

## 107 § Rohkeasti yhdessä - Modigt tillsammans 2023 -lausuntojen III käsittely

### Päätösehdotus

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki

Yhteinen kirkkovaltuusto merkitsee Rohkeasti yhdessä –valmistelun tiedoksi.

### Käsittely

Asiaa esittelivät seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki, hallintojohtaja Juha Silander, yhteisen seurakuntatyön johtaja Stefan Forsén, vs. kiinteistöjohtaja Osmo Rasimus, henkilöstöjohtaja Riitta Kajander ja projektipäällikkö Minnamari Helaseppä.

Käsittelyn aikana käytettiin 22 puheenvuoroa.

### Päätös

Päätösehdotus hyväksyttiin.

### Päätöshistoria

Yhteinen kirkkoneuvosto 25.11.2021 354 §

#### Päätösehdotus

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki

Yhteinen kirkkoneuvosto päättää:

- 1) käydä kysymyskohtaisen käsittelyn lausuntokierroksen vastauksista ja niihin liittyvistä Rohkeasti yhdessä –ohjausryhmän vastauksista
- 2) antaa valmisteluohjeet Rohkeasti yhdessä –perusdokumenttien muuttamista varten lausuntokierroksen analyysien pohjalta
- 3) antaa yhteiselle kirkkovaltuustolle Rohkeasti yhdessä –valmistelun tiedoksi.

#### Käsittely

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki, hallintojohtaja Juha Silander ja vs. kiinteistö-päällikkö Osmo Rasimus selostivat asiaa.

#### Päätös

Päätösehdotus hyväksyttiin.

### Selostus

*Yhteinen kirkkoneuvosto on käsitellyt alla olevaa esittelytekstiä pääosin jo viime kokouksessaan. Saadaksemme yhteisen kirkkovaltuuston informoitua Rohkeasti yhdessä -valmistelun tilanteesta esitellään tämä sama kuvaus kuitenkin vielä kertaalleen. Tekstin uudet tai muokatut osat on eroteltu aiemmasta tekstistä kursivilla.*

*Tärkeää on edelleen huomata, että tämän päätöspykälän tarkoitus on luoda yleiskatsaus Rohkeasti yhdessä –ohjelman etenemiseen ja lausuntojen pohjalta nouseviin huomioihin. Varsinaiset ensimmäiset päätösesitykset liittyen toimintaedellytysten turvaamiseen esitellään erillisinä päätöspykälinä.*

## **Rohkeasti yhdessä –lausuntokierroksen toteutuminen**

Yhteisen kirkkoneuvoston johtama Rohkeasti yhdessä -prosessi pyrkii turvaamaan Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden toimintaedellytykset merkittävien toimintaympäristön muutossaasteiden keskellä.

Rohkeasti yhdessä –prosessia edistettiin kevään 2021 aikana asiantuntijavalmisteluina, joiden tähtäimenä olivat ehdotukset strategisiksi linjauksiksi koskien talouden tasapainottamista, työnjakoa, henkilöstöä, kiinteistöjä ja digitalisaatiota. Työn tuloksena syntyi 70 toimenpide-ehdotusta ja yhteisen kirkkoneuvoston 26.8.2021 hyväksymä esitys Rohkeasti yhdessä –lausuntokierrokselle.

Lausuntokierroksen myötä toivottiin vastauksia yhteensä seitsemääntoista (17) kysymykseen, jotka pyrkivät nostamaan esiin toimenpide-ehdotusten kaikista keskeisimmät näkökulmat. Vastauksia pyydettiin erityisesti niitä kysymyksiä koskien, joiden sisältämiin ehdotuksiin toivotaan vielä muutoksia.

Lausuntokierros toteutettiin 1.9.-15.10.2021. Lausunnon antajina toimivat seurakuntaneuvostot ja yhteisten palveluiden osastot sekä omina kokonaisuuksinaan viestintäpalvelut ja sisäinen tarkastus. Lausunnot palautuivat kaikilta eli yhteensä 26 vastaajalta.

Rohkeasti yhdessä –viestinnässä painotettiin keväästä 2021 lähtien, että seurakuntaneuvostojen ja yhteisten palveluiden osastojen on tärkeää varmistaa työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa lausuntoihin joko erillisten kuulemisten tai työntekijöiden omien, erillisten lausuntojen kautta, jotka on mahdollista liittää osaksi oman seurakuntaneuvoston tai osaston lausuntoa.

Tällä hetkellä tiedossa on, että niin monissa seurakunnissa kuin yhteisissä palveluissa lausuntokierroksen kysymyksiä käsiteltiin työtiimeittäin ennen lausuntojen yhteistä yksikkökohtaista kokoamista. Lisäksi useissa seurakunnissa muodostettiin luottamushenkilöistä ja työntekijöistä koostuvia pienryhmiä, jotka keskittyivät erityisesti jonkin asiakokonaisuuden kysymysten käsittelyyn.

## **Lausuntojen jatkokäsittely ja viestintä**

Yhteinen kirkkoneuvosto sai lausunnot 21.10. –kokouskäsittelyään varten tiedoksi ja kävi asiasta ensimmäisen lähetekeskustelun. Toisella käsittelykerralla 4.11. yhteisellä kirkkoneuvostolla oli käytössään Rohkeasti yhdessä -ohjausryhmässä tehty alustava analyysi lausuntokierroksen tuloksista sisältäen keskeiset nostot kutakin aihepiiriä (talous, työnjako, henkilöstö, kiinteistöt, digitalisaatio) koskien. Kokouksen tavoitteena oli erityisesti nostaa keskeisiä talouskysymyksiä ja niiden alustavia vastauksia käsittelyyn.

*Yhteinen kirkkoneuvoston toisessa käsittelyssä nostettiin esiin muiden maussa seuraavia talouslinjauksiin liittyviä huomioita. Määrärahojen tasoleikkauksista vaikuttaa vallitsevan riittävä yksimielisyys. Lausuntojen perusteella enemmistö kannattaa porrastettua mallia, mutta 4.11. käydyssä yhteisen kirkkoneuvoston keskustelussa painavia perusteita myös juustohöylämallin soveltamiselle esitettiin olevan edelleen olemassa. Sen sijaan määrärahojen jakoperusteista on vielä hyvinkin eriäviä mielipiteitä. Yhteinen kirkkoneuvosto toivoi talouspäätösten tueksi tuotettavan vielä erilaisia skenaarioita ja uusia taustaselvityksiä.*

Lausuntojen jatkokäsittelyaikataulusta on sovittu seuraavaa:

25.11. YKN tekee esityksen ja hyväksyy esityksestä oman toimivaltansa puitteissa olevat esitykset (→ tarkempi lausuntojen analyysi käytössä)

25.11. YKN:n iltakoulu (osa ajasta tähän teemaan)

9.12. YKV:ssa YKN:n esitys kirkkovaltuuston toimivallan puitteissa olevista esityksistä (→ erit. käsittelyssä kiireelliset toimintaedellytysten turvaamisosion esitykset)

*Tämän kertaisessa kokouksessaan 25.11. yhteinen kirkkoneuvosto pääsee käsittelemään lausuntokierroksen vastauksista koottua tarkempaa analyysiä, joka löytyy sekä kysymyskohtaisten vastausten yhteydestä kunkin vastausosion lopusta (Liite II) että lausuntoanalyysin erillisestä koonnista (Liite III). Ensimmäiset esitykset talouspäätöksiksi ovat yhteisen kirkkoneuvoston esityslistalla erillisinä päätöspykälinä. Myös muut päätösasiat etenevät jatkossa päätöspykälittäin yhteisen kirkkoneuvoston ja yhteisen kirkkovaltuuston päätettäviksi.*

Seuraavassa esitellään osaohjelmittain lausunnoissa esiin nostetut keskeiset huomiot.

### **Toimintaedellytysten turvaaminen**

Sekä seurakunnat että yhteisten palveluiden osastot olivat selvästi paneutuneet toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaan ja tehneet sen pohjalta lausunnoissaan paljon hyviä, tärkeitä havaintoja. Moni vastaajista oli myös jakanut lausunnoissaan huolensa seurakuntayhtymän tulevaisuuden talousnäkymistä.

Kokonaismäärärahaan esitettyjen leikkausten osalta 11 seurakuntaa sekä kolme yhteisten palveluiden osastoa piti porrastettua, kolmen vuoden välein toteutettavaa määräraahaleikkausta juustohöyläperiaatetta parempana. Kuusi seurakuntaa puolestaan kannatti määrärahan vuosittaista, tasaista leikkaamista.

Oikeus kumulatiivisten säästöjen kerryttämiseen seurakunnissa ja yhteisessä seurakuntatyössä nähtiin tärkeänä myös tulevaisuudessa. Samassa yhteydessä on tärkeää tehdä linjaus kumulatiivisen alijäämän tasapainottamisvelvoitteesta jatkossa.

Kuudessa lausunnossa nostettiin esiin mahdollisuus kirkollisveron korottamiselle, osaratkaisuna talouden tasapainottamiselle. Kevään 2022 aikana toteutetaan selvitys siitä, minkälaisia vaikutuksia kirkollisveroprosentin nostolla on ollut niissä suuremmissa seurakuntatalouksissa, joissa veroprosenttia on viime vuosina korotettu.

Säästösuunnitelman toteutumisen aktiivinen seuraaminen ja siitä raportointi nähtiin erittäin tärkeänä. Tämä huomioidaan osana johdon raportoinnin kehittämistä.

Useissa lausunnoissa puollettiin ajatusta siitä, että yhteisten palveluiden osuutta kokonaismäärärahasta tulisi pienentää. Kysymyksen 2 vastauksen yhteydessä on esitelty erilaisia vaihtoehtolaskelmia kokonaismäärärahan jaossa käytettävistä prosentiosuuksista ja samalla säästövelvoitteiden kohdistamisesta seurakuntien ja yhteisten palveluiden välillä. Vaihtoehtolaskelma 3:ssa on huomioitu lausuntojen lisäksi myös yhteisen kirkkoneuvoston 4.11.2021 kokouksessa käyty keskustelu.

Lausuntojen pohjalta ehdotetaan, että kokonaismäärärahan suuruus määriteltäisiin alkuperäisen ehdotuksen mukaisesti vuoteen 2030 saakka, mutta kokonaismäärärahan jako-osuudet määriteltäisiin tässä vaiheessa vasta suunnitelmakaudelle 2023–2025.

Rovastikunnallisen poolirahoituksen tai erityisen seurakuntien välistä yhteistyötä edistävän kehittämisrahan mahdollista käyttöönottoa sekä varojen käyttöön liittyvää päätöksentekoprosessia on lausunnoissa esitettyjen näkökulmien valossa vielä paikallaan jatkoselvittää. Asiaan palataan tammikuussa 2022, käsiteltäessä seurakunnille osoitettavien määrärahojen uusia jakoperusteita.

Kysymyksen 2 vastaukseen on koottu erilaisia laskelmia muun muassa aiempien säästövelvoitteiden toteutumisesta sekä toimintatuottojen ja toimintakulujen tiliryhmäkohtaisesta kehittämisestä, lausunnoissa esiin nousseiden näkökulmien ja kysymysten pohjalta. Lisäksi vastaukseen on tehty listausta siitä, mitä merkittäviä seurakuntien toimintaan tai henkilöstöön liittyviä kokonaisuuksia rahoitetaan yhteisten palveluiden määrärahoista.

Seurakunnille osoitettavan määrärahan jakoperusteiden osalta lausuntojen mielipiteet poikkesivat toisistaan huomattavasti sen suhteen, tulisiko jakoperusteissa painottaa seurakuntien alueella asuvien määrää suhteessa seurakunnan jäsenmäärään nykyistä enemmän vai ei. Seurakunnan alueella asuvien henkilöiden painottamisen nostamista 30 prosentista 35 prosenttiin kannatti lausunnoissaan yhdeksän seurakuntaa. Kuuden seurakunnan mielestä seurakuntien jäsenmäärän painotusta ei puolestaan tulisi pienentää nykyisestä 70 prosentista tai sitä tulisi peräti nostaa nykyisestä tasostaan. Lausunnoissa esitettiin erinomaisia perusteluita molempien ratkaisumallien tueksi. Kysymyksen 3 vastauksessa esitetään vaihtoehtolaskelmat siitä, miten seurakuntien määrärahajako muuttuisi alkuperäiseen ehdotukseen nähden, mikäli painotukset pidettäisiin nykyisellään tai joko jäsenmäärän tai alueella asuvien henkilöiden painotusta lisättäisiin.

Ehdotus ikäryhmäpainotuksen laajentamisesta 0-18 –vuotiaista 0-29 –vuotiaisiin sai lausunnoissa vahvaa kannatusta.

Ehdotus sisäisten vuokrien uusiksi määräytymisperusteiksi nähtiin pääosin selkeänä ja tasapuolisena. 13 vastaajaa piti ehdotusta oikeudenmukaisena. Kahdeksan vastaajaa puolestaan näki ehdotuksessa ongelmia / epäselvyyksiä. Eniten huolta herätti pelko siitä, että poistojen sisällyttäminen sisäisiin vuokriin siirtäisi vastuun poistojen kattamisesta kiinteistöosastolta seurakunnille. Tässä oli kuitenkin kysymys väärinkäsityksestä, sillä sekä poistot että myös remonttien yhteydessä syntyvät kertaluonteiset ei-aktivoitavat menot, eli niin sanotut käyttötalouteen siirrot, ovat sisältyneet sisäisiin vuokriin myös nykyisessä mallissa. Haahtelan monimutkaisesta sisäisten vuokrien laskentatavasta johtuen poistot eivät ole välttämättä kohdistuneet juuri sen seurakunnan kustannuksiksi, jonka käytössä tietty tila on, mutta seurakuntien yhteislaskettu, sisäisten vuokrien yhteydessä maksama poistojen osuus vastaa joka tapauksessa nykymallissakin seurakuntien käytössä olevien tilojen kokonaispoistomäärää. Asiaa on selvitetty tarkemmin kysymyksen 4 vastauksessa.

Kysymyksen 4 vastauksessa esitetään lisäksi mallinnukset suunnitelmavuosien 2022–2024 aikana toteutettavien yli 100 000 euron investointien ja kertaluonteisten remonttien vaikutuksesta seurakuntien sisäisiin vuokriin, sekä poistojen että käyttöaloussiirtojen näkökulmasta. Käyttötaloussiirtojen osalta mallinnoissa on sovellettu uutta, vastauksessa yksityiskohtaisesti esiteltyä ehdotusta kertaluonteisiksi kuluiksi kirjattavien remontointikustannusten jaksottamisesta sisäisissä vuokrissa useammalle vuodelle, kohtuuttomien kustannuspiikkien estämiseksi.

### **Työnjako seurakuntien ja yhteisten palveluiden välillä**

Seurakunnilta tulleiden lausuntojen viesti on otettava hyvin vakavasti. Muutosta pitää saada aikaan ja seurakuntien toimintaedellytyksiä kaikin tavoin varmistettava myös työnjaon kautta. Lähtökohdana muutostyölle tulee olla se, että toiminta ennen kaikkea palvelee helsinkiläisiä, loppukäyttäjiä, veronmaksajia, mahdollisimman hyvin. Muutokset tulee tehdä hallitusti tavalla, joka arvostaa seurakunnissa tehtävää työtä ja tukee sitä. Valmiutta muutokseen on sekä seurakunnissa että yhteisissä palveluissa.

Saadun lausuntopalautteen pohjalta seuraavia asioita on syytä edistää kohtalaisen nopeasti.

- Palvelutarjontaa seurakunnissa tulee lisätä. Joko niin, että tiettyjä tehtäviä siirretään seurakuntiin, tai niin, että vaikka toiminnot jäävätkin yhteisiin palveluihin, niitä tulee kehittää siten, että ne suuremmissa määrin palvelevat seurakuntia ja että niitä todellakin koetaan lisäresursseina seurakunnissa.
- Yhteisten palveluiden pappien ja muiden työntekijöiden tulee näkyä seurakunnissa ja seurakuntien toiminnassa enemmän.
- Varustamotoimintaa tulee kehittää. Seurakuntien tulee päästä mukaan suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa niin, että niiden tarpeet huomioidaan. Yhdessä pidetään huolta, että toimintaa ohjaavat aina ensisijaisesti helsinkiläisten tarpeet.

Seuraavat huomioidut nousevat seurakuntien lausunnoista.

Useat seurakunnat, jotka pyytävät yhteisen seurakuntatyön uudelleen organisointia, pyytävät samassa:

1. Kunnollista yhteistä keskustelua
2. Seurakuntien määrän radikaalia vähentämistä
3. Perussäännön muokkausta keskustelun jälkeen keskustelussa sovitun mukaisesti

~~Ei~~ yhteisen seurakuntatyön sijoittaminen seurakuntien tehtäviin sidotaan siis ehdotukseen seurakuntien määrän vähentämisestä. Nämä seurakunnat eivät itse näe mahdolliseksi, että ehdotus toimisi nykyisellä seurakuntarakenteella.

Yleisesti ottaen **seurakuntarakenteen ottamista käsittelyyn** toivovat keskikokoiset tai suuret sekä yksi pieni seurakunta:

- Kallio, Malmi, Mikael, Oulunkylä, Tuomiokirkkoseurakunta, Töölö, Vartiokylä

Joidenkin pienten ja myös keskikokoisten seurakuntien huoli: seurakuntarakennemuutosta ei haluta tehdä hätäisesti talouden lähtökohdista

- Munkkiniemi, Pakila, Petrus, Pitäjänmäki, Roihuvuori, Vuosaari

Seurakuntarakenne ei noussut lausunnossa esiin: Haaga, Herttoniemi, Johannes, Lauttasaari, Matteus, Paavali

Näkökulma seurakuntarakenteeseen halu pysyä itsenäisenä seurakuntana: Kannelmäki

Moni seurakunta toivoo yhtymän ja seurakuntien välisen **rahanjaon uudistamista** niin, että seurakuntien osuus kasvaisi. Sisäinen tarkastus kiinnittää lausunnossaan talouslukujen kirjaamisesta huomiota, että se on hieman harhaanjohtava, koska yhtymän kuluksi on nykyisessä aineistossa kirjattu mm.:

- Kiinteistöjen ylläpitokulut
- Hautaus toiminta (lakisääteinen velvollisuus)
- Yhteiset seurakunnalliset tehtävät sisältäen annetut avustukset

*On hyvä huomata, että priorisointi on jo alun perin suunniteltu niin, että edellytyksenä sen onnistumiselle on sekä seurakuntien että yhteisten palveluiden oma ja yhteinen mietintä. Seurakuntien huoli siitä, että yhtymä itse priorisoisi omia palveluitaan, on siis turha. Jo lausunnotkierrokselle lähetetty loppuraportti kertoo, miten priorisointi on suunniteltu:*

*”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.”*

*Yhteisen seurakuntatyön lausunto kuvaa palveluiden priorisoinnin edistymisen syksyn aikana.*

*Palveluiden priorisointi oli alun perin valmisteltu tapahtuvaksi syksyn 2021 aikana. Helsingin seurakuntayhtymän johtoryhmä muutti aikataulutusta mm. ottaakseen huomioon myös seurakunnilta tulleen palautteen hankaluuksista tehdä seurakuntien osalta palveluiden listausta jo syksyn aikana. Kevään vaiheiden nopeuttamista valmistellaan parhaillaan henkilöresursointia vahvistamalla. Projektin vaiheet ovat aikataulutettuina tämänhetkisen projektikuvauksen mukaisesti:*

- palveluiden listaus yhteisissä palveluissa: valmis 12/21*
- palveluiden listaus seurakunnissa (pilotit): valmis 02/22*
- ulkopuolinen tutkimus: valmis 04/22*
- palveluiden priorisointi: valmis 05/22*

Palveluiden priorisoinnin ensimmäinen vaihe eli palveluiden listaus on ollut aikataulun mukaan koko syksyn käynnissä yhteisten palveluiden osalta. Lopullinen priorisointi tehdään helsinkiläisen näkökulmasta. Tämä edellyttää ulkopuolista tutkimusta pohjaksi. Kaikkien ulkoisten palveluiden priorisointi (sisältää seurakuntien palvelut) johtaa tukipalveluiden priorisointiin.

### **Yhteistyön teesit**

*Teesien olemassaoloa ja kertomia asioita pidettiin lausunnoissa yleisesti ottaen hyvinä, joskin joidenkin mielestä liian abstrakteina ja yleisinä. Nousi esiin myös kritiikkiä siihen, tarvitaanko teesejä juuri nyt ja onko niillä vaikutusta työnjaon kysymyksiin. Toisaalta myöskään kaikki lausunnonantajat eivät olleet ymmärtäneet teesien tarkoitusta tai tekijöitä samalla tavalla.*

*Asiantuntijaryhmän nykytilannekartoitus osoitti, että yhteistyöhön ja sen osapuoliin liittyy paljon erilaisia mielikuvia, jopa väärinkäsityksiä, ja niihin pohjaavia vastakkainasetteluja. Tilannekartoitus johti miettimään ratkaisuja havaittuun ongelmaan. Yksi ratkaisu ongelmaan ovat yhteistyön teesit. Sopimalla yhteistyön muodot voimme toimia vastakkainasettelua vastaan.*

*Yhteistyön teesit on tarkoitettu seurakuntien ja yhteisten palveluiden työntekijöiden yhteistyötä ohjaaviksi periaatteiksi.*

## **Toimenpiteet**

*Toimenpiteiden tavoite on löytää uusia tapoja toimia tilanteessa, jossa resurssimme eivät tulevaisuudessa enää mahdollista nykyisenkaltaista toimintaa. Työnjaon toimenpide-ehdotusten palautteen ja merkityksen pohjalta ehdotetaan seuraavaa koko työnjaon osiota koskien:*

*Keskeisimpänä nähdään palveluiden priorisoinnin toteuttaminen. Yhteistyön teesit tulee tämän lisäksi ottaa käyttöön seurakuntien ja yhteisten palveluiden työntekijöiden yhteistyötä ohjaavina periaatteina. Toimenpide-ehdotuksista keskeisimpinä palautteen pohjalta nähdään toteuttaa tässä vaiheessa:*

### *12. Jokaiselle työntekijälle 5–20 % rajat ylittäviin tehtäviin*

*Projektiehdotus muokataan projektikuvaukseksi ja kiinnitetään huomiota siihen, että siinä on kyse yhteisen seurakuntatyön pilotista Q4/2021 sekä laajemmista kokeiluista Q3/2022. Ehdotuksen nähdään mahdollistavan mm. Rohkeasti yhdessä -ohjelman projektien vetovastaavien saamisen seurakunnista sekä muita työnjaon kannalta tärkeitä rajat ylittäviä kokeiluja jo ennen kuin muita rakenneratkaisuja tehdään.*

### *15. Projekti- ja prosessijohtaminen ja yhteinen projektisalkku käyttöön kaikkialla*

*Projektisalkun käyttöönotto on edellytys Rohkeasti yhdessä -ohjelman toteuttamiselle. Tämän projektipilotin (Projektisalkku käyttöön yhteisissä palveluissa) jo käynnissä olevaan toteuttamiseen liittyy myös tiedolla johtamisen Helsingin seurakuntien mallin käyttöönotto.*

### *18. Kirkkoherranvirastojen uusi työmalli*

*Ehdotuksen pilotointi ja vaikuttavuuden arviointi toteutetaan ehdotuksessa kerrotulla tavalla.*

### *20. Alueviestijämalli käyttöön koko Helsinkiin*

*Alueviestijämallia on edistetty niin, että projektin voidaan lähes katsoa toteutuneen ennen lausuntokierroksen päätöksentekoa.*

*Muita toimenpide-ehdotuksia edelleen kannatetaan ja niiden toteuttamista pidetään tärkeänä. Ne käydään kuitenkin tarkasti läpi osana Rohkeasti yhdessä -ohjelman valmisteluja tarkistaen, mitkä niistä ovat toteutettavissa osana perustyötä eivätkä vaadi Rohkeasti yhdessä -ohjelmaan linkittämistä. Tällä tuetaan palautteissa kerrotua huolta siitä, että liian monet eteenpäin vietävät toimenpide-ehdotukset hälventävät Rohkeasti yhdessä -ohjelman tavoitteiden selkeyttä.*

## **Henkilöstösuunnitelma**

Henkilöstösuunnittelu –työryhmän esitys on tässä vaiheessa periaatedokumentti, jonka pohjalle varsinainen henkilöstösuunnittelu (sekä laadullinen että määrällinen) rakennetaan vaiheittain. Jotta konkreettisen henkilöstösuunnitelman laadinta voidaan käynnistää, tarvitaan muiden asiantuntijaryhmien esitysten pohjalta (erityisesti toimintaedellytysten turvaamisen-, työnjako- ja kiinteistöasiantuntijaryhmissä) valmisteltuja päätöksiä. Työryhmän esitys sisältää sekä periaatteita että konkreettisia toimenpide-ehdotuksia henkilöstösuunnittelun tueksi.

Yleisesti ottaen työryhmän esittämiä toimenpide-ehdotuksia pidettiin oikeansuuntaisina. Samoin asiantuntijaryhmän työskentelylle asetetut tavoitteet koettiin laajasti sel-laisiksi, että ne koettiin relevanteiksi. Nämä tavoitteet ovat:

- 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 kasvatusta, diakoniaa, uskonelämän tukeminen ja viestintä.

Vastauksissa korostuivat laajemman yhteistyön tekemisen tarve, tehtäväkierron ja sisäisen liikkuvuuden mahdollistaminen sekä lausunnoissa otettiin esiin myös näkemystä siitä, että nykyistä seurakuntarakennetta tulisi voida tarkastella kriittisesti. Vastauksissa nostettiin esiin myös seurakuntalaisten/vapaaehtoisten roolia ja mahdollisuuksia olla vahvemmin mukana tuottamassa kirkon palveluja.

Henkilöstön osaaminen varmistaminen ja työhyvinvoinnin turvaaminen muutostilanteissa nousivat monissa useissa lausunnoissa vahvasti esiin. Yhteisiltä palveluilta toivottiin nykyistä laajempaa hallinnollista ja juridista tukea seurakunnille. Edelleen lausunnoissa toivottiin selkeämpiä prosesseja ja erityisesti rekrytointiprosessin tukea. Huolta kannettiin kirkon työnantajamielikuvasta ja kilpailukykyisyydestä. Parhaiten näihin huoliin voidaan vastata systemaattisella työllä; vahvoilla ja toimivilla HR –prosesseilla, erityisesti rekrytointiprosessilla sekä sitoutumalla hyvän työnantajapolitiikan pelisääntöihin.

Lausunnoissa korostettiin strategisen priorisointikeskustelun tarvetta; *”tarvitaan perusteellista ja konkreettista pohdintaa siitä, mikä toiminta on keskeistä ja mikä jää pois, kun työvoima vähenee?”* Lausunnoissa toivottiin, että henkilöstövähennykset voitaisiin ensisijaisesti toteuttaa luonnollisen poistuman kautta, mutta samalla tunnistettiin, ettei tätä kautta kuitenkaan välttämättä voida saavuttaa kaikkia säästötavoitteita.

Tehtävien priorisointipäätösten myötä näkökulmaksi pitäisi ottaa selkeä, ennakoiva ja pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu. Muutos tarvitsee johtajuutta ja lausunnoissa nostettiin esiin muutosjohtamisen taitojen kehittämisen tarpeet sekä henkilöstön osallistaminen. Vaikka säästötoimia tehdään, on samalla huolehdittava siitä, että strategisesti tärkeillä kehittämishankkeilla sekä priorisoiduilla toiminnoilla on riittävät resurssit. Muutoksista huolimatta olemme edelleen kehittämiseen rohkaiseva, hyvä ja motivoiva työpaikka.

Lausunnoissa tunnistettiin suuri aikataulupaine ja nähtiin, että seurakunnat tulevat etenemään muutoksissa hyvin eritahtisesti ja aikataulua pidettiin hätäisenä. Osassa lausuntoja taas nähtiin, että sitoutuneella henkilöstöllä hyvin onnistuessaan työryhmän esittämät toimenpiteet olisivat mahdollisia toteuttaa esitetystä aikataulusta. Toimenpiteiden toteuttamisen realistisuutta on kuitenkin arvioitava myös suhteessa ehdotettujen toimenpiteiden määrään ja käytettävissä oleviin resursseihin. Tärkeää on myös huomioida muutoksen johtamisessa muut tämän suunnittelun ulkopuolelta tulevat keskinäis-



riippuvuudet, joilla on olennaisia vaikutuksia toimenpidesuunnitelman konkreettiseen toimeenpanoon ja sen eri vaiheiden keskinäiseen priorisointiin.

### **Kiinteistöstrategia**

Seurakunnat kiinnittivät huomiota siihen, että kirkkojen lisäksi tarvitaan mm. nuoriso- ja kerhotiloja. Myös näkyvyys uusilla asuntoalueilla (esim. Kalasatama, Kruunuvuorenranta, Kuninkaantammi) ja toimintamahdollisuudet niissä nostettiin esiin. Luovuttavien tilojen kokonaismäärä 25 % koettiin usean seurakunnan osalta haastavaksi.

Valtaosassa lausunnoista painotettiin tulevien tilajärjestelyjen osalta lapsivaikutusten arvioinnin tarpeellisuutta.

Tähän mennessä läpikäytyissä vastauksien perusteella on löydetty noin 28 000 m<sup>2</sup> tilaluopumismahdollisuudet. Osassa vastauksia seurakunnat kuitenkin painottavat toisen tyyppisten pienempien alueellisten, esimerkiksi vuokrattujen kivijalkatilojen tarvetta suuremmista kohteista luopumisen edellytyksenä. Seurakuntien talosta luopuminen edellyttää toimintojen sijoittumista jäljelle jääviin tiloihin, mikä edellyttää vielä jatkosuunnittelua. Kaavoituksen ja museoviraston kannat tulee myös selvittää esitettyihin kirkkojen purkamisiin ja käyttötarkoitusten muutoksiin.

Kauppakeskuksissa olevien vuokratilojen osalta mielipiteet jakautuvat suuresti. Osassa vastauksista nähdään hyvänä luopua kalliista vuokratiloista, osa taas näkee hyvin tärkeänä olla keskuksissa, joissa on merkittävä ihmisvirta.

Muutamit seurakunnat ovat todenneet osan tiloistaan olevan käytettävissä ns. yhteiskäyttötiloiksi tai seurakuntayhtymän toimintojen sijoituspaikoiksi.

Yleisesti kannatettiin kirkkojen muuttamista monikäyttöisiksi tiloiksi, mutta samalla nähtiin muutostöiden vievän aikaa, aiheuttavan kustannuksia ja ennakoitiin luvansaannin olevan haasteellista museaalisten näkökantojen vuoksi.

Vastauksien perusteella tilakustannuksia ja niiden muodostumista sekä seurakuntien vaikutusmahdollisuuksia niihin tulee jatkossa aukaista ja mahdollisuuksien mukaan käydä läpi seurakuntien päättäjien kanssa. Osa seurakunnista näkee hyvin epäoikeudenmukaisena sen, että sakraalituloista aletaan periä oikeaa vuokraa. Osin on vallalla myös käsitys, että seurakuntayhtymän tulisi kattaa kaikki kiinteistöihin liittyvät kustannukset siitä huolimatta, että ylivoimaista valtaosaa kaikista tiloista käyttävät seurakunnat ja yhteisesti sovittu yhteinen seurakuntatyö. Kokonaisuutena keskustelua ja kustannusten läpikäyntiä tulee käydä laajasti, jotta seurakuntaneuvostojen ja kirkkoherrojen tietämys näihin asioihin lisääntyy.

Useassa lausunnossa esitetään kulujen karsimisen lisäksi, että samanaikaisesti tulisi tuottoja kasvattaa tilavuokrauksen ja tilojen vuokratason noston kautta, lähinnä kolmansille tahoille vuokrattujen tilojen osalta. Ehdotuksena on, että näiden kohteiden vuokratasot määriteltäisiin tulevilla sopimuksissa tai sopimusten uusinnassa markkinahintaisiksi. Jos tiloissa on toimintaa, joka nähdään kirkon kannalta tärkeäksi, niin toiminnan tukemisesta tehtäisiin jatkossa erillinen päätös. Tällä tavoin pystyttäisiin tulot, kustannukset ja tuet saamaan läpinäkyviksi ja vältyttäisiin ns. piilotuelta. Toimintamallia puoltaisi myös se, että näin toimien vuokralaisella ei olisi riskiä ns. kielletystä valtiontuesta.

Rippikoulu- ja muiden leirien järjestäminen koettiin hyvin tarpeelliseksi, keskeiseksi ja suosituksi osaksi seurakuntien toimintaa. Leirikeskusten omistamista ei kuitenkaan nähty välttämättömäksi toiminnan kannalta, vaan leirit voidaan yhtä hyvin järjestää pitkäaikaisen sopimusten perusteella muidenkin kohteissa, kunhan niiden kunto ja fasilitetit ovat hyvät ja sijainti kohtuullisen lähellä pääkaupunkiseutua. Valtaosa kannatti Korpi-

rauhan ja Lohirannan leirikeskusten säilyttämistä, mutta samalla toivottiin niitä kehitettävän ja majoituskapasiteettia niissä nostettavan. Saarikohteiden osalta nähtiin tarpeelliseksi arvioida niitä tarkemmin mm. käyttöasteen, yhteiskäyttöisyyden ja kustannusten osalta. Ainakin osasta saarikohteita nähtiin perustelluksi luopua. Pidettävien leirikeskusten osalta painotettiin paremman ympärivuotisen käyttöasteen merkitystä ja panostustarvetta leirikeskusten vuokraustoimintaan.

## **Digistrategia**

Digistrategian punaisena lankana korostuu Helsingin seurakuntien toiminnan kehittämisen: digistrategia luo tiekartan neljän näkökulman digiarkkitehtuurille, joka tukee ja mahdollistaa omien toiminta- ja palveluprosessiemme johtamisen ja kehittämisen tulevan yhteisen visiomme ja strategiamme mukaisesti. Toisin sanoen: järjestelmät eivät jatkossa sanele toimintamallejamme, vaan luomme ne itse valitsemistamme lähtökohdista. Tämän digiarkkitehtuurin rakentamista on lähestytty neljästä näkökulmasta, sillä meidän tulee yhteisiä toimintamallejamme kehittäessämme huomioida laaja-alaisesti niin helsinkiläisten tarpeet, omat työntekijämme, johtamistapamme kuin järjestelmäarkkitehtuurimme.

Yleisesti voi todeta, että vastauksissa laajalti tunnustetaan ja tuetaan strategiaan luotua kronologiaa, jossa keskeisen CRM-järjestelmän ja uusien yhteisten verkkosivujen kehittämistä ja hankintaa ei voida edistää ennen yhteisistä palveluprosesseista sopimista ja niiden kuvaamista.

Asiantuntijaryhmä kysyi lausuntokierroksella tulisiko digikäskyjä eli strategian tavoitteita vielä hioa, lisätä tai poistaa. Lausuntovastausten pohjalta asiantuntijaryhmä toteaa, että itse tavoitteistoon ei tulla tässä vaiheessa toteuttamaan muutoksia. Tavoitteiston esityformaatti keräsi kiitosta selkeydestään ja viestinnällisyydestään.

Asiantuntijaryhmä pyysi lisäksi palautetta myös strategian toimenpide-ehdotuksista. Vastauksia saatiin useita, joista keskeisimpinä nousevat esiin mm. tietosuoja ja –turva, digisyrjäytyminen sekä yhteisen digiviestinnän moninaiset tarpeet. Lausuntovastaukset vietiin 5.11. ICT-johtoryhmään, jossa niiden pohjalta tarkennettiin strategian toimenpiteitä ja niiden aikataulutusta sekä sanastoa.

Asiantuntijaryhmän kommentit kysymyskohtaisiin lausuntovastauksiin ovat luettavissa liitteessä II. Digistrategian asiantuntijaryhmä kiittää saamistaan laadukkaista lausuntovastauksista.

### ***Yleistä:***

*Useassa vastauksessa korostuu huoli Rohkeasti yhdessä -kokonaisuuden toimenpiteiden suuresta määrästä, tavoitteen epäselvyydestä ja siitä, miten työyhteisömme jakaminen ja kantokyky riittää kokonaisuuden läpiviemiseen. Lausuntokierroksen perusteella on selvää, että suunnitteluvaiheesta toimenpide-ehdotusten käynnistämiseen siirtymisen edellyttää toimeenpanovaiheen osalta erillistä, selkeää suunnitelmaa visioineen, riskinhallinta- viestintä - ja priorisointisuunnitelmineen. Toimenpiteet tulee käynnistää vaiheittain siten, että niiden toteuttamiselle on saatu mandaatti joko lausuntokierroksen tai muun yhteisen sopimuksen kautta.*

*Seurakuntarakennetta koskevien kommenttien osalta Rohkeasti yhdessä -ohjausryhmä toteaa, että piispa Laajasalon rakenneselvitysraportti valmistui ennen lausuntokierroksen analyysiä.*

*Lapsivaikutusten arviointia peräänkuulutetaan useissa lausuntovastauksissa eri kysymyksiin liittyen ja tähän on syytä palata.*

*Toimintaedellytysten turvaamissuunnitelmaan sisältyvä ajatus markkinointi- ja myyntiyksikön perustamisesta herätti muutamissa lausunnoissa ilahduttavalla tavalla mielenkiintoa.*

*Useissa lausunnoissa nostetaan esiin myös kysymys kansainvälisestä seurakunnasta ja monikielisestä työstä. Mikäli tässä hankkeessa edettäisiin, edellyttäisi se vahvaa ennakosuunnittelua.*

## **Litteet**

- 23 Lausunnonantajakohtaiset vastaukset
- 24 Lausuntojen kysymyskohtaiset vastaukset ja RY-ohjausryhmän analyysi
- 25 Lausuntoanalyysin koonti

