpottuminen</li> <li>• Kustannushyödyt</li> <li>• Työvoimaresursoinnin tehokkuus ja oikeudenmukaisuus</li> <li>• Tiedonjaon kasvu</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Muskaritoimintaan rakennetaan toimintamalli yli seurakuntarajojen.</b> Pilottitoiminta jo olemassa.	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannushyödyt</li> <li>• Sijaistamisen helpottuminen</li> <li>• Tiedonjaon ja kollegiaalisuuden kasvu</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Tuotetaan hallinto- ja toimistotyötä koskevat UKK-listat</b> (useimmin kysytyt kysymykset) perustoinnoista sujuvoittamaan työtehtäviä ja prosesseja.	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kyselyjen väheneminen hallintotyöntekijöille</li> <li>• asiantuntijoiden ratkaistavien kysymysten keskittyminen vaikeampiin tapauksiin</li> </ul>
<b>Taloudellisen avustamisen ja tuen organisointi Helsingin laajuisesti kokonaisuutta katsoen:</b> edellyttää alueellista ja kaupungin laajuista yhteistyötä	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelun tasalaatuisuus ja oikeudenmukaisuus</li> <li>• työvoimaresursoinnin tehokkuus ja oikeudenmukaisuus</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen</li> </ul>
<b>Sairaaseutu -malliin liittyen sairaalapapit kouluttavat seurakuntatyöntekijöitä ja vapaaehtoisia</b>	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonjaon ja kollegiaalisuuden kasvu</li> <li>• vapaaehtoisten määrän kasvu</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen</li> </ul>
<b>Luodaan koko Helsingin ev.lut. kirkon yhteinen näkemys toiminnasta kaupungin päiväkotien kanssa:</b> mitä seurakunnan varhaiskasvatus voisi tarjota päiväkodille.	<b>Q1–Q2/2022</b> Lyhyt valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelun tasalaatuisuuden kasvu</li> <li>• palaute positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen paraneminen</li> </ul>
<b>Saattaen vaihdettavien polkujen ja prosessien rakentaminen ja selkeyttäminen sairaalasielunhoidon sekä oppilaitostyön, eri erityistyömuotojen ja seurakuntien välillä</b>	<b>Q1/2022–Q4/2026</b> Vuosittainen tarkistusaste Q4 Vaatii pidemmän valmistelun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prosessien määrä ja laatu</li> <li>• palaute positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Rakennetaan yhteistyössä seurakuntien kanssa yhteinen malli vapaaehtoistyön tukemiseen ja kehittämiseen</b>	<b>Q1/2022–Q4/2023</b> Vaatii pidemmän valmistelun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vapaaehtoistoiminnan yhteisesti ratkottavien asioiden selkiyttäminen</li> <li>• vapaaehtoistoiminnan sisäisen ja ulkoisen viestinnän keinojen löytäminen ja käyttäminen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen</li> <li>• osallisuuden periaatteiden kirjaaminen ja toteutuminen</li> <li>• palaute positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Rakennetaan kasvatuksen alan toimintaa entistä enemmän verkostoissa yhteisten palveluiden ja seurakuntien roolit siellä sopien</b>	<b>Q1/2022–Q4/2023</b> Vaatii pidemmän valmistelun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen</li> <li>• palaute positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Rakennetaan yhteistyömallit seurakuntien kesken työllistämiseen liittyen</b>	<b>Q1/2022–Q4/2024</b> Vaatii pidemmän valmistelun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työllistyneiden määrän kasvu</li> <li>• projektissa asetetaan hyötytavoitteet tarkemmin</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen</li> <li>• palautteen vertailu positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>
<b>Rakennetaan vanhustyön ja geriatristen hoitopaikkojen Helsingin laajuinen malli yhteistyössä kaupungin ja järjestöjen sekä yhteisten palveluiden ja seurakuntien yhteistyönä</b>	<b>Q1/2022–Q4/2023</b> Vaatii pidemmän valmistelun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohdattujen vanhusten määrä ja kohtaamisten laatu</li> <li>• projektissa asetetaan hyötytavoitteet tarkemmin</li> <li>• ulkoisen asiakaspalautteen parantuminen</li> <li>• palaute positiiviseen suuntaan työnjaon palautekyselyssä Q4</li> </ul>

### 3. Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelma

Asiantuntijaryhmän puheenjohtaja: Riitta Kajander

Asiantuntijaryhmän sihteeri: Heta Laurell

Asiantuntijaryhmän jäsenet: Jaakko Jonkka, Anni Järvilehto, Marja Lanu, Elina Perttilä, Riikka Porkola, Rolf Steffansson, Asta Turtiainen, Johan Westerlund

#### 3.1. NYKYTILA

Helsingin seurakuntayhtymä muodostuu 20 seurakunnasta ja sen palveluksessa työskenteli vuoden 2020 lopussa 1128 henkilöä ja kokonaishenkilötyövuosikertymä oli 1224. Nyt voimassa oleva henkilöstöstrategia vuosille 2018-2022 koostuu kolmesta osasta; henkilöstöstrategiasta, palkitsemisstrategiasta ja henkilöstön sopeuttamistoimenpiteistä.

Suuri osa henkilöstöstrategian toimenpiteistä on toteutettu: johtamisen arviointiin on otettu käyttöön johtamisen 360 –arvioinnit sekä työsuorituksen arviointikeskustelut. Johtamis- ja johtoryhmävalmennuksia on toteutettu. Osaamisen johtamisen strategiakytkentää on vahvistettu. Palkitsemisen osalta suorituslisä ja kertapalkkio on otettu käyttöön. Työhyvinvointia on kehitetty henkilöstökyselyn pohjalta laaditulla kehittämissuunnitelmalla, aktiivisen tuen mallilla ja sairauspoissaolojen raportointia kehittämällä.

Henkilöstöressurssien varmistaminen osa-alueelta toimenpiteinä ovat jäljellä:

- Henkilöstösuunnittelu, joka perustuu toimintaympäristö- ja talouskehitysanalyysiin
- Henkilöstön liikkuvuuden ja urakehitysmahdollisuuksien (työnkierto) edistäminen
- Vaihtoehtoisia malleja henkilöstön sopeuttamistoimiin ja liikkuvuuden edistämiseen

Voimassa olevan suunnittelukauden ajaksi on sovittu 3 %:n vuosittaisista henkilöstövähennyksistä. Tämän tavoitteen saavuttamista ovat hankaloittaneet paitsi uudet tehtävät, myös vanhentuneet tietojärjestelmät, joiden käyttäminen edellyttää suurta manuaaliryöstöä. Vanhentuneiden tietojärjestelmien haittoina on paitsi työvoiman suuri tarve ja korkeat käyttökustannukset myös se, että niiden käyttäminen hidastaa ja estää työssä kehittymistä. Oikeassa kehityssuunnassa pysyminen edellyttää, että palvelut ja prosessit käydään läpi ja arvioidaan ne. Laskennallisesti vuotuinen eläkepoistuma voisi ratkaista tämän 3 %:n vähennystarpeen mutta se ei poista tai ratkaise uudenlaisen osaamisen tarpeita tai työvoiman kohtaanto-ongelmaa.

Tässä raportissa työryhmämme esittää joukon konkreettisia toimenpiteitä ja periaatteita, joiden avulla strategialähtöistä henkilöstösuunnittelua voitaisiin paremmin toteuttaa. Konkreettisen työyksikkö- tai toimintotasaisen tarkemman henkilöstösuunnitelman laadinta edellyttää joukon strategisia linjauksia ja päätöksiä, jotka koskevat esim. työn- ja

määrärahojen jaon periaatteita sekä digitaalisten työvälineiden käyttöönoton tiekarttaa. Olivatpa nämä ratkaisut mitä tahansa, organisaatiomme tarvitsee kaikissa tilanteissa hyvinvoivaa, moniosaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Näissä esittämässämme toimenpiteissä onnistuminen parantaisi siten myös työtyytyväisyyttä ja henkilöstön aikaansaavuutta.

### 3.2. TAVOITETILA

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.



### 3.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT

Toimenpide	Aikataulu	Mittari
<p><b>Tavoite 1:</b> <i>”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.”</i></p>		
<b>24. Henkilöstöprosessien kuvaaminen ja kehittäminen</b>	Q3/2021	Oma aikataulu prosessien kuvaamiselle ja kehittämiselle (esim. KIPA2 sidonnaisuus)
<b>25. Rekrytointiprosessin kehittäminen ja henkilöstöosaston tuki rekrytoinneissa.</b>	Q3/2021 – jatkuva prosessi	Ohjeistus ja esihenkilöiden tuki käytössä.
<b>26. Yhteisen työnantajapoliittisen linjan varmistaminen keskeisissä HR-prosesseissa.</b>	Q1/2022 >	Yhteisesti määritellyt työnantajapoliittiset linjaukset käytössä ja niihin on sitouduttu. Oma suunnitelma käsiteltävistä teemoista.
<b>27. HR-kumppanuusmallin pilotointi yhtymässä, toteutus yhteiskehittämishankkeena</b>	Valmennus Q4/2021 - Q1/2022 pilotti yhtymässä Q2/2022 >	HR –kumppanuusmalli käytössä, asiakaspalaute Q3/2022
<b>28. Verkostomainen henkilöstöasioiden kehittäminen ja hoitaminen ”Stadin HR”. Luodaan Stadin HR-yhteistyöverkosto, kokeilut: parin vuoden kokeilu esim. HR-palvelut virtuaalitiiminä ja esim. yhteinen palvelupiste johonkin päin Helsinkiä.</b>	Sovitetaan KIPA2 aikatauluun, esim. Q3/2022 >	Säännöllinen toiminnan arviointi ja yhteiskehittäminen
<b>29. KIPA2 HRM ja HRD-hanke, uusi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, käyttöönotto</b>	Q2/2021 – Q3/2023	Aikataulutus Kirkkohallitus

<b>30. Strategisen työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen</b>	Q3/2021 -	Erillinen tutkimus- ja kehityshanke yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
-----------------------------------------------------------------	-----------	---------------------------------------------------------------------------

**Tavoite 2:** *“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).”*

<p><b>31. Laaditaan uusi henkilöstö- ja osaamisstrategia, joka kytkeytyy YKV:n jatkuvan strategian prosessiin.</b> Valmisteluun osallistetaan ylin johto, lähiesimiehet ja työntekijät. Sen osana laaditaan osaamisstrategia ja hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit.</p>	<p>Q2-Q4/2022 &gt;</p>	<p>Henkilöstöstrategia laadittu yhteiskehittäen.</p>
<p><b>32. Viedään tutkinto- ym. koulutustiedot uuteen HRD-järjestelmään</b> Aikataulu sidoksissa KIPA2 HRM/HRD –hankkeeseen, uusi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, käyttöönotto</p>	<p>Q1/2023 &gt;</p>	<p>Koko henkilöstön tutkinto- ja koulutustiedot viety uuteen KIPA 2 HRD järjestelmään</p>
<p><b>33. Moniosaamisen vahvistaminen:</b> 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.</p>	<p>Q1/2022 &gt;</p>	<p>Valmennuksien/oppimisprosessien suunnittelu yhteiskehittämällä ja asiantuntijatietoa hyödyntämällä. Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet moniosaamisen kehittämistä</p>
<p><b>34. Moniosaamisen vahvistaminen sisäisen liikkuvuuden eri keinojen avulla.</b> Sisäisen liikkuvuuden eri keinojen selvittäminen ja kokeileminen (esim. tutustumiset, keikkapörssi, tehtävien vaihtaminen, sisäinen ilmoittautuminen). Kannustetaan hakeutumaan myös työskentelemään</p>	<p>Q2/2022 &gt;</p>	<p>Käytössä on käytännön työvälineitä ja menettelytapoja sisäisen liikkuvuuden organisoimiseksi. Sisäisesti haettavana olevat työpaikat, määrä</p>

määräaikaisesti kirkon ulkopuolella muiden työnantajien palveluksessa.		Työtehtävien muutokset, määrä, seurataan henkilöstön liikkuvuutta HR-järjestelmässä
<b>Tavoite 3: "Johtaminen ja esimiestyö on laadukasta ja tukee onnistumista."</b>		
<b>35. Lähiesimiesten johtamiskoulutustasoa nostetaan. Esimiehiä ohjataan pidempiin (1,5v) johtamiskoulutuksiin.</b>	Q3/2022 >	Pidemmän johtamiskoulutuksen käyneitä seurakunnissa 60% ja yhteisissä palveluissa 50%
<b>36. Uuden henkilöstöstrategian valmisteluun osallistetaan ylin johto, esihenkilöt ja työntekijät. Samalla luodaan hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit.</b>	Q2- Q4/2022 >	Henkilöstöstrategia ja <b>hyvän henkilöstöjohtamisen kriteerit</b> luotu yhdessä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa.
<b>37. Perustetaan henkilöstöjohtamisen virtuaalinen foorumi, jossa käsitellään ajankohtaisia johtamiseen liittyviä kysymyksiä</b>	Q1/2022 >	Henkilöstöjohtamisen virtuaalinen foorumi kokoontunut 4 kertaa vuoden 2022 aikana  Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet johtamisosaamisen kehittämistä
<b>38. Tuetaan muutosjohtamista, systeemistä ja valmentavaa sekä oppimista ja onnistumista tukevaa johtamista. Kehitetään monipaikkaisen ja moniammatillisen työn johtamisosaamista.</b>	Q1/2022 >	<b>Valmennuksien/oppimisprosessien suunnittelu yhteiskehittämällä ja asiantuntijatietoa hyödyntämällä. Valmennuksia järjestetty sekä aiheita käsitelty myös virtuaalisessa henkilöstöjohtamisen foorumissa</b>  Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet johtamisosaamisen kehittämistä
<b>39. Seurakuntien ja yhteisten palveluiden osastojen/ yksiköiden johtoryhmiä tuetaan</b>	Q1/2022 >	Osallistujien määrä ja palaute siitä, miten edistäneet

henkilöstöjohtamisen kysymyksissä.		johtamisosaamisen kehittämistä
<b>Tavoite 4:</b> <i>“Toimintaamme ohjaavat helsinkiläisten tarpeet ja kirkon ydintehtävien toteuttaminen. Tämän mahdollistaa osaava henkilöstö, joka toimii joustavasti liikkuen yhtymän sisällä.”</i>		
<b>40. Sisäisten työmarkkinoiden edistäminen ja työnkierron rakenteiden ja mallien luominen (linkittyy moniosaamisen vahvistamiseen, tavoitteet 33 ja 34)</b>	Q2/2022 >	Mallit luotu sisäisten työmarkkinoiden ja työnkierron edistämiseen. Mallien kokeilu ja kokeilun arviointi.
<b>Tavoite 5:</b> <i>“Verkostomaista yhteistyötä vahvistetaan ja seurakuntalaiset ovat yhteisömmme aktiivisia toimijoita.”</i>		
<b>41. Ulkoisen rahoituksen verkostot ja kumppanuudet, (esim. EU-rahoitus, Keva, SIB ja Työ 2.0), myös yksityisen rahoituksen / kumppanuuden mahdollisuudet.</b>	Q1 -	Yhteisrahoitteiset / kumppanuushankkeet määrä / €-määrä.
<b>42. Kirkkoherrainvirastojen ja yhteisten palveluiden, ml Varustamojen sisäisen palveluvalikoiman laajentaminen</b>		Toimivat asiakaspalveluprosessit, asiakastyytyväisyys
<b>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)</b>		Toiminnan tehokkuus, asiakastyytyväisyys.
<b>44. Nopea uusiin ilmiöihin reagoimisen malli (tuen edellytys yhteishanke), kannustus matalan kynnyksen kokeiluihin, aloitteellisuudesta palkitseminen.</b>	Q1 -	Kehittämismäärärahan jakoperusteiden ja päätöksentekoprosessin läpinäkyvyys, kriteereiden arvioitavuus.  Tehtyjen / toteutettujen aloitteiden määrä.  Kokeilujen tulosten jakaminen, skaalautuvuus?

Tavoite 6: <i>“Painopisteenä on kirkon hengellinen työ. Näin keskiössä ovat kasvatust, diakonia, uskonelämän tukeminen ja viestintä.”</i>		
<b>45. Laaditaan henkilöstöstrategia, jossa tehdään henkilöstöpoliittisia valintoja. Liittyy tavoitteeseen 31.</b>	Q2- Q4/2022	
<b>46. Linjataan seurakuntayhtymän sisäiseen työnjakoon liittyviä kysymyksiä, tehdään mahdolliset ulkoistamis- tai luopumispäätökset</b>	2022 aikana	
<b>47. Digitaalisten työvälineiden käyttöönoton suunnitelma ja tiekartta</b>		Digistrategian tavoitteet
<b>7 Määrällinen henkilöstösuunnittelu</b>		
<b>48. Uudistumiskykyisyyden turvaamiseksi määritellään strategisesti merkittävät investointi- ja kehittämishankkeet ja niiden resursointi</b>		
<b>49. Henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen varmistaminen kaikissa tilanteissa</b>	Jatkuvaa toimintaa	Henkilöstökysely Työhyvinvoinnin tunnusluvut Johdon 360 arviointi Henkilöstön muutoskyvykkyys ja siirtymishalukkuus uusien tehtävien edessä

## 4. Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistö- ja toimitilastrategia

Asiantuntijaryhmän puheenjohtaja: Kai Heinonen

Asiantuntijaryhmän sihteeri: Kaarina Rötsä

Asiantuntijaryhmän jäsenet: Esa Ahonen, Riitta Asikanius, Daniel Björk, Stefan Forsén, Minnamari Helaseppä, Marja Heltelä, Jukka Pakarinen, Salla Ranta, Juha Rintamäki ja Juha Silander

### 4.1. NYKYTILA

Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistö- ja toimitilastrategiavalmistelu on käynnistynyt 15.8.2019 yhteisen kirkkoneuvoston nimeämän Investointimäärärahojen kohdentamisperusteiden 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.

Seurakuntayhtymän omistamiin kiinteistöihin kohdistuu huomattavat ylläpito- ja investointitarpeet. Kiinteistövarallisuus jakautuu toiminnan käytössä oleviin tiloihin sekä sijoitusvarallisuuteen. Kiinteistökannan määrätietoinen vähentäminen on välttämätöntä. Optimaalisen toimitilaverkoston aikaansaamiseksi on käynnistetty kiinteistöjen ja toimitilojen osalta strategiatyö, johon liittyy kolme ulkopuolista taustaselvitystä.

Helsingin seurakuntayhtymässä toimintaan liittyviä tiloja oli vuonna 2016 käytössä yhteensä 168033 m<sup>2</sup>. Vuonna 2020 tilojen määrä oli yhteensä 147228 m<sup>2</sup>. Vähennys oli yhteensä noin 12% eli 20805 m<sup>2</sup>.

Seurakuntien jäsentä kohti tiloja oli vuonna 2020 yhteensä 0,45 m<sup>2</sup>. Jatkossa seurakuntayhtymän tiloja/jäsen/helsingiläinen täytyy vähentää merkittävästi. Toimistotiloja yhtymän palveluyksiköiden työntekijöillä oli vuoden 2020 lopussa käytössään keskimäärin noin 18,7 m<sup>2</sup>/henkilö. Tämän osalta tavoitteeksi asetetaan keskimäärin noin 13 m<sup>2</sup>/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 %.

## 4.2. TAVOITETILA

### **Rohkeasti yhdessä –prosessin tavoitetilan mukaan vuonna 2023 haluamme olla kiinteistöjen osalta tilanteessa, jossa:**

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

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

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

Helsingin seurakuntien yhteisestä toimitalosta on luovuttu ja siirrytty moderniin, pienempään "hyvien kohtaamisten kortteliin", jossa sijaitsee myös yksi Varustamoista. Seurakuntien toimitiloja on hyödynnetty yhteisten palveluiden työskentelytiloina sekä kaupunkilaisten etätyöpaikkoina. Olemme myyneet tai vuokranneet 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 tavoitetaan 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 kokonaistavoitteeseen 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.

### 4.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT

Toimenpide	Aikataulu	Mittari
<p><b>50. Vähennetään kiinteistökantaa vähintään 25% vuoteen 2030 mennessä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luokitellaan kiinteistöt viiteen salkkuun priorisointikriteerien ja toimintaympäristö-analyysin pohjalta</li> <li>- tehdään luopumispäätökset luopumisen kohteeksi valituista kiinteistöistä</li> <li>- keskitytään omiin tiloihin</li> <li>- luovutaan kauppakeskuk-sissa olevista tiloista</li> <li>- yhteiskäyttömahdollisuuksien selvittäminen</li> <li>- pääsylipputulot jaetaan 50%/50% periaatteella seurakun-tien ja tiloja ylläpitävän kiinteistöosaston välillä</li> </ul>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> Toteutus pikimmiten päätösten jälkeen</p>	<p>Luopumisen kohteena olevien neliöiden määrä, jota tarkastellaan vuosittain</p>
<p><b>51. Tehdään Helsingin kirkkoihin enemmän monikäyttötiloja, kirkon toimitilat helsinkiläisten käyttöön</b></p>	<p><u>Seurakuntaneuvostojen päätökset ja toimenpiteet alkaen vuodesta 2021</u></p> <p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021 ja sen jälkeen vuosittainen talousarviosuunnittelu</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehys-valmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p> <p>Palautekysely</p> <p>Tilojen käyttöaste</p>
<p><b>52. Kiinteistöinvestointitaso sopeutetaan alle 10 M€ / vuosi vuodesta 2024 alkaen</b> Edellyttää tiloista luopumista, päätökset vuonna 2021</p>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021 ja vuosittaiset YKV:n talousarviopäätökset</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u></p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>

	talousarviokehysvalmistelut keväisin, huomioidaan ensimmäisen kerran vuosien 2022-2024 taloussuunnittelussa	
<p><b>53. Lisätään energiatehokkuutta ja ympäristötoimia</b></p> <p><b>54. Parannetaan tilojen esteettömyyttä ja saavutettavuutta</b></p> <p><b>55. Lisätään panostusta kiinteistökehitykseen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- edellyttää lisäpanostusta kiinteistökehitysyksikön henkilöstön määrää</li> </ul>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehysvalmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys, seurakuntalaisilta suoritetuista toimenpiteistä saatu palaute</p> <p>Kirkon ympäristödiplomin ylläpitäminen</p> <p>Talousarvio</p> <p>Kiinteistösijoitustoiminnan tuottojen lisääntyminen</p>
<b>56. Sisäisen vuokrajärjestelmän kehittäminen</b>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> Nykyisen järjestelmän rinnalla vertailulaskelmana vuoden 2022 ajan ja lopullisesti vuodesta 2023 alkaen</p>	<p>Aikataulun toteutuminen uuden järjestelmän kehittämisessä ja siitä saatu palaute</p>
<p><b>57. Mittavan urkukannan ylläpitäminen</b></p> <p>Uusien urkuhankintojen ja peruskorjausten kohdalla arvioidaan aina tapauskohtaisesti, millainen soitin tiloihin hankitaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vaihtoehtoina voi olla myös digitaaliset urut tai flyygeli</li> </ul>	<p><u>Päätösaikataulu:</u> YKV 12/2021</p> <p><u>Toteutusaikataulu:</u> talousarviokehysvalmistelut keväisin, ensimmäisen kerran keväällä 2022</p>	<p>Talousarviokehys</p> <p>Talousarvio</p>

<p><b>58. Leirikeskuskiinteistöjen ympäri- vuotisen käytön lisääminen ja luopumismahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kellokosken Juhlatalon ja Porkkalan leirikeskuksen myyminen</li> <li>- Honkalinnan kiinteistön kehittäminen ja myynti</li> <li>- leirikeskustoiminnan ydinprosessin kokonaiskustannusrakenteen selvittäminen ja läpinäkyvyyden parantaminen, arvioidaan kannattaako omia leirikeskuksia omistaa vai ostetaan kapasiteetti ulkopuolelta</li> <li>- leirikeskuskapasiteetin myyminen ulkopuolisille</li> </ul>	<p><b>Vuodesta 2021 alkaen</b></p>	<p><b>Toteutuneet myynnit, kokonaiskustannusten arviointi</b></p> <p><b>Tilojen käyttöaste</b></p>
<p><b>59. Kiinteistösijoitusomaisuus turvaa entistä paremmin seurakunnallista toimintaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuottotavoite inflaatio + 3 %</li> <li>- tuottotavoite 5%</li> <li>- raakamaata kehitetään rakennuskelpoiseksi ja vuokrataan</li> <li>- kiinteistöjä omistetaan ja vuokrataan, ei myydä</li> </ul>	<p><b>Vuodesta 2021 alkaen jatketaan edelleen</b></p>	<p><b>Tulostavoitteen toteutuminen</b></p>
<p><b>60. Tuettua asumista tarvitaan Helsingissä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pysyy vähintään nykytasolla</li> <li>- linjataan, jatketaanko Lehtisaaren nuorisokodin toimintaa, mikä edellyttäisi rakennuksen peruskorjausta</li> <li>- selvitetään toiminnan kannattavuus</li> </ul>	<p><b>YKV:n linjauspäätökset 12/2021</b></p>	<p><b>Kustannusten toteutuminen yhtymän tuloslaskelmassa</b></p>

## 5. Digistrategia

Asiantuntijaryhmän puheenjohtaja: Juha Silander

Asiantuntijaryhmän projektipäällikkö: Anette Löytynoja

Asiantuntijaryhmän jäsenet: Jan Ahonen, Antti Hakkarainen, Taina Haterma, Minnamari Helaseppä, Mervi Hämäläinen, Markus Kartano, Seppo Kuusivuori, Risto Lehto, Heikki Nenonen, Soile Niemi

### 5.1. NYKYTILA

Digitalisaatio on Helsingin seurakuntayhtymässä vasta alkutaipaleella. Digitalisaation tarjoamat hyödyt, kuten sähköiset, ajasta ja paikasta riippumattomat palvelut, automatisoidut työnkulut ja modernien teknologioiden ketterä hyödyntäminen haastavat ennen kaikkea organisaatorakenteemme, sillä palvelumme ja prosessimme ovat nykytilanteessa pitkälti seurakunta- ja yksikkökohtaisia. Organisaatorajat ylittävien yhteisten palvelujen ja prosessien johtamista ja omistajan vastuuta vasta määritetään.

Käytössämme on useita teknologialtaan vanhentuneita järjestelmiä, jotka on akuutisti uudistettava. Keskeisimpiä näistä ovat kalenterijärjestelmä Prime ja diakoniatyön Status Työkirja. Sähköisten palvelujen valikoiman laajentaminen hallitusti edellyttää Primen korvaavan asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan ja käyttöönoton. Tämä projekti on tällä hetkellä käynnissä, keskittyen niin yhteisten toiminnallisten palveluprosessien kuvaamiseen kuin tekniseen järjestelmähankintaan. Yhteisten verkkosivujen käytettävyys ja navigaatio ovat huonot niin sisältöä tuottavan työntekijän kuin sivuston loppukäyttäjän näkökulmasta, ja myös tämä kokonaisuus on uusittava strategiakauden aikana.

Työntekijöiden digiosaaminen on kehittynyt koronapandemian aikana ja esimerkiksi etätövälineiden hyödyntäminen ja käyttöaste on kasvanut huomattavasti. Digiosaamisen kehittäminen on kuitenkin sporadista ja usein henkilökohtaisesta kiinnostuksesta riippuvaista. Seurakunnissa ja yksiköissä järjestelmäosaaminen on usein yksittäisten työntekijöiden vastuulla ja roolipohjainen, organisaatorajat ylittävä verkottuminen vähäistä.

### 5.2. TAVOITETILA

Digitaalisuus mahdollistaa seurakuntalaisten mukaan ottamisen toimivilla alustoilla ajasta ja paikasta riippumatta. Helsingiläisten 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.

### 5.3. TOIMENPITEET, AIKATAULUT ja MITTARIT (\*Mittarit vain esimerkinostaja)

Toimenpide	Aikataulu	Mittari
<b>61. Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa</b>	2024	<p>Sovitaan konkreettisista tavoista edistää yhteistä asiakkuudenhallintaa ja sähköisiä asiointipalveluja pääkaupunkiseudun muiden seurakuntayhtymien ja Kirkkohallituksen kanssa.</p> <p>Laaditaan pelisäännöt kumppanuusyhteistyön ehdoille ja edellytyksille ja määritellään digikumppanuudelta vaadittava dokumentointi ja sopimustekniset asiat. Mikään tieto ei saa jäädä vain yhden henkilön varaan.</p>
<b>62. Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikutteisia</b>	2023	<p>Sitoudutaan yhteisten palveluprosessien tunnistamiseen, kuvaamiseen ja sähköistämiseen tasalaatuisen palvelun varmistamiseksi ja sisäisen työn helpottamiseksi.</p> <p>Kiinnitetään huomiota digipalvelujemme palvelupolkujen eheyteen verkkosivujen, somen ja myös muiden mahdollisten kanavien osalta. Selvitetään yhteisten palvelusisältöjen tuotantoprosessit verkkosiv uudistuksen yhteydessä.</p>

<p><b>63. Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen</b></p>	<p>2024</p>	<p>Otetaan käyttöön kaupunkilaisia osallistava budjetointi digikehittämisessä, ideoimisessa ja priorisoinnissa.</p> <p>Luodaan rakenteet digipalvelujamme koskevan palautteen jatkuvalle käsittelylle ja sitä koskevalle pienkehittämiselle.</p>
<p><b>64. Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus</b></p>	<p>2022</p>	<p>Selvitetään roolipohjaiset minimiosaamistasot, eli luodaan työalakohtaiset IT- ja some-ajokortit. Kytetään koulutussuunnittelu ja koulutuksen vuosikello näihin osaamistasoihin sekä rekrytointeihin ja perehdytyspakettiin.</p>
<p><b>65. Ruokimme digipositiivisuutta</b></p>	<p>2021-2026</p>	<p>Luodaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa digipalveluidemme ja järjestelmiemme kehittämiseen esimerkiksi palautekanavia parantamalla ja läpinäkyvillä rakenteilla.</p>
<p><b>66. Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat</b></p>	<p>2021</p>	<p>Projektisalkulle määritetään omistajataho ja salkun käytölle ja johtamiselle sovitaan yhteiset pääperiaatteet.</p> <p>Projektijohtamismallin käyttöön veloitetaan vähintään kaikissa A- ja B- luokan projekteissa.</p> <p>Kevään 2021 aikana CRM-projektin yhteydessä luotavaa palvelu- ja prosessiomistajuuden mallia kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti.</p>

<p><b>67. Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava</b></p>	<p>2025</p>	<p>Keskitytään uusien verkkosivujemme toteutuksessa konseptin mukaisten yhteisten sisällöntuotantoprosessien 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.</p> <p>Suunnitellaan aktiivisesti toimenpiteitä, joilla kirkon digitaalinen ääni tietoisesti suunnataan nykyajan helsinkiläisille.</p>
<p><b>68. Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat</b></p>	<p>2021-2026</p>	<p>Hankitaan uusi asiakastietojärjestelmä, joka mahdollistaa asiakastiedon laadukkaan hyödyntämisen ja avoimen rajapinnan asiakastietoon.</p> <p>Vanhentuneet järjestelmät uusitaan eikä niiden kehittämiseen investoida. Investoinnit kohdistetaan uusien järjestelmien kehittämiseen.</p>
<p><b>69. Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä</b></p>	<p>2021-2026</p>	<p>Uusissa palveluissa noudatetaan mobiili ensin –periaatetta.</p>



<b>70. Raivaamme esteet ketteryydeltä</b>	2021-2026	<p>Kehitetään toimintatapaa ja osaamista ketterien menetelmien osalta niin, että olemme asiantunteva ja haluttu kumppani ja asiakas toimittajille.</p> <p>Päätöksentekoon kehitetään ketterämpiä lähestymistapoja, esim. päätösvallan delegointi projektille ja hankintaesitys, jossa määritellään:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– kattohinta toteutettavalle kokonaisuudelle</li><li>– väliraportointi esim. kvartaaleittain tai projektin tarkistuspisteissä</li><li>– omistajan, projektipäällikön ja tuoteomistajan vastuu ja valtuudet</li></ul>
-------------------------------------------	-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------