

Helsingfors gemensamma kyrkoråds förslag går på remissrunda hösten 2021



MOTIVERANDE PROMEMORIOR

Tryggande av verksamhetsförutsättningar, arbetsfördelning mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna, personalplan, fastighets- och lokalstrategi, digitaliseringsplan

Innehållsförteckning

Inledning	7
Tryggande av verksamhetsförutsättningarna	9
Projektets mål	9
Projektets resultat.....	9
Byggande av balans i ekonomin	10
Nuläget i ekonomin	10
De ekonomiska realiteterna i framtiden	12
Riktlinjer för ekonomin	14
Storleken på det totala anslaget och de årliga maximivärdena för investeringar	16
1. Förslag till det totala anslagets storlek	20
2. Förslag till årligt maximivärde för investeringar	20
3. Förslag till medel som ska reserveras för avkortningar av lån på investeringsfastigheter	20
Interna hyror.....	21
Nuläge	21
Utförda utredningar och alternativa modeller.....	24
Förslag till tillämpbar modell	26
Fördelningsgrunder för anslagen.....	27
Nuläge	27
Granskning av utvecklingsförslag.....	33
Förslag till fördelningsgrunder för anslagen	39
4. Förslag till fördelning av det totala anslaget	39
5. Förslag till fördelningsgrunder för anslaget till församlingarna från och med 2023 ...	43
6. Förslag till grunder för fastställande av interna hyror från och med 2023	48
Verksamhetsintäkter.....	49
Nuläge	49
Granskning av utvecklingsförslag.....	52
7. Förslag om ökning av rörelseintäkter	58
8. Ekonomiplan för 2023–2030 som grundar sig på ovan nämnda förslag	61
Tryggande av verksamhetsförutsättningar, fortsatta åtgärder	62
Fortsatt behandling av planen för tryggande av verksamhetsförutsättningar	62
9. Öppna frågor.....	62
10. Modelleringar och avläggande av rapporter	64
Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna.....	65
Inledning och allmän beskrivning.....	65
Bakgrund	66

Vad har gjorts i projektet och vad händer under hösten 2021	67
Prioritering av tjänster möjliggör utgallring av uppgifter.....	68
Arbetsfördelning, centrala resultat	68
Samarbetets teser	68
Åtgärdsförslag	70
Förslag på en åtgärd som skapar en strategisk riktning	71
11. Ledande principer för de olika arbetsfälten	71
Nya verksamhetsmodeller för gemensamt arbete	72
12. Alla medarbetare ska delta med 5–20 % i gränsöverskridande utvecklingsuppgifter	73
13. Utvidgande av det avtalsmässiga samarbetet	73
14. En verksamhetsmodell för snabbt reagerande på fenomen	74
15. Projekt- och processledning samt projektportfölj införs överallt	75
16. Klarläggning av förberedelserna av gemensamma ärenden och kvalitetsmässig förbättring	76
17. Stödja församlingarnas profilering med regional verksamhet	76
18. Ny arbetsmodell för pastorskanslier	77
Ett projekt som hör till tryggheten av verksamhetsförutsättningar.....	79
19. Reflektion kring millennialsfrågan mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna	79
Förslag till åtgärder inom kommunikation.....	79
20. En regioninformatörmodell införs i hela Helsingfors	80
21. Använda oss av personalens kompetens bättre än förut.....	80
22. En gemensam årsplan för gemensamma åtgärder	81
23. Förslag på arbetsfältsnivå	81
Personalplanen för Helsingfors kyrkliga samfällighet	84
Förbättring av arbetstagarupplevelsen	85
Organisationskultur	85
Arbetsmiljön	86
Kontakt och samarbete	86
Möjligheter till förbättring av arbetstagarupplevelsen.....	87
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål.....	87
24. Beskrivning och utveckling av personalprocesser	88
25. Utveckling av rekryteringsprocessen och personalavdelningens stöd vid rekryteringar	88
26. En gemensam arbetsgivarpolitisk linje i centrala HR-processer säkerställs	88
27. HR-kompanjonskapsmodellen piloteras i samfälligheten, förverkligas som samarbetsprojekt	88
28. Nätverkande utveckling och hantering av personalärenden, ”Stadin HR (HR i Stan)”	89

29. KIPA2, ibruktagande av nytt HR- och HRD-system.....	89
30. Utveckling av strategisk ledning av arbetsförmåga	89
Utveckling av kompetenser för att motsvara framtidens behov	89
Bedömning av kompetensledningens nuläge	90
Bedömning av nuläget för personalens professionella kompetens	91
Bedömning av ändringar i kraven för professionell kompetens och orsaker till dessa	92
Tyngdpunkterna i utvecklingen av kompetenser	92
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:.....	94
31. Utforma en ny personal- och kompetensstrategi som kopplas samman med gemensamma kyrkofullmäktiges kontinuerliga strategiprocess	94
32. Examen och andra utbildningsuppgifter överförs till det nya HRM/HRD-systemet....	94
33. Förstärkning av mångkunnighet.....	95
34. Förstärkning av mångkunnighet via olika interna rörlighetsmetoder,	95
Ledningen och chefsarbetet är högklassigt och stöder framgång	95
Bedömning av personalledningens nuläge.....	96
Möjligheter till utveckling av ledarskap och chefsarbete	98
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:.....	98
35. Nivån på de närmaste chefernas ledarskapsutbildning höjs. Cheferna bör genomgå längre (1,5 år) ledarskapsutbildningar	98
36. Högsta ledningen, närmaste cheferna samt medarbetarna inkluderas i beredningen av den nya personalstrategin. Samtidigt skapas nya kriterier för bra personalledning. 98	
37. Starta ett forum för personalledning där aktuella ledarskapsfrågor behandlas	99
38. Stödja förändringsstyrning, systematiskt och coachande ledarskap samt ledarskap som stöder inlärning och framgång. Utveckla ledarskapskompetenserna i ett multiprofessionellt arbete som utförs på många platser.	99
39. Ledningsgrupperna för församlingarnas och de gemensamma tjänsternas avdelningar/enheter stöds i personalledningsfrågor	99
Främjande av smidig placering av personalresurser.....	100
Nuläget	100
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål.....	103
40. Främjande av den interna arbetsmarknaden samt skapande av strukturer och modeller för arbetsväxling.....	103
Mer nätverkande samarbete.....	103
Nuläget	104
Slutsatser.....	105
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:.....	105
41. Nätverk och kompanjonskap med extern finansiering, (till exempel EU-finansiering, Keva, SIB och Arbete 2.0), även möjligheter till privat finansiering/kompanjonskap. 105	

42. Utvidgande av pastorskansliernas tjänster och gemensamma tjänster, inklusive Livsrum (diakonicenter).....	105
43. Regionala kompetenscenter/profilering	105
44. En ny modell för snabbt reagerande på fenomen (samarbetsprojekt förutsättning för stöd), uppmuntran till försök med låg tröskel, premiering för företagsamhet.....	105
Allokering av resurser till kärnuppgiften (andligt arbete)	106
Nuläget och framtidsutsikter.....	106
Slutsatser.....	107
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:.....	107
45. Upprätta en personalstrategi med personalpolitiska val	107
46. Dra upp riktlinjer i fråga om den kyrkliga samfällighetens interna arbetsfördelning, fatta eventuella beslut om utläggningar eller avyttringar.....	107
47. Plan och vägkarta för inledning av digitala arbetsverktyg	108
Personalplan, Inblickar på kvantitativ personalplanering.....	108
Pensionsavgång	108
Ändringar i uppgiftsstrukturen	108
Behoven att effektivisera verksamheten som grundar sig på utdelningsgrunderna för anslag	109
Personalkostnader	110
Strategiskt betydande utvecklingsprojekt och deras resursering	110
Tryggande av välbefinnande i arbetet i en ändringssituation	110
Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:.....	112
48. För att säkerställa förnyelseförmågan ska man definiera de strategiskt betydande utvecklingsprojekten och resurseringen för dessa.....	112
49. Säkerställande av personalens välbefinnande och kompetens i alla situationer	112
Bedömningskriterier för personalanpassning.....	113
Personalplaneringens utmaningar och frågor som kräver tilläggsutredningar.....	113
Fastighets- och verksamhetslokalstrategi för Helsingfors kyrkliga samfällighet	115
Fastighetsstrategi, den kyrkliga samfällighetens strategi och Modigt tillsammans-målet.....	115
Förändring av verksamhetsmiljön.....	117
Den kyrkliga samfällighetens insatsområden och utvecklingsmål för fastighetsekonomin	118
50. Minska fastighetsbeståndet med minst 25 % före år 2030	119
51. Vi ska skapa fler multifunktionella lokaler i kyrkorna i Helsingfors och göra kyrkans lokaler tillgängliga för helsingforsare	124
52. Fastighetsinvesteringsnivån anpassas till mindre än 10 milj. euro per år	128
53. Öka energieffektiviteten och miljöåtgärderna	129
54. Förbättra hinderfriheten och tillgängligheten	130
55. Öka satsningar på fastighetsutveckling.....	130
56. Utveckla det interna hyressystemet	132

57.	Underhåll av det stora orgelbeståndet	134
58.	Öka åretruntanvändningen av lägergårdsfastigheter och möjligheter till avyttring ..	135
59.	Fastighetsplaceringstillgångarna ska trygga församlingsverksamheten starkare än förr	137
60.	Stödboende behövs i Helsingfors.....	139
	Digitaliseringsstrategi.....	141
	Projektets mål	141
	Lite mer digital, lite mer av en kyrka	142
	Vad då för digitaliseringsstrategi?.....	142
	Digitaliseringsstrategin, de tio digitala budorden.....	144
	Främja helsingforsarnas delaktighet med hjälp av digitaliseringen	144
61.	Vi ska bygga upp ett digitalt partnerskap med andra gemenskaper	144
62.	Våra digitala tjänster ska vara smidiga, tillgängliga och växelverkande.....	145
63.	Vi ska göra stadsborna delaktiga i alla faser av den digitala utvecklingen, från planeringen till genomförandet.....	146
	Digitalisering som en del av medarbetarens vardag.....	147
64.	Digital kompetens samt att utveckla den och stödja arbetskamrater ska vara varje medarbetares rättighet och skyldighet	147
65.	Vi ska bidra till en positiv inställning till digitaliseringen	148
	Ledning av digitalisering	149
66.	Vi ska alltid utse ägare för tjänsten och för genomförandet av tjänsten	149
67.	Kyrkans digitala röst ska vara enhetlig och lätt att känna igen	150
	Smidig utveckling och arkitektur.....	151
68.	Vår teknik ska vara modern och tillhandahålla öppna gränssnitt	151
69.	Våra system ska fungera mobilt och på distans	152
70.	Vi ska undanröja hindren för smidighet	153
	Temaår för de digitala budorden.....	154
	Bilagor och källor	155
	Tryggande av verksamhetsförutsättningar, bilagor	155
	Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna, bilagor.....	155
	Personalplan, bilagor, källor och bilder	155
	Fastighets- och verksamhetslokalstrategi, bilagor	157
	Digitaliseringsstrategi, bilagor.....	157

Inledning

Modigt tillsammans-processen vid Helsingfors församlingar och samfällighetens gemensamma arbetsformer, strävar till, att mitt i de omfattande förändringsutmaningarna i verksamhetsmiljön, garantera verksamhetsförutsättningarna i församlingarna och det gemensamma arbetet. När beslutet om att inleda Modigt tillsammans-processen gjordes, uppställdes följande frågor:

Vad kan vi enas om, gällande hur vi skall klara oss i framtiden

Vad skall vi göra tillsammans inom ramen för de gemensamma arbetsformerna och vad i församlingarna?

Vad skall vi begränsa och vad skall vi lämna ogjort?

Hur skall vi organisera oss och bygga samarbetsstrukturer eller skall vi avveckla allt sådant?

På de här frågorna har Helsingfors församlingar och de gemensamma arbetsformerna sökt svar sedan augusti 2019 genom olika förfrågningar, faciliterade samtal, situationsrumsarbete, remissronder samt sakkunnigberedning.

Gemensamma kyrkorådet beslöt 26.11.2020 (313 §) tillsätta expertgrupper för att definiera strategiska prioriteringar och tyngdpunkter gällande: tryggheten av verksamhetsförutsättningarna; arbetsfördelningen mellan församlingarna och de gemensamma arbetsformerna; personalplanen; digitaliseringsplanen samt; fastighets- och verksamhetsutrymmesstrategin. I detta dokument har alla expertgruppers arbete och de framtagna förslagen slagits samman. Varje enskild expertgrupps beskrivning av vårens process framgår av bilaga 1.

Gemensamma kyrkorådet genomför en Modigt tillsammans-remissbehandling 1.9–15.10.2021 för att få in ställningstaganden från Helsingforsförsamlingarna och de gemensamma tjänsterna gällande den expertberedning som gjorts.

Modigt tillsammans-materialet är omfattande. Därför har gemensamma kyrkorådet försökt lyfta fram de mest centrala förslagen genom numreringen 1–70.

För att förtydliga remissbehandlingen har Gemensamma kyrkorådet sammanställt frågor om de olika helheterna, som det särskilt önskar svar på. Dessa frågor i remissbehandlingen hör till de centrala faktorer som avgör innehållet i de beslutsförslag om olika temahelheter som sammanställs efter remissbehandlingen. Naturligtvis kan man under remissbehandlingen även lyfta fram andra ställningstaganden från församlingen/de gemensamma tjänsterna som berör tryggheten av verksamhetsförutsättningarna.

Efter remissbehandlingen utarbetar Gemensamma kyrkorådet beslutsförslag för de olika ärendehelheterna som det gemensamma kyrkofullmäktige och/eller församlingsråden kan besluta om i de ärenden där Gemensamma kyrkorådet inte har befogenheter.

Trevliga lässtunder! Modigt tillsammans, för att Helsingfors även i framtiden ska ha en kyrka som verkar för tro, hopp och kärlek.

Helsingfors 26.8.2021

Gemensamma kyrkorådet i Helsingfors

Tryggande av verksamhetsförutsättningarna

Genom planen för tryggande av verksamhetsförutsättningarna vill man säkerställa att Helsingfors församlingarna och de gemensamma tjänsterna även framöver har tillräckliga ekonomiska resurser för sin verksamhet.

Projektets mål

Gemensamma kyrkofullmäktige ställde vid sitt möte 18.3.2021 upp följande mål för planen för tryggande av verksamhetsförutsättningarna:

Samfällighetens ekonomi fås i balans före slutet av 2023 för att trygga de framtida verksamhetsförutsättningarna. Man överlämnar en sund ekonomi och tillräckliga resurser till kommande generationer. En stark ekonomi ger oss förmågan att agera effektivt och inflytelserikt. Användningen av skattemedel är ansvarsfull och transparent. Med den plan för balansering av ekonomin som görs för åren 2022–2030 (som en del av planen för tryggande av verksamhetsförutsättningarna) säkerställer man också att:

- ett nytt strukturellt underskott inte kan uppstå och årsbidraget årligen räcker till avskrivningarna från och med år 2024 och
- investeringstillgångarna utan fastighetsinvesteringar inte underskrider 100 miljoner euro fram till år 2030.

Som en del av balanseringen av ekonomin avtalar man om vilka investeringar man ska avstå från och vilka som inte längre ska göras. Man hittar 5 miljoner euro per år i nya inkomstkällor såsom hyresintäkter, inträdesintäkter, reklamförsäljning i appar, penninginsamling och sätt att samla in inkomster exempelvis genom kyrkliga kaféer. Dessa stärker inkomstbasen och bidrar till att kompensera för minskningarna på grund av det minskade medlemsantalet.

Projektets resultat

Som ett konkret resultat av projektet fastställdes en gemensam plan för tryggande av verksamhetsförutsättningarna, som härletts från Modigt tillsammans-målbilden. Där ingår följande delområden:

- detaljerade ekonomiplaner som sträcker sig fram till år 2030
- förslag till avdelnings- och församlingsspecifika anslag för åren 2022–2030
- förslag till årligt maximivärde för investeringskostnader
- förslag för ökning av verksamhetsintäkterna och höjning av olika taxor
- förslag till förnyelse av fördelningsgrunderna för anslag

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- förslag till förnyelse av grunderna för fastställande av interna hyror

Vidare bestämdes att planen för tryggande av verksamhetsförutsättningarna utöver de konkreta åtgärds- och beslutsförslagen ska innehålla ett förslag till behandlings- och genomförandetidtabell för förslagen.

Besluten ska fattas före slutet av 2021, så att de första effekterna av förslagen kan beaktas från och med budgeten för 2023.

Byggande av balans i ekonomin

Nuläget i ekonomin

I presentationstexterna om beredningen av budgeten för 2014 konstateras att den recession som började 2009 och den efterföljande långsamma ekonomiska tillväxten har återspeglats i samfällighetens ekonomi genom att skatteintäkterna minskat samtidigt som kostnaderna ändå har ökat, närmast som en följd av löneförhöjningar. Utvecklingen är alltså inte i linje med inflödet av inkomstskatt. För att balansera ekonomin beslöt man därför att skära ner ramarna för åren 2014–2015 med 1,5 procent årligen.

Dessutom fastställdes som ett långsiktigt mål en nivå på tre miljoner euro för överföringarna från fastighetsinvesteringarna till driftsekonomin. I presentationstexten konstateras att denna nivå med tanke på fastighetsbeståndets volym är under det långsiktiga målet, som är 5,0 miljoner euro. Vidare konstaterades att verksamhetslokalerna (90 000 m²) minskas med 25 procent åren 2012–2030. Samtidigt behövs nya verksamhetslokaler motsvarande 3–5 procent i de nya bostadsområdena. Personalkostnaderna, vars andel av verksamhetskostnaderna var ca 56 procent, bedömdes kunna minskas kontrollerat genom naturliga avgångar. Man har dock inte lyckats med detta.

I budgeten för 2016 konstaterades att ekonomisk balans inte har uppnåtts och att balansering av driftsekonomin under planeringsperioden är nödvändig på grund av recessionen och förändringarna i verksamhetsmiljön. Det bedömdes att resultatet för 2017–2018 efter avskrivningar skulle vara -7,6 och -3,5 euro. Bedömningen baserade sig på närmare befolknings- och medlemsprognoser och deras inverkan på inflödet av kyrkoskatt. Budgetbeslutet år 2016 att ändra samfundsskatten till ett statsunderstöd, liksom även kyrkomötets beslut att ändra pensionsavgifterna från mer lönebaserade avgifter till skattebaserade avgifter, medförde nya utmaningar. Effekten av ändringen av samfundsskatten för samfälligheten var ca -7,0 miljoner på årsnivå. Förändringen genomfördes i sin helhet år 2017.

I ramen för 2016 skars anslagen för församlingarna och samfällighetens enheter ner med tre procent från nivån i budgetramen för 2015. År 2017 skars anslagen ner med fem procent och år 2018 med sju procent. Målet var inbesparingar på 15,0 miljoner euro under planeringsperioden och en målmedveten minskning av verksamhetsbidraget för att uppnå en långsiktig nivå på 73–75 miljoner euro. Angående processen för förändring av

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

verksamhetskulturen konstaterades vidare att kyrkoskatteprocenten även framöver hålls på nuvarande nivå, alltså 1,00 procentenheter.

Under anpassningen av driftsekonomin konstaterades att fastigheter behöver avyttras snabbare än enligt den tidtabell som avtalats tidigare och att investeringarna dimensioneras så att man vid behov kan pruta på målnivån för överföringen till driftsekonomin (3 miljoner euro). År 2018 budgeterades överföringen till driftsekonomin till 1,5 miljoner euro.

Det förverkligade verksamhetsbidraget år 2015 var -88,0 miljoner euro. Verksamhetsbidraget förbättrades åren 2016 och 2017. År 2016 var det -81,1 miljoner euro och år 2017 var det -72,2 miljoner euro. Sedan 2018 har verksamhetsbidraget försvagats ytterligare.

I ramen för 2018 fick församlingarna ett tilläggsanslag på 2,1 miljoner euro som ersättning för resultatet under föregående år och inbesparingarna i underhållskostnaderna till följd av avyttringen av fastigheter. De gemensamma tjänsterna tilläts också göra upp en budget som överskred ramen, delvis med hjälp av tilläggsanslag för projektet för förändring av verksamhetskulturen som sparats från tidigare år. Vidare beviljades församlingarna år 2018 ett tilläggsanslag på 0,8 miljoner euro som ersättning för sänkningen av centralfondsavgiften. I bokslutet för 2018 uppgick verksamhetsbidraget till -76,4 miljoner euro.

I samband med fastställandet av bokslutet för 2017 konstaterades att inbesparingsmålet på 15 miljoner euro för åren 2016–2018 hade uppnåtts i förväg. På grund av detta fick församlingarna ett tilläggsanslag av engångsnatur på 4,8 miljoner euro utöver ramen för 2019. Dessutom beslöt man att bevilja projektet för förändring av verksamhetskulturen 2,5 miljoner euro att använda 2019–2020. Man lät de gemensamma tjänsterna göra en budget som var större än ramen, precis som 2018. I bokslutet för 2019 uppgick verksamhetsbidraget till -83,6 miljoner euro.

I bokslutet för 2020 var verksamhetsbidraget -82,0 miljoner euro. Resultatet för räkenskapsperioden 2020 (=räkenskapsperiodens över-/underskott utan förändring av avskrivningsdifferensen) blev ca -5,3 miljoner euro (år 2019 +9,7 miljoner euro). Utan nettoförändringarna för placeringarnas värdeminskningar, totalt -6,4 miljoner euro, skulle räkenskapsperiodens resultat ha gjort ett överskott på ca 1,2 miljoner euro (-2,8). Det budgeterade underskottet var 14,1 miljoner euro, så resultatet utan förändringar för värdeminskningar blev 15,3 miljoner euro bättre än budgeterat. Församlingarnas och det gemensamma församlingsarbetets besparingar var i bokslutet för 2020 totalt 9,4 miljoner euro.

I budgeten för 2021 är verksamhetsbidraget -87,2 miljoner euro. I budgeten ingår användning av tidigare års besparingar till ett belopp av 4,7 miljoner euro. Efter detta återstår ännu 4,7 miljoner euro att använda.

Investeringarna under planeringsperioden 2021–2023 uppgår till 68,0 miljoner euro (brutto). Den årliga investeringsnivå som det nuvarande fastighetsbeståndet förutsätter har uppskattats till ca 20–30 miljoner euro. Investeringarna planeras till viss del finansieras

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

med intäkter från försäljning av fastigheter. Försäljningarna har dock inte förverkligats som budgeterat. Åren 2018–2020 budgeterades intäkter på 13,0 miljoner euro från försäljningar, och utfallet var 3,9 miljoner euro.

Naturlig avgång har använts som metod för minskning av personalen. Antalet årsverken och personalkostnaderna var i bokslutet för 2020 på samma nivå som 2015, så ingen betydande minskning har skett. I samband med besluten om budgeten för 2021 fastställdes årsverkeskvoter för församlingarna och enheterna för åren 2021–2023.

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

De ekonomiska realiteterna i framtiden

Om samfällighetens investeringsnivå inte görs måttligare under de kommande åren och om alla investeringar genomförs i sin helhet, återstår endast ca 3,7 miljoner euro i penningmedel i slutet av 2030.

Ekonomins uppgift är att ansvara för att Helsingfors kyrkliga samfällighet har de resurser som krävs för att förverkliga verksamhetsidén, såsom personal, verksamhetsanslag, lokaler och tjänster som produceras av samfälligheten.

Församlingarnas skatteintäkter har hållits på samma nivå i flera år. Ökningen av de beskattningsbara inkomsterna per person har kompenserat för effekten av minskade medlemsantal. Framöver börjar skatteintäkterna dock minska när medlemsantalet minskar, då den allmänna ekonomiska utvecklingen och sysselsättningsutvecklingen inte räcker för att kompensera för effekterna av den nedåtgående medlemsutvecklingen. Samtidigt har löneutgifterna och övriga utgifter ökat varje år nästan utan undantag (år 2020 minskade verksamhetsutgifterna undantagsvis jämfört med föregående år, framför allt på grund av coronapandemin). Åtstramningen av församlingarnas ekonomi på grund av den långsamma ökningen av skatteintäkterna förutsätter att Helsingfors kyrkliga samfällighet sänker kostnadsnivån för verksamheten.

Personalutgifternas andel i resultaträkningen är ca 57,9 procent av alla verksamhetsutgifter, så man måste sträva efter betydande inbesparingar genom att anpassa personalantalet i olika enheter. Till de utmaningar som identifierats tidigare i fråga om anpassningen av personalantalet hör bland annat församlingsverksamhetens organisations- och tjänstestruktur, som i betydande grad försvårar smidig överföring av personal mellan församlingar och enheter inom samfälligheten, samt organisationens benägenhet att hålla fast vid invanda verksamhetsmodeller.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Kyrkans centralfond ansvarar för utbetalningen av kyrkans pensioner. De pensioner som betalas ut finansieras genom pensionsavgifter från församlingarna som baserar sig på lönesumman och på en pensionsfondsumma som baserar sig på beloppet för kyrkoskatten, som för närvarande enligt kyrkomötets beslut är fem procent, samt investeringsintäkter från pensionsfonden. Kyrkan har ett pensionsansvar på nästan 4,9 miljarder euro som inte är täckt. De stora åldersklasserna går i pension samtidigt som personalantalet väntas minska. Det innebär att intäkterna inte räcker för att finansiera de pensioner som ska betalas ut, och man måste vara beredd på att de pensionsavgifter som tas ut av församlingarna höjs.

Församlingarna har försökt avyttra lokaler, men man har inte lyckats med försäljningen av ledig kapacitet. I den massa som säljs ingår kyrkor och andra utmanande objekt som man inte hittar köpare till särskilt snabbt. Man har inte kunnat göra de reparationer och renoveringsinvesteringar som behövs bland annat på grund av resursbrist på fastighetskontoret och de minskade anslagen under anpassningsåren 2016–2018. Därför har en reparationsskuld byggts upp, och pressen på att genomföra investeringar har ökat till en nivå som enligt ekonomiprognosen inte är möjlig. Som ett verkligt exempel kan man nämna kyrkorna:

Helsingfors församlingar har 39 kyrkor, vars bokföringsmässiga avskrivningstid är 60 år. Detta innebär att man kan beräkna att en kyrka måste renoveras med 1,5 års mellanrum. Renoveringskostnaderna för en kyrkobyggnad uppgår alltid till flera miljoner (5–20 miljoner euro beroende på projektets omfattning). Med antalet kyrkor i Helsingfors är detta en omöjlig situation ur det ekonomiska perspektivet. Penningmedlen används upp och kommande generationer har kyrkor men inga medel för att hålla dem i skick. Den renovering som nu gjorts är inte en evig lösning. Utöver kyrkorna har samfälligheten också mycket övrig fastighetsmassa – även denna borde skäras ner radikalt. Om vi inte är beredda att avstå från kyrkorna måste vi i praktiken koncentrera all verksamhet till kyrkorna och avstå från andra lokaler.

Om samfällighetens investeringsnivå inte görs måttligare under de kommande åren och om alla investeringar genomförs i sin helhet, minskar samfällighetens penningmedel fram till slutet av nästa fullmäktigeperiod, det vill säga åren 2021–2026, med 133,8 miljoner euro och uppgår i slutet av år 2026 till endast ca 52,5 miljoner euro. Nedgången skulle också fortsätta åren 2027–2030. I slutet av 2030 skulle man endast ha ca 3,7 miljoner euro i penningmedel kvar. I beräkningen har man beaktat nedskärningen i verksamhetsutgifterna på 1,5 procent per år.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

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

Riktlinjer för ekonomin

Gemensamma kyrkorådet har redan i flera år medvetet dragit upp olika riktlinjer för att göra investeringsnivåerna rimligare och balansera samfällighetens ekonomi.

Vid sitt möte den 15 augusti 2019 § 225 behandlade gemensamma kyrkorådet utvecklingsbudgeten för samfällighetens gemensamma tjänster och beredningen av utvecklingsbudgeten för investeringar för åren 2020–2022. I paragrafens presentationstext och i den bifogade motiverande promemorian hänvisades till en riktlinje enligt vilken man från och med 2023 har 10 miljoner euro att tillgå för investeringsplanens utgifter, med tillägg för intäkter från fastighetsförsäljningar på ca 3 miljoner euro per år.

I den motiverande promemorian föreslås vidare att utgiftsminskningen görs så att man från och med 2021 ställer upp målet att verksamhetsbidraget årligen ska minska med 1,4 miljoner euro. Med anledning av den kraftiga ökningen av investeringarna och den höjda avskrivningsnivån på grund av detta under de närmaste åren, föreslås i den motiverande promemorian att man i budgeten för 2020–2027 ska godta ett litet underskott (0,1–1,7 miljoner euro) för räkenskapsperioderna.

Riktlinjerna i den motiverande promemorian har baserat sig på tidigare ekonomiska beredningar samt på olika planer för och reflektioner kring vilka åtgärder som kan vidtas för att hålla ekonomin i balans.

Senare, vid sitt möte den 26 november 2020 § 313, beslöt gemensamma kyrkorådet att ställa upp bland annat följande mål för Modigt tillsammans-ekonomiberedningen:

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- tryggande av penningmedel på minst 100 miljoner euro under fullmäktigeperioden 2023–2026
- målet för minskningen av verksamhetsutgifterna inom de gemensamma tjänsternas avdelningar åren 2021–2023 är totalt 2,5 miljoner euro
- fastighetsinvesteringarnas målnivå högst 113,3 miljoner euro för åren 2021–2026

I ekonomiprognosen för åren 2021–2026, som uppdaterats i samband med beredningen av budgetramen för 2022, har man beaktat både den motiverande promemorian och de centrala riktlinjerna i de mål som gemensamma kyrkorådet beslutat om.

Investeringsnivåerna i den ekonomiska prognosen har fastställts enligt riktlinjerna i den motiverande promemorian från och med år 2024. I verksamhetsbidragen har man räknat med en nedgång från år 2021 till år 2026 på i genomsnitt 1,9 miljoner euro per år.

Fluktuationen är 1,2–2,6 miljoner euro på årsnivå. Det sammanlagda årsbidraget för de gemensamma tjänsterna har i ramen för 2023 beräknats till 3,260 miljoner euro mindre än motsvarande verksamhetsbidrag i budgeten för år 2021. Räkenskapsperiodernas årliga underskott enligt prognosen ryms inom den godtagbara underskottsnivån som anges i den motiverande promemorian från och med 2023. För nettofastighetsinvesteringarna (inklusive avkortningar av lån, utan överföringar till driftsekonomin, med beaktande av försäljningsintäkterna för bestående aktiva) har man i prognosen för 2021–2026 reserverat totalt 113,3 miljoner euro. Enligt prognosen skulle penningmedlen i slutet av 2026 uppgå till 103,3 miljoner euro.

Taloussennuste 2021-2026

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

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Modigt tillsammans-målen för tryggande av verksamhetsförutsättningarna, som föreslagits av gemensamma kyrkorådet och godkänts av gemensamma kyrkofullmäktige vid mötet den 18 mars 2021 och som beskrivs ovan i avsnitt 2.1., är delvis ännu striktare än de mål som gemensamma kyrkorådet ställde upp i november 2020, detta för att motsvara den negativa utvecklingen i inflödet av kyrkoskatt. I avsnitt 5.1.4.3. beskrivs de nya, motiverade förslag till det totala anslaget storlek och det årliga maximivärdet för investeringar åren 2023–2030 som utarbetats utifrån de uppställda målen.

Storleken på det totala anslaget och de årliga maximivärdena för investeringar

Nuläge

När man granskar det totala anslaget storlek bör det ske genom verksamhetsbidraget. Verksamhetsbidraget sänks genom att dra av verksamhetskostnaderna från verksamhetsintäkterna samt genom eventuella överföringar till driftsekonomin. Överföringarna till driftsekonomin gäller sådana projekt eller delar av projekt som slutligen inte betraktas som investeringar.

Variationerna i utfallet för verksamhetsbidraget åren 2016–2020 presenteras i nedanstående tabell:

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

I följande tabell presenteras investeringsutfallet under samma tid, det vill säga åren 2016–2020:

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

Fastighetsinvesteringarna har under flera år varit betydligt mindre än det belopp som reserverats i budgeten och som baserar sig på de investeringsbehov som fastighetsavdelningen definierat.

Avkortningarna av lån på investeringsfastigheter har presenterats separat i beräkningarna sedan 2020. Avkortningarna av lån på placeringsfastigheter är oftast investeringar, och i

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

synnerhet i de fall där fastighetsbolaget fonderar betalningarna. Lånen i fråga tas för att bygga eller renovera investeringsfastigheter, och ökar på så sätt värdet på samfällighetens investeringar. Avkortningar av lån ska i regel bokföras som tillägg till anskaffningsutgiften för aktierna i investeringsfastigheten i fråga.

Försäljningsintäkter från bestående aktiva räknas som investeringsinkomster. Hit hör exempelvis intäkter från försäljning av byggnader, aktielägenheter, fastigheter etc. Investeringsutgifterna minus investeringsintäkterna utgör investeringsnettot.

Gjorda utredningar

För att fastställa storleken på det totala anslaget och det årliga maximivärdet för investeringar beställde expertgruppen en utredning av FCG Oy gällande den förväntade utvecklingen av medlemsantalet och inflödet av kyrkoskatt fram till år 2030. FCG:s utredning presenteras i en bilaga.

En smågrupp som utnämnts av expertgruppen utarbetade utifrån prognosen för kyrkoskatten och Modigt tillsammans-målen som godkänts av gemensamma kyrkofullmäktige olika ekonomiska beräkningar och en ekonomisk prognos fram till 2030.

Modeller som utarbetats utifrån den ekonomiska prognosen visade att det totala anslaget behöver skäras ner betydligt under kommande år och att det årliga maximivärdet för investeringar behöver skäras ner till en betydligt lägre nivå än i nuläget. Slutsatserna av modellen är i linje med de ekonomiska riktlinjer som gemensamma kyrkorådet tidigare ställt upp.

Under de senaste åren har man balanserat ekonomin inom Helsingfors kyrkliga samfällighet genom att skära ner verksamhetsbidraget i budgetramen med -1,5 procent per år. Detta har lett till att man så att säga använt ostryvel för att spara i stället för att göra strukturella förändringar. Nedskärningar i anslagen bör i fortsättningen göras stegvis med några års mellanrum, så att de hårdare nedskärningarna vissa år styr enheterna till strukturella inbesparingar och även till att minska personalen.

Smågruppen beslöt att göra upp ekonomiplanen för 2023–2030 enligt den ekonomiska prognosen så att nedskärningarna i anslagen riktas till åren 2023, 2026 och 2029. Verksamhetsbidraget minskas under ifrågavarande år med åtta procent jämfört med den tidigare nivån.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

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

I verksamhetsintäkterna har man beaktat den tillväxt på 5,0 miljoner euro som Modigt tillsammans-målet förutsätter, och som förverkligas stegvis fram till år 2029. Användningen av kumulativa besparingar har beaktats kalkylmässigt i ekonomiplanen så att man årligen använder 0,600 miljoner euro av besparingarna. År 2019 skulle man bara ha 0,500 miljoner euro i besparingar kvar. I den åttaprocentiga nedskärningen i verksamhetsbidraget har man inte beaktat användningen av besparingar. Till verksamhetsutgifterna har man också lagt till en anslagsreservering på 0,900 miljoner euro som engångskostnad för ordnande av församlingsval åren 2026 och 2030.

Enligt revisorns rekommendation avskaffas överföringarna till driftsekonomin från och med år 2023, vilket innebär att de projekt och anskaffningar som inte betraktas som investeringar framöver kommer att budgeteras direkt som kostnader för fastighetsavdelningens driftsekonomi. Förändringen har beaktats i fastställandet av det totala beloppet för fastighetsavdelningens verksamhetsutgifter.

I finansieringsintäkterna har man för investeringsegendomen på 100 miljoner euro beaktat en årlig realavkastning på två procent, i enlighet med anvisningarna för investeringsverksamheten (i anvisningarna har 2–3 procent fastställts som mål för realavkastningen). Det beräknas att de medel som frigörs från strukturerna ska användas för att finansiera investeringar. I finansieringsintäkterna har man också beaktat ett tillägg på totalt 9,1 miljoner euro i hyresintäkterna från finansieringsfastigheterna. Talet motsvarar den

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

kumulativa tillväxten i låneamorteringarna mellan 2022 och 2030. Enligt de principer som tillämpas på samfällighetens fastighetsinvesteringar ska man försöka avyttra sådana fastighetsinvesteringar som inte ger åtminstone den avkastning som krävs för avkortning av lånen.

Smågruppen har inte medvetet minskat avskrivningarna i ekonomiplanen, inte heller för de sista åren, även om avskrivningarna de facto minskar när fastigheter avyttras. Genom denna lösning har man försökt följa försiktighetsprincipen, eftersom man i detta skede inte kan känna till den exakta tidpunkten för försäljningen av respektive fastighet.

Som det årliga maximibeloppet för investeringar har man i beräkningen i regel fastställt 10,0 miljoner euro per år. Åren 2025 och 2026 utgör undantag till principen, då försäljningsintäkterna från bestående aktiva väntas bli större än normalt på grund av försäljning av fastigheter.

Ekonomiplanen har utarbetats så att penningmedlen i slutet av 2030 är 117,5 miljoner euro. Enligt det mål som godkänts av gemensamma kyrkofullmäktige ska investeringstillgångarna utan fastighetsinvesteringar inte underskrida ett totalt belopp på 100 miljoner euro fram till år 2030. I ekonomiplanen följer man alltså en lite striktare ekonomisk linje än i de uppställda målen. Smågruppen ansåg ändå att lösningen är absolut nödvändig, eftersom man när man gör en ekonomiplan för tio år framåt även måste förbereda sig för oväntade förändringar mellan prognosen och utfallet. FCG:s prognoser för skatteintäkterna visade redan att Helsingfors kyrkoskatteintäkter kommer att minska snabbare än man tidigare kunnat förvänta sig. Kommande prognoser kan vara ännu negativare. På motsvarande sätt, om exempelvis verksamhetsintäkterna under varje planår blir en miljon euro lägre än budgeterat, innebär det en minskning på åtta miljoner euro i kassamedlen år 2030.

Smågruppen beslöt att göra upp ekonomiplanen för 2023–2030 enligt den ekonomiska prognosen så att nedskärningarna i anslagen riktas till åren 2023, 2026 och 2029. Verksamhetsbidraget minskas under åren i fråga med åtta procent jämfört med den tidigare nivån.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

1. Förslag till det totala anslaget storlek
2. Förslag till årligt maximivärde för investeringar
3. Förslag till medel som ska reserveras för avkortningar av lån på investeringsfastigheter

Förslaget till det totala anslaget storlek och det årliga maximivärdet för investeringar baserar sig på ekonomiplanen för åren 2023–2030, som presenteras på sidan 24.

Storleken på det totala anslaget (verksamhetsbidraget) föreslås bli följande:

- åren 2023–2025: 76 902 800 euro/år
- åren 2026–2028: 70 750 576 euro/år
- åren 2029–2030: 65 090 530 euro/år

Siffrorna beaktar inte användning av eventuella kumulativa besparingar.

Som årligt nettomaximivärde (= försäljningsintäkter för bestående aktiva – investeringsutgifter) för investeringar (inkl. fastighets- och ICT-investeringar), utan avkortningar av lån på investeringsfastigheter, föreslås följande:

- år 2023: 17,400 milj. euro
- år 2024: 10,000 milj. euro
- år 2025: 9,000 milj. euro
- år 2026: 8,000 milj. euro
- åren 2027–2030: 10,000 milj. euro/år

Det föreslås att följande reserveras för avbetalningar på lån på placeringsfastigheter:

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

Under ekonomiplanepreioden är det särskilt viktigt att uppmärksamma bland annat följande faktorer:

- Fastighetsinvesteringsbehovet enligt det nuvarande fastighetsbeståndet är upp till omkring 25 miljoner euro per år. De föreslagna årliga maximivärdena för investeringar förutsätter målmedveten avyttring av fastigheter för att förhindra att det uppstår en reparationsskuld.
- Investeringsnettot ska inte på lång sikt överskrida de årliga avskrivningarna.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- Om en enskild investeringsfastighet inte genererar åtminstone det belopp som behövs för avbetalningarna på lånen, eller om den avkastningsnivå som väntas för de kommande åren inte kan anses tillräcklig, ska man försöka avyttra fastigheten i fråga.
- Det är viktigt att göra upp en tydlig plan för försäljningen av bestående aktiva, med vilken man säkerställer att försäljningen förverkligas enligt den planerade tidtabell som budgeten förutsätter. Förverkligandet av försäljningen av bestående aktiva måste följas upp aktivt, exempelvis som en del av ledningens rapportering.

I det fortsatta arbetet hösten 2021 måste man utreda om rätten att använda och öka de kumulativa besparingarna ska bevaras även i fortsättningen eller om systemet borde avskaffas stegvis. Samtidigt bör man utreda hur processen för avyttring av fastigheter kan förtydligas, hur tillsynen av främjandet av försäljningsprocesser förverkligas och hur vi kan stödja fastighetsenheten med att genast få i gång försäljningsprocessen när församlingen eller avdelningen för gemensamma tjänster slutar använda en lokal (se sidan 62).

Under hösten 2021 bör man dessutom utreda hur vi kan förebygga situationer där objektet är i bruk endast delvis men kyrkliga samfälligheten står för hela objektets driftskostnader. Till de frågor som bör utredas hör också frågan om huruvida en församling eller en avdelning inom de gemensamma tjänsterna som permanent avstår från att använda ett visst objekt borde ges ett specialanslag av engångsnatur som incitament när objektet säljs. Med tanke på ökandet av kostnadseffektiviteten bör man utreda hur olika helheters totala kostnader framöver kunde studeras genomgående, över enhetsgränserna (se sidan 62).

Om samfällighetens allmänna ekonomiska utveckling, i synnerhet i fråga om intäkterna från kyrkoskatten, går i en klart bättre riktning än väntat, kan man vid behov ta upp nivåerna på de totala anslagen till en ny granskning under ekonomiplanperioden. Detta kräver dock en förändring i förhållande till prognoserna som är betydande och når långt in i framtiden. På motsvarande sätt, om samfällighetens ekonomiska utveckling blir klart sämre än väntat, bör anslagets nivåer även i det fallet tas upp till ny granskning. Expertgruppen betonar att det senare alternativet dessvärre torde vara klart mer sannolikt än det första.

Interna hyror

Nuläge

Grunder för fastställandet

Målet med det interna hyressystemet är att rikta alla kostnader som lokalerna medför (byggande, ägande, underhåll) till dem som använder lokalerna så att det verkliga priset på olika tjänster kan utredas, men också för att uppmuntra lokalanvändarna att granska sina lokalbehov på ett kritiskt sätt så att lokalerna skulle användas på så effektivt sätt som möjligt.

De interna hyrorna inom Helsingfors kyrkliga samfällighet har beräknats utifrån lokalernas egenskaper så att de lokaler som församlingarna använder har prissatts enligt de

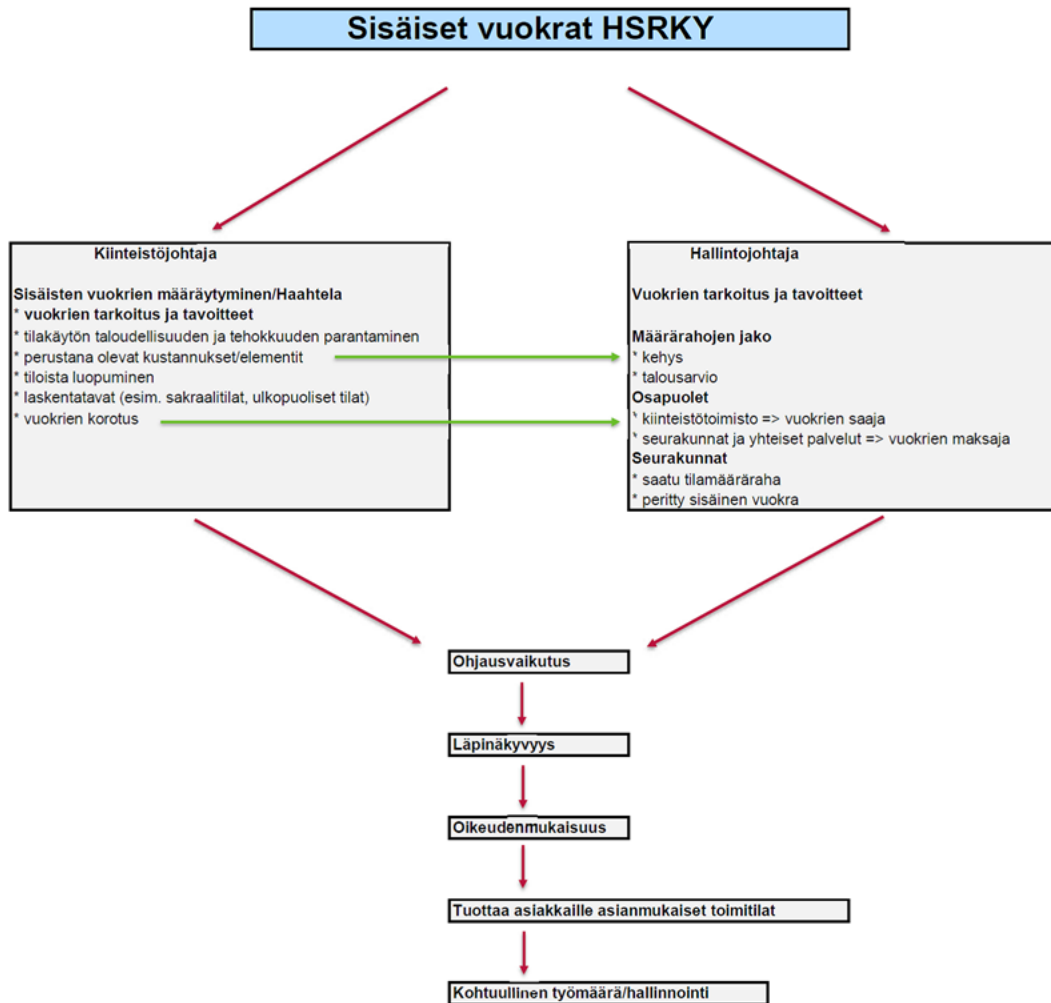
Tryggande av verksamhetsförutsättningar

lokalegenskaper som verksamheten kräver. Beräkningen genomförs av Haahtela Oy. Den nuvarande modellen för den interna hyran består av följande element: 1) underhållsvederlag, 2) reparationsvederlag och 3) renoveringsvederlag. Med underhållsvederlag täcks de kostnader som orsakats av det kontinuerliga underhållet av lokalerna. Reparationsvederlaget täcker det årliga slitaget på byggnadsdelar och system. Renoveringsvederlaget/kapitalhyran är en ersättning för medel som binds till byggande. Den nuvarande modellen har även omfattat fastighetskontorets administrativa kostnader (löner).

Hyrorna justeras årligen procentbaserat på hela samfällighetens nivå. I beräkningen beaktas också varje år de förändringar som skett i de lokaler som församlingarna använder.

I tabellen nedan ges en närmare beskrivning av processen för de interna hyrorna inom Helsingfors kyrkliga samfällighet. Processen har två ägare. Fastighetsdirektören ansvarar för fastställandet av de interna hyrorna och förvaltningsdirektören ansvarar för fördelningen av anslagen. En helhet som fungerar optimalt styr verksamheten, är transparent och rättvis, ger lämpliga verksamhetslokaler och är rimlig i fråga om arbetsmängd.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar



Församlingen har rätt att avyttra lokaler som den använder, med undantag för lokaler som används för gudstjänster. När man avyttrar lokaler ska man i första hand välja lokaler som samfälligheten hyr av utomstående.

Problem med den nuvarande modellen

Utmaningarna i den nuvarande hyresmodellen har framhävts under den senaste tiden, när församlingarnas och de gemensamma tjänsternas ekonomi har blivit föremål för en kraftig press att spara och antalet lokaler har förändrats. Utmaningarna gäller båda processerna, både fastställandet av hyror och fördelningen av anslag. I fråga om fastställandet av hyror har problemen varit att hyran varit kalkylmässig och att den interna hyran inte har återspeglat objektets verkliga kostnader. Ingen avstämning har gjorts i samfällighetens bokföring. Beräkningsprincipen för de interna hyrorna har inte varit transparent. Den mest centrala bristen i den nuvarande modellen är att den inte ger en helhetsbild av de verkliga kostnaderna för samfällighetens fastigheter, som omfattas av intern hyra. Detta kan ha bidragit till att försvåra beslut om att avyttra fastigheter.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Höjningar av den interna hyran har gjorts schematiskt och alltid enligt den totala hyran. Som grund för höjningarna har man använt höjningen av Statistikcentralens allmänna kostnadsnivå. Problemet med detta förfarande är att det inte nödvändigtvis återspeglar utvecklingen av fastighetskontorets egna underhållskostnader. En betydande andel av fastighetskontorets anskaffningar baserar sig på avtal, och anskaffningarna varierar från år till år beroende på vilka underhållsreparationer som görs. En utomstående stigning i kostnadsnivån ger därför inte nödvändigtvis en korrekt bild av utvecklingen av fastighetskontorets egna underhållskostnader.

Beräkningsprincipen för de interna hyrorna har inte varit transparent.

Utförda utredningar och alternativa modeller

Vandamodellen

Vanda kyrkliga samfällighet har förnyat sin modell för interna hyror. Målet med förnyelsen har varit att förbättra transparensen i kostnadsstrukturen. Ett annat mål är att användaren av en lokal ska kunna påverka lokalens framtid bland annat genom effektivare användning och eventuellt avyttring av lokalen. Man har också velat separera fastighetsenhetens administrativa kostnader till en egen helhet.

Beräkningsformeln för interna hyror i Vanda är följande: förverkligat verksamhetsbidrag * (fastighetsindexränta +1 %) + (förverkligad investering * 3 %) + årlig avskrivning.

Smågruppen för Modigt tillsammans har utarbetat en modell för hur Helsingfors kyrkliga samfällighets modell för interna hyror skulle förändras om man till tillämpliga delar övergick till Vandamodellen. Den mest centrala förändringen jämfört med den nuvarande modellen är att de administrativa kostnaderna och underhållskostnaderna har separerats för varje objekt, med beaktande av församlingsstrukturen. Underhållskostnaderna inkluderar överföringen från investeringskostnader till driftsekonomin. De årliga avskrivningarna är en egen helhet även för enskilda objekt. Sakrala utrymmen behandlas inte separat, utan dessa ingår i objektets totala kostnader. Läget beaktas inte heller i den nya modellen. I de fall där lokalerna hyrts in från en aktör utanför samfälligheten bestäms den interna hyran enligt marknadspriset som tas ut från hyresgästen.

Som en positiv aspekt av Vandamodellen kan man konstatera att den ger en bättre helhetsbild av lokalernas totala kostnader för samfälligheten. En bra aspekt är också att kostnadsstrukturens transparens blir bättre och att lokal användaren kritiskt kan utvärdera det anslag som blir över för övrig verksamhet. Beräkningen skulle kunna göras inom samfälligheten, vilket kunde bidra till att göra processen bättre och tydligare. En faktor som talar för detta är att de tal som utgör bakgrunden till beräkningen kommer från samfällighetens bokföring, och att ändringar/korrigeringar i dem ganska enkelt kan göras

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

på egen hand. De avgifter som måste betalas till en utomstående sammanställare av beräkningen faller också bort.

En central utmaning i den nuvarande modellen och den eventuella Vandamodellen är att modellen inte ger den styrande effekt som behövs i fråga om avyttring av lokaler. Avyttringen av en lokal realiserar först när fastighetskontoret har sålt objektet och det försvinner från samfällighetens balansräkning. Avyttringarna måste alltså vara permanenta. Alternativt kan ett objekt även hyras ut till en utomstående aktör, vilket ger externa hyresintäkter till samfälligheten. Smågruppen lyfte fram möjligheten till en belöning som ett incitament i det skede när objektet blivit sålt. Belöningen skulle finansieras genom att underhållskostnader faller bort från samfällighetens verksamhetskostnader. På lång sikt sparar man också pengar genom att lokalen inte behöver renoveras. Detta skulle bidra till att underlätta nedskärningarna i samfällighetens framtida investeringsbudget.

En utmaning även i den nya modellen är att de årliga investeringarna medför stora förändringar i underhållskostnaderna på grund av överföringen av driftsekonomin. Detta kan bidra till att försvaga modellens förutsägbarhet med tanke på ledningen av verksamheten. Man kan ändå konstatera att betydande investeringar planeras i god tid på förhand och att informationen är tillgänglig långt innan projektet inleds.

Vandamodellen medför även andra förändringar exempelvis i fastighetskontorets verksamhetsbidrag och kostnadsstruktur. Separationen av de administrativa kostnaderna innebär att den interna hyran (intäkt för fastighetskontoret) inte längre täcker lönekostnaderna. Det behövs också ett separat anslag för avyttring av lokaler (avfall/lokalbank). Administrationen av en lokalbank kräver också planering av verksamheten, så att avyttringarna av lokaler riktas mot större helheter eller hela byggnader, så att administrationen av dem är möjlig även när det gäller avyttring. Tanken är att undvika tidigare problem med lokalbanken, där enskilda rum eller förrådslokaler överfördes till fastighetskontorets ansvar, så att en realisering inte var möjlig eller förnuftig.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att jämfört med nuläget är Vandamodellens fördelar att modellen är transparent och att de verkliga kostnaderna kan verifieras utifrån bokföringen. De objektspecifika kostnaderna innehåller endast kostnader med anknytning till lokaler, och fastighetskontorets administrativa kostnader kan följas upp genom dess egen resultatenheter. När sakralutrymmena utelämnas från beräkningen, blir den oenhetliga praxisen för beräkningen också korrigerad. När Vandamodellen tillämpas som ny beräkningsmodell, kan detta för sin del öka belastningen av servituten för fastigheter för enskilda församlingar. På hela samfällighetens nivå är förändringarna dock tämligen måttliga jämfört med den nuvarande beräkningsmodellen.

Modellen med medelutgifter

I modellen med medelutgifter strävar man efter att större årsreparationer och anskaffningar (driftsekonomin) och överföringen av investeringar till driftsekonomin inte ska få beloppet för den interna hyran att variera mycket mellan enskilda år, på samma sätt som i Vandamodellen, som beräknas enligt objektsspecifika förverkligade kostnader och

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

avskrivningar. I modellen för medelutgifter är alltså utgifterna per objekt lättare att förutse. En utmaning med denna modell är att anskaffningar som görs av en användare fördelas mellan andra att betala, vilket inte nödvändigt uppmuntrar till avyttring av fastigheter, när beräkningen inte baserar sig på objektets verkliga kostnader. Smågruppen konstaterade att modellen med medelutgifter inte tas i bruk, utan att man i tillämpningen av Vandamodellen använder de enskilda objektens faktiska kostnader.

Förslag till tillämpbar modell

I fastställandet av de interna hyrorna föreslås att man framöver tillämpar Vandamodellen, där man använder objektets faktiska utgifter med tillägg för avskrivningar.

Underhållskostnaderna inkluderar överföringen till driftsekonomin. Vandamodellen tas dock inte i bruk helt som sådan eftersom formeln innehåller också de förverkligade investeringarna * 3 %. De investeringar som utförs av Helsingfors kyrkliga samfällighet allokteras till objekten genom avskrivningar. Dessutom är samfällighetens fastighetsbestånd tämligen stort jämfört med Vanda kyrkliga samfällighet, vilket gör att detta handlings sätt betydligt skulle öka mängden administrativt arbete när siffrorna uppdateras.

I beräkningen av interna hyror tillämpas varje budgetår siffrorna från förförre året, d.v.s. de interna hyrorna för år 2023 fastställs utifrån siffrorna från 2021 (när budgetramen för 2023 bereds våren 2022 finns siffrorna från det fastställda bokslutet 2021 tillgängliga). Det ska konstateras att höjningar av de interna hyrorna helt kan undvikas i framtiden eftersom de interna hyrorna baseras på objektets verkliga kostnader och den framtida huvudvikten ligger på att minska underhållskostnaderna när fastighetsbeståndet blir mindre. I det fortsatta arbetet hösten 2021 bör man utreda hur vi kan säkerställa en medveten nedskärning av underhållskostnaderna. Samtidigt bör man utreda hur de interna hyrorna bestäms i en situation där vissa av församlingens egna utrymmen (till exempel kyrkan) renoveras och församlingen är tvungen att använda sig av tillfälliga lokaler för sin verksamhet (se sidan 62).

När lokaler hyrs av utomstående är det i fortsättningen alltid fastighetsavdelningen som hyr lokalerna. I fråga om sådana objekt bestäms den interna hyran efter de faktiska hyreskostnaderna ökade med underhållskostnaderna för objektet (till exempel el, bevakning osv.).

Fördelningsgrunder för anslagen

Nuläge

Grundläggande fördelning

Anslagen delas ut till församlingarna och de gemensamma tjänsterna för verksamhet, löner och lokaler. Utgångspunkten för varje huvudklass (församlingsverksamhet, gemensam förvaltning, gemensamma församlingsuppgifter, begravningsväsendet och fastighetsväsendet) är en grundläggande ram som årligen antingen skärs ner eller höjs. Tilläggsanslag kan också reserveras utöver ramen, beroende på den ekonomiska situationen. Ramanslagen för de gemensamma tjänsterna fördelas inom huvudklasserna enligt hur bindande tjänsterna är. Församlingarnas anslag fördelas mellan församlingarna enligt fördelningsmodellen.

Församlingarnas löne- och verksamhetsanslag fördelas mellan de finsk- och svenskspråkiga församlingarna så att de svenskspråkiga församlingarnas andel är deras befolkningsförhållande beräknat så att medlemsantalets andel är 70 procent och antalet invånare i området 30 procent. Andelen höjs med ett minoritetsstöd på 2,1 procentenheter. De svenskspråkiga församlingarna delar upp sitt totala anslag sinsemellan under ledning av kontraktsprosten före slutet av maj. Fördelningen bekräftas av gemensamma skyrkorådet.

De finskspråkiga församlingarnas anslag fördelas mellan församlingarna i förhållande till befolkningsantalet så att medlemsantalets andel är 70 procent och antalet invånare i området 30 procent. Medlemsantalet beräknas så att antalet församlingsmedlemmar i åldern 0–18 år höjs med 30 procent. I fördelningen utgår man från de senaste statistikuppgifterna som sammanställts av centralregistret.

Domkyrkoförsamlingen får ett anslag för skötseln av verksamhet som betjänar hela Helsingfors kyrkliga samfällighet, vars storlek fastställs utifrån anslaget för de finskspråkiga församlingarna så att det är 2,1 procent av det. Dessutom beviljas vissa föreningar som samarbetar med Tuomiokirkkoseurakunta, bl a Cantores Minores, Via Crucis och Agricola-projektet, understöd för sin verksamhet.

De diakonala utmaningarna i församlingarnas verksamhet beaktas genom att i budgeten bevilja särskilda anslag av projektkaraktär mot anhållan för församlingarnas verksamhet. Anslagets totala belopp är högst två procent av anslaget för församlingsverksamheten.

Församlingarna får även lokalanslag (se sidan 33.).

Storleken på församlingarnas anslag år 2021 är 45,044 miljoner euro, och anslaget år 2022 är 44,670 miljoner euro (nedskärning på 1,5 %). Anslaget för de gemensamma tjänsterna år 2021 uppgår till 36,936 miljoner euro (varav prestationstilläggets andel är 0,650 miljoner euro) och anslaget för 2022 uppgår till 33,014 miljoner euro (varav prestationstilläggets andel är 0,640 miljoner euro). Av prestationstillägget delas en del ut

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

till församlingarna (år 2020 ca 62,6 %, dvs. ca 0,331 miljoner euro). I det totala anslaget för 2022 ingår också ett anslag på 0,878 miljoner euro som reserverats för församlingsvalet.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

MÄÄRÄRAHAT 2018-2022 ulk/sis toimintakate

Luvut on ilmoitettu tuhannen euron tarkkuudella.

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

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

I tabellen beskrivs församlingarnas medlemsantal och antalet invånare på församlingarnas områden den 31 december 2020. I tabellen anges också de lokaler som församlingarna använder (m²) samt personalen och lokalerna i relation till församlingarnas medlemsantal och antalet invånare i församlingarnas områden.

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

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

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

Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas specialanslag

Fyra församlingar i Helsingfors centrum slogs ihop till Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta den 1 januari 1999, varvid man med gemensamma kyrkofullmäktiges välsignelse skapade en stark centrumförsamling, vars uppgift var att ansvara för verksamheten i centrum som betjänar hela Helsingfors.

Finansieringen av arbetet ordnades med ett centrumanslag, och beviljandet av detta baserade sig på en utredning av funktioner som betjänar domkyrkoförsamlingens kyrkliga samfällighet, stiftet, statsmakten, akademiska samfund, kyrkliga organisationer, Helsingfors stad och kulturlivet. Över 2/3 av församlingens arbete gällde annat än den egna lokalförsamlingens verksamhet. "Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta får 2,1 procent av det totala anslaget för de finskspråkiga församlingarna för det gemensamma församlingsarbetet som betjänar hela staden."

Situationen är densamma i dag, och över 2/3 av Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas arbete gäller verksamhet som betjänar hela Helsingfors. Kärncentrum har en dagbefolkning på ca 100 000 personer (bl.a. arbetsplatser, ministerier, universitetet, skolor och besökare) och en kvällsbefolkning på ca 100 000 personer (bl.a. affärer, restauranger,

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

biografer och museer). Centralstationen, Kampens busstation, metron och hamnarna för med sig människor till centrum på ett naturligt sätt.

Till församlingens lokaler hör bland annat Domkyrkan, Gamla kyrkan, Sveaborgs kyrka, Agricolakyrkan samt Goda hoppets kapell på Busholmen. År 2019 hade De vackraste julsångerna-evenemangen över 10 000 deltagare. Samma år deltog över 10 000 personer från olika delar av Helsingfors i skolornas och daghemmens julkyrkor.

Landets populäraste vigselkyrkor finns inom Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas område. Finskspråkiga vigslar i Johanneskyrkan hör också till Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas ansvar. Antalet konserter i församlingen är mycket högt i förhållande till nivån i Helsingfors kyrkliga samfällighet. Församlingen ansvarar för de flesta specialgudstjänster i huvudstadsregionen (statliga gudstjänster, försvarsmaktens och organisationers gudstjänster, universitetets promotioner, präst- och diakonvigningar samt andra festmässor i stiftet).

Den verksamhet som betjänar hela huvudstadsregionen orsakar betydande kostnader för Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta, i synnerhet i fastighets- och personalkostnaderna. I fråga om lokaler har församlingen avyttrat andra lokaler än kyrkor och kapell samt lokaler som används aktivt av församlingsmedlemmarna.

År 2021 uppgick centrumanslaget till 598 857 euro. Samma år var Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas interna lokalhyra 2 067 734 euro. Lokalpengen för sakrala utrymmen var 1 393 496 euro, så församlingen täckte lokalhyror på 674 238 euro genom verksamhetsanslaget.

Verksamhet som betjänar hela Helsingfors kräver en särskilt stor personal, och även prästerskap och kontor. År 2021 uppgick kyrkvaktmästarnas löner och städkostnaderna till sammanlagt nästan en miljon euro. Kyrkvaktmästarna tjänstgör endast vid de publikevenemang där säkerheten kräver det. De ordnar inte servering och övervakar inte församlingens egen verksamhet, utan församlingsmedlemmarna har fått tillgång till nycklarna.

Centrumanslaget har under de tio senaste åren minskat med ca 150 000 euro (år 2012 uppgick det till 747 838 euro), och lokalhyrorna och kostnaderna har ökat på motsvarande sätt. Centrumanslagets nivå behöver följas upp årligen och ses över vid behov.

Specialtillägg för de svenskspråkiga församlingarna

I den nuvarande fördelningsmodellen för anslagen lägger man till ett specialtillägg på 2,1 procent till de svenskspråkiga församlingarnas andel. Denna andel fördelas bland de svenskspråkiga församlingarna enligt den normala fördelningsgrunden.

De centrala motiveringarna till detta är: 1) De svenskspråkiga församlingarnas verksamhetsområde i förhållande till medlemsantalet är mångdubbelt större än de finskspråkiga församlingarnas. Därför kräver besök på daghem, skolor, äldreboenden och andra ställen märkbart mer tid och pengar. Dessutom ordnas förrättningar också över ett

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

större område. 2) I samma takt som antalet stadsbor med andra modersmål än finska och svenska ökar, minskar de svenskspråkiga församlingarnas andel. Detta beror på att denna grupp räknas till de finskspråkiga församlingarna. 3) De svenskspråkiga församlingarna får inte helt jämlik betjäning från samfällighetens gemensamma tjänster, eftersom de måste översätta material och anpassa dem till sin egen kultur. Den svenskspråkiga verksamheten är underrepresenterad i samfällighetens gemensamma tjänster (i det gemensamma församlingsarbetet finns 140 anställda, varav 6 är svenskspråkiga). 4) De svenskspråkiga församlingarna utför större delen av de tvåspråkiga förrättningarna. De måste också representera med mindre personal i tvåspråkiga projekt och vid tvåspråkiga evenemang. Då den svenskspråkiga personalen minskar medför det ytterligare utmaningar för representationen.

Minoritetstillägget för de svenskspråkiga församlingarna är ett konkret bevis på en genuin vilja att förverkliga verklig tvåspråkighet i Helsingfors församlingar.

Lokalanslag

Som en del av delegeringen av befogenheterna till församlingarna delar man ut lokalanslag och tar ut en hyra för de lokaler som församlingarna använder. Som lokalanslag får församlingarna:

1) för kyrkorum, kapell och andra lokaler som används för gudstjänster ett hyresanslag som är samma belopp som hyran för dessa lokaler.

2) för hyrning av andra lokaler ett totalt anslag som fastställs separat, som fördelas mellan de finskspråkiga och de svenskspråkiga församlingarna på samma sätt som löne- och verksamhetsanslaget. Enligt de fastställda fördelningsgrunderna för anslagen som varit i bruk sedan början av 2011 delar de svenskspråkiga församlingarna upp sitt totala anslag sinsemellan under ledning av kontraktsprosten före slutet av maj. Fördelningen bekräftas av gemensamma kyrkorådet. De finskspråkiga församlingarnas anslag delas enligt samma förhållande som löne- och verksamhetsanslaget.

Ledningen har också beslutat att föreslå ett lokalanslag på 1,040 miljoner euro för gemensamt församlingsarbete. Med detta lokalanslag täcker man de interna hyrorna för verksamhet inom det gemensamma församlingsarbetet (specialdiakoni, verksamhet för anskaffning av bostäder, Livsrums-verksamheten, Kampens kapell, det allmänna specialungdomsarbetet och familjerådgivningen). Med hjälp av lokalanslaget försätts det gemensamma församlingsarbetet i fråga om församlingsverksamheten i fortsättningen i samma ställning som församlingarna, som har haft tillgång till ett lokalanslag redan tidigare.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Granskning av utvecklingsförslag

Behovsprövat anslag

När expertgruppen inledde sitt arbete i februari 2021 gällde ett av de första utvecklingsförslagen för fördelningen av anslag en modell där gemensamma kyrkorådet kan bevilja församlingar eller enskilda tjänster anslag enligt ansökan exempelvis för genomförande av specifika utvecklingsprojekt eller för att täcka överraskande och oförutsedda utgiftsposter. Av detta anslag skulle medel också anvisas för diakoniprojekt inom församlingarna och de gemensamma tjänsterna. Denna modell skulle ersätta det utvecklingsanslag och diakonianslag som för närvarande ingår i budgeten.

I deltagandekanalerna för ledningen ansåg 58,4 procent av respondenterna att ett behovsprövat anslag är viktigt eller mycket viktigt, och medeltalet (på skalan 1–5, 1=inte alls viktigt, 5=mycket viktigt) var 3,7.

Expertgruppen och den underordnade smågrupp som fokuserat på fördelningen av anslag har funderat på hur man i fråga om utvecklingsanslagen kan förhindra att det uppstår permanenta projekt som kräver kontinuerlig finansiering och även se till att samma aktörer inte alltid får anslagen, så att andra enheter blir helt utan behovsprövade anslag. I beredningen konstaterades att det är viktigt att utarbeta tydliga och detaljerade grunder för fördelningen av behovsprövade anslag. Eftersom gemensamma kyrkorådet skulle besluta om fördelningen av det behovsprövade anslaget, är det motiverat att även de skriftliga fördelningsgrunderna godkänns av gemensamma kyrkorådet.

I planeringen av modellen för det behovsprövade anslaget diskuterade expertgruppen huruvida det behovsprövade anslagets storlek under de år som planen gäller borde förbli på den nuvarande nivån, med ett utvecklingsanslag (1 000 000 euro) och ett diakonianslag (635 000 euro) på totalt 1,635 miljoner euro, eller om anslaget borde öka, trots nedskärningarna i det totala anslaget. I arbetet hittade man faktorer som talade för båda perspektiven. Expertgruppen beslöt dock till slut att föreslå att det behovsprövade anslagets relativa andel av det totala anslaget höjs under de år som planen gäller så att anslagets belopp i euro ökar måttligt. Bakgrunden till detta avgörande är den allmänt kända och tillämpade kunskap som säger att det i förändringsprocesser är särskilt viktigt att satsa på forskning och utveckling. Expertgruppen anser att utvecklingen av verksamhetsformerna kommer att stå i centrum under de kommande åren. Kyrkan i Helsingfors behöver en stark ståndpunkt och satsningar på nya aktiviteter för att vi ska kunna synas i helsingforsarnas vardag och betjäna dem på bästa möjliga sätt. För att förverkliga detta behövs anslag. Anslagen skulle fördelas medvetet både till församlingar och till de gemensamma tjänsterna, för att göra det möjligt för församlingarna själva att genomföra utvecklingsidéer som kommer från församlingarna.

Med tanke på kyrkans framtid sågs det också som viktigt att Kyrkan i Helsingfors framöver kan fokusera mer på internationellt arbete. Som ett möjligt lösningsalternativ har man föreslagit grundande av en internationell församling i Helsingfors. Ett behovsprövat anslag kunde bidra till att möjliggöra detta. Genom anslaget kunde man vid behov även främja

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

utvecklingen av olika digitala plattformar för att ge helsingforsarna möjlighet till mångsidigare möten.

I det fortsatta arbetet hösten 2021 bör man utreda om så kallad deltagande budgetering kan tas i bruk i Helsingfors kyrkliga samfällighet framöver, och om så är fallet, om medel för detta ska anvisas från det behovsprövade anslaget eller någon annanstans ifrån (se sidan 62).

Kyrkan i Helsingfors behöver en stark ståndpunkt och satsningar på nya aktiviteter för att vi ska kunna synas i helsingforsarnas vardag och betjäna dem på bästa möjliga sätt.

Poolfinansiering för prosteriet

Till målen för Modigt tillsammans-processen hör att stärka och fördjupa interaktionen mellan olika aktörer. Genom att rikta de ekonomiska resurserna enligt prosteriet (församlingspooler) får man till stånd en uppmuntrande och effektiv styrande effekt för uppnåendet av målet.

I den mångsidiga Modigt tillsammans-förändringen behövs ett strukturellt innovativt förändringstänkande, som poolfinansieringen för prosteriet skulle representera i förnyelsen av fördelningsgrunderna för utvecklingsanslagen. På detta sätt stärks resurstilldelningen för långsiktigt samarbete mellan församlingarna på prosterinivån samt genomförande av även stora strategiska samarbetsprojekt.

Som ett nytt anslagselement öppnar poolfinansieringen möjligheter för prosteriets församlingar att systematiskt och konsekvent genomföra samarbetsprojekt inom sina egna områden. Inom prosteriets verksamhet (på regional nivå), när det finns tillräckligt med resurser från församlingssidan, är det lättare att genomföra partnerskapsprojekt så att finansieringen som helhet kommer från flera olika partnerskapskällor (KL 12:2 / staden, organisationer, föreningar, företag; KL=kyrkolagen). Poolfinansieringen för prosteriet svarar också på de önskemål som lyfts fram i samband med Modigt tillsammans-arbetet gällande beaktandet av aktivitet och effektivitet i fördelningen av anslag. I deltagandekanalerna för ledningen bedömde 58,4 procent av respondenterna att ett specialanslag till prosterierna är viktigt eller mycket viktigt, och medeltalet (på skalan 1–5) var 3,5. En respondent konstaterade i deltagandekanalerna för ledningen: "Nu behövs en struktur som främjar modigt samarbete, som förlitar sig på starka lokala församlingar och å andra sidan på samarbetsstrukturer mellan dem."

En styrande princip i besluten om användningen av poolfinansieringsmedlen är den gemensamma strategiska och operativa nytta som den ger för alla församlingar i prosteriet, som församlingarna i prosteriet ser som motiverad. Planeringen av samarbetet inom prosteriet och budgeteringen av poolmedlen följer i regel den nuvarande årsklockan för budgetplaneringen. Det är också motiverat att bygga upp mätare för poolfinansieringen, med vilka man kan följa upp vilka effekter finansieringen ger.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

I denna helhet beaktas det befintliga arbetet inom respektive prosteri och de strategiska riktlinjerna för Modigt tillsammans, inklusive kommande riktlinjer om den framtida arbetsfördelningen mellan församlingarna och samfälligheten. Det är också motiverat att granska hur poolfinansieringen kan stödja den kontinuerliga implementeringen av Kyrkan i Helsingfors-strategin på prosterinivån.

Poolfinansieringen föreslås inledningsvis uppgå till ca 0,6 procent av det totala anslaget, dvs. ca 470 000 euro. Poolfinansieringens relativa andel föreslås ökas under ekonomiplanåren så att den från och med 2029 är ca 1,4 procent av det totala anslaget. Fördelningen av poolfinansieringen mellan olika prosterier föreslås beräknas enligt samma principer som det församlingsspecifika verksamhetsanslaget.

Varje prosteri beslutar självständigt om användningen av poolfinansieringen och kriterierna för fördelningen av den. Om poolfinansieringen används för att anställa personer, är dessas administrativa chef enligt ändamålsenlighetsprincipen någon av kyrkoherdarna (jfr nuvarande praxis för områdesinformatörerna, Töölön seurakuntas familjerådgivare och medarbetarna inom Hyvinvoinnin Tuki).

För den strategiska beredningen av användningen av anslagen och beslutsfattandet gällande detta ansvarar en grupp som består av prosteriets församlingars kyrkoherdar och församlingsrådets vice ordföranden (ordföranden är en förtroendevald som väljs bland de vice ordförandena, som kan väljas för exempelvis två år i taget eller så kan man följa en årlig rotation), som församlingsråden har befullmäktigat genom ett gemensamt beslut med samma innehåll (jfr det samarbete enligt avtal som beskrivs i KL 12:1 och KO 11; KO=kyrkoordningen). Gruppen samlas i genomsnitt fyra gånger per år (jfr församlingsrådets vice ordförandens möten). Gruppen ansvarar för det strategiska ägarskapet till samarbetet i prosteriet och användningen av poolmedlen (jfr församlingsrådets roll), inklusive fastställande av eventuella kvalitativa och incitamentbaserade kriterier.

För den operativa ledningen och tillsynen av användningen av poolmedlen ansvarar i varje prosteri ett kollegium av prosteriets kyrkoherdar (kontraktsposten som ordförande), som samlas i genomsnitt 4–8 gånger per år (jfr den nuvarande praxisen för prosteriets kyrkoherdars sammanträden). Gruppen ansvarar för det operativa ägarskapet till prosteri-samarbetet och användningen av poolmedlen (jfr kyrkoherdens roll i den egna församlingen).

Utarbetandet av den slutliga modellen för ledningssystemet för användningen av poolfinansieringen sker våren 2022, och där kan man bland annat använda den nya projektledningsmodellen med rollbeskrivningar som Helsingfors kyrkliga samfällighet införde i april 2021.

I poolfinansieringsmodellen är utgångspunkten inte att man tar ställning till eventuella förändringar i församlingsstrukturen. Det är dock motiverat att konstatera att de element som stärker interaktionen och samarbetet mellan församlingarna samt gör en verksamhetsmodell med många aktörer mer känd är ett stöd när man ska hitta positiva lösningar vid en eventuell förändring av församlingsstrukturerna (KL 13).

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Om en del av prosteriets poolfinansiering under ett visst år blir oanvänt, tillämpas på det samma principer som för utfall som underskrider församlingarnas ramar. Med andra ord överförs den oanvända andelen till de kumulativa besparingarna i prosteriets poolfinansiering, som prosteriet kan använda under kommande år enligt eget övervägande.

Avskaffande av lokalanslaget

Den modell som används i nuläget, där ett belopp som motsvarar församlingarnas sammanlagda interna hyra har fördelats mellan församlingarna som lokalanslag, kan ses som problematisk på många sätt. För det första kompenseras de interna hyrorna för så kallade sakrala utrymmen till 100 procent i modellen. Detta uppmuntrar inte församlingarna att avstå från sakrala utrymmen. I en del församlingar är de sakrala utrymmenas relativa andel av alla utrymmen väldigt hög, vilket innebär att avyttringen av lokaler redan i teorin skulle bli liten. Ett annat problem med modellen gäller metoden för fördelning av lokalanslaget. När en andel som motsvarar de sakrala utrymmena har dragits av från det totala lokalanslaget, fördelas den återstående delen mellan alla församlingar enligt de allmänna fördelningsgrunderna för anslag. Det innebär att även en församling som helt saknar lokaler skulle få lokalanslag. Det är också viktigt att notera att lokalanslaget har gjort det svårt för församlingarna att förutse sin ekonomi.

Smågruppen som behandlat anslagsfördelningen och de interna hyrorna har beslutat att föreslå att lokalanslaget avskaffas helt och att ett penningbelopp som motsvarar det nuvarande lokalanslaget överförs till det totala anslaget (löne- och verksamhetsanslaget), som fördelas enligt de allmänna principerna för fördelningen av anslag. Överföringen görs tekniskt i fastställandet av den korrigerade budgetramen för 2022, varefter lokalanslaget framöver inte längre separeras som en egen helhet. På detta sätt behöver lokalanslagets andel i fortsättningen inte heller ställas i relation till de interna hyrorna, knyts till indexutvecklingen osv. När lokalanslaget avskaffas förbättras anslagets styrande effekt och man kan se att anslagsfördelningen som helhet går åt rätt håll.

I smågruppens arbete lyfte man som en särskild fråga fram hur man framöver ska agera i en situation där en församling inte kan anpassa sin verksamhet och inte klarar av att betala de interna hyror som anvisats den. Smågruppen konstaterade att betalning av hyror är förpliktande på samma sätt som efterlevnad av den givna löne- och verksamhetsanslagsramen. Det innebär att om det i en församling uppstår negativa besparingar, det vill säga så kallade koncernlån, ska gemensamma kyrkorådet ingripa i situationen. Den kyrkliga samfälligheten har i dessa frågor ett ansvar att styra genom uppmaningar. Det betraktas som viktigt att fastställa tydliga kriterier för detta, så att alla känner till de gemensamma spelreglerna.

Smågruppen är medveten om att avskaffandet av lokalanslaget medför vissa ekonomiska utmaningar för de församlingar där andelen sakrala utrymmen är särskilt hög. Genom att göra lokalanslaget till en del av församlingarnas totala anslag gör man dock modellen som helhet betydligt jämligare och rättvisare jämfört med den nuvarande praxisen. Den nya

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

modellen kan också i bästa fall uppmuntra församlingarna till mångsidigare användning av kyrkorna och även deras sakrala utrymmen. Modellen bidrar också till att främja en minskning av det totala antalet kyrkor, som i vilket fall som helst är oundviklig ur det ekonomiska perspektivet.

*När lokalanslaget avskaffas förbättras anslagets styrande effekt
och man kan se att anslagsfördelningen
som helhet går åt rätt håll.*

Specialanslag

Expertgruppen har gått igenom motiveringarna för de nuvarande specialanslagen och övervägt behoven av dem i framtiden. Expertgruppen anser att det fortfarande finns grunder för att betala ut specialanslaget för Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta, minoritetstillägget för de svenskspråkiga församlingarna, diakonianslaget och tillägget för arbete på främmande språk.

Som det konstateras ovan i avsnitt 5.3.2.1. kommer det nuvarande diakonianslaget att beaktas inom det nya behovsprövade anslaget. Det föreslås att tillägget för arbete på främmande språk hålls på sin nuvarande nivå (68 000 euro) och att det behandlas som en del av den nya helheten "Medel som anvisas till församlingarna" (se kapitel 4).

I fråga om minoritetstillägget för de svenskspråkiga församlingarna visar modellerna att ett bibehållande av de nuvarande grunderna för fastställandet av anslaget (2,1 % av det totala anslaget för alla församlingar) skulle vara orättvist med tanke på helheten, i och med förändringarna i de övriga anslagsgrunderna och framför allt i och med förändringarna i det totala anslag som beräkningen utgår från (tidigare har 2,1 % beräknats utifrån löne- och verksamhetsanslagen, men nu omfattar utgångstalet även en så kallad lokalanslagsandel). Av denna orsak föreslås 1,6 procent som ny beräkningsgrund för anslaget. I fråga om Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas specialanslag beslöt expertgruppen dock att föreslå att beräkningsgrunden bibehålls på nuvarande nivå, det vill säga 2,1 procent av det totala anslaget för de finskspråkiga församlingarna. Genom denna lösning kompenseras Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta för de minskade anslagen till följd av den nya fördelningsmodellen för anslagen och avskaffandet av lokalanslaget.

I det fortsatta arbetet hösten 2021 bör man utreda om Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas specialanslag i fortsättningen kan finansieras helt eller delvis med inträdesintäkter (se sidan 62).

Fast anslagsandel

I diskussionerna kring möjliga nya fördelningsgrunder för anslagen övervägde expertgruppen som ett alternativ en modell där alla församlingar får ett fast anslag för de tre tjänsteinnehavare som kyrkolagstiftningen förutsätter, det vill säga kyrkoherde, en tjänsteinnehavare för diakoni och en kantor. Det fasta anslaget skulle uppgå till 185 000

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

euro per församling och det skulle reserveras för respektive församling innan det återstående anslaget fördelas mellan församlingarna enligt andra fördelningsgrunder (antal församlingsmedlemmar, antal invånare i församlingens område, åldersfördelning etc.).

Enligt de svar som kom in via deltagandekanalerna för ledningen verkade ett fast och jämnstort grundläggande anslag som anvisas till alla församlingar före den egentliga anslagsfördelningen i sig få understöd. 58,3 procent av respondenterna ansåg att ett fast anslag är viktigt eller mycket viktigt, och medeltalet var 3,4. Å andra sidan visade samma enkät att 41,7 procent ansåg att ett specialanslag för små församlingar med under 10 000 invånare inte alls är viktigt och 16,7 procent att det inte är viktigt. Medeltalet var 2,8. När man tittar närmare på svaren kan man se en partiell motstridighet mellan dem. Även om det finns skillnader mellan de två nämnda modellerna är det uppenbart att en modell med en fast anslagsandel framför allt skulle stödja just små församlingar. Detta konstaterades också senare av expertgruppen i en separat modell för anslagsfördelningen.

På grund av den partiella oklarheten i situationen beslöt man att fråga om detta på nytt i deltagandekanalerna för ledningen, i samband med deltagandeomgången i maj. Antalet svar var inte betydande vid det tillfället, men budskapet i de svar som gavs var ändå enigt: en modell med ett fast anslag understöddes inte. En respondent konstaterade bland annat: "Jag ser inte vad den här modellen skulle föra för nytt med sig. Den skulle gynna väldigt små enheter, vilket helt säkert inte är den riktning vi är på väg mot i framtiden." En annan respondent lyfte för sin del fram att denna modell, om den tillämpas som sådan, skulle leda till en dråplig situation, där man automatiskt skulle förlora anslag till ifrågasvarande belopp om församlingar går samman. Man beslöt att utelämna den fasta anslagsandelen från det slutgiltiga förslaget till anslagsfördelning mellan församlingarna.

Medlemskaps- och åldersbetoning

I de nya fördelningsgrunderna för anslagen föreslås att löne- och verksamhetsanslagen för församlingarna ska fördelas bland de finsk- och svenskspråkiga församlingarna så att församlingarnas andel är deras befolkningsförhållande beräknat så att medlemsantalets andel är 65 procent och antalet invånare i området 35 procent. Medlemsantalets andel har sänkts och områdets invånarantal andel har höjts jämfört med tidigare (70 %/30 %). Förändringen är i linje med de utvecklingsförslag man fått in via plattformen Howspace. I deltagandekanalerna för ledningen ansåg 50 procent av respondenterna att viktningen för invånarantalet i området borde ökas och 33 procent att den borde behållas oförändrad. Nio procent av respondenterna ansåg att viktningen borde minskas. I en gemensam enkät för olika arbetsfält understödde 51 procent av respondenterna en ökning av viktningen, medan 36 procent ansåg att den borde behållas på nuvarande nivå och 11 procent att den borde minskas. Endast två procent av respondenterna ville att viktningen skulle avskaffas helt. Som grund för en ökad viktning av invånarantalet i området har man bland annat tagit upp perspektivet gällande ökande och stärkande av medlemsantalet. Enligt FCG:s prognos kommer församlingarnas medlemsantal att minska och antalet invånare i området att öka under de kommande åren. Det skulle vara viktigt för församlingarna att förutom på verksamheten för invånarna också satsa på andra personer som bor inom församlingens

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

område och försöka aktivera även dem att komma med i församlingens verksamhet. En grund som lagts fram är också ett särskilt beaktande av invandrare. En betydande andel av många stadsdelars befolkningsökning kommer för närvarande från invandrare, och behovet av mångkulturellt arbete ökar.

Medlemsantalet beräknas så att antalet församlingsmedlemmar i åldern 0–29 år höjs med 30 procent. Åldersklassen utvidgas så att den även omfattar unga vuxna (tidigare 0–18-åringar). Genom att ändra åldersbetoningen vill man fästa uppmärksamhet även vid de åldersklasser som man ofta förlorar. Betoningen på en bredare åldersklass fäster uppmärksamhet vid att denna åldersklass som helhet är stor och viktig för församlingarnas och hela kyrkans framtid.

Genom att ändra åldersbetoningen vill man fästa uppmärksamhet även vid de åldersklasser som man ofta förlorar.

Utjämning av anslagen för skriftskolarbetet

Den nuvarande fördelningsmodellen för anslag beaktar inte att unga deltar i församlingarnas skriftskolor över församlingsgränserna och att den församling som ordnar en skriftskola till denna del även finansierar grannförsamlingarnas skriftskolor. För den nya fördelningsmodellen planerades först ett gemensamt anslag för skriftskolorna, som skulle fördelas mellan församlingarna i efterhand enligt kostnadsutfallet för skriftskolorna. Eftersom anslaget är litet betraktades det dock som ändamålsenligt att ett anslag inte reserveras i ramen separat, utan att kostnadsutjämningen förverkligas som intern fakturering mellan församlingarna i efterhand i enlighet med kostnadsutfallet. Samtidigt bör man också reflektera över hur skriftskoldeltagare som inte hör till kyrkan eller som kommer från andra orter ska beaktas i allokeringen av kostnaderna. Det är viktigt att samordna den gemensamma utvecklingen av skriftskolarbetet som helhet.

Förslag till fördelningsgrunder för anslagen

4. Förslag till fördelning av det totala anslaget

I ramen för år 2022 anvisas församlingarna 52,83 procent och de gemensamma tjänsterna 47,17 procent av det totala anslag som delas ut (=verksamhetsbidraget) på totalt 84,562 miljoner euro.

För att procentandelarna ska vara jämförbara med tanke på kommande års totala anslag måste följande korrigeringar och tekniska överföringar göras i anslagsfördelningarna:

- avskrivning av det engångsanslag som reserverats för församlingsvalet (878 000 euro)
- korrigering av lokalanslagen för församlingarna och det gemensamma församlingsarbetet så att de motsvarar de interna hyrorna i den så kallade Vandamodellen (församlingarna -185 000 euro, det gemensamma församlingsarbetet +91 000 euro)

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- överföring av tillägget för arbete på främmande språk (68 000 euro) till församlingarna under den nya kategorin ”medel som anvisas till församlingarna”
- överföring av diakonianslaget (635 000 euro) från församlingarnas huvudklass till den nya kategorin ”behovsprövat anslag”
- överföring av utvecklingsanslaget (1 000 000 euro) från de gemensamma tjänsterna till det behovsprövade anslaget
- allokering av prestationstillägg till församlingarna och de gemensamma tjänsterna enligt den förverkligade fördelningen år 2020 (församlingarnas andel 400 000 euro)

Enligt den korrigerade fördelningen av det totala anslaget år 2022 är församlingarnas andel 52,86 procent, de gemensamma tjänsternas andel 45,11 procent, andelen för medel som anvisas till församlingarna 0,08 procent och det behovsprövade anslagets andel 1,96 procent.

Det totala anslaget fördelas i förslaget mellan församlingarna, de gemensamma tjänsterna, medlen som anvisas för församlingarna och det behovsprövade anslaget i följande proportioner:

- åren 2023–2025 (totalt anslag 76,903 miljoner euro):
 - församlingarna 52,90 %
 - de gemensamma tjänsterna 44,00 %
 - medel som anvisas till församlingarna 0,70 %
 - behovsprövat anslag 2,40 %
- åren 2026–2028 (totalt anslag 70,751 miljoner euro):
 - församlingarna 52,40 %
 - de gemensamma tjänsterna 43,60 %
 - medel som anvisas till församlingarna 1,10 %
 - behovsprövat anslag 2,90 %
- åren 2029–2030 (totalt anslag 65,091 miljoner euro):
 - församlingarna 51,90 %
 - de gemensamma tjänsterna 43,20 %
 - medel som anvisas till församlingarna 1,50 %
 - behovsprövat anslag 3,40 %

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

KOKONAISMÄÄRÄRAHAN JAKO

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

De gemensamma tjänsterna fungerar kalkylmässigt som finansiärer av prosteriets poolfinansiering som anvisas för församlingarnas bruk. Höjningen i det behovsprövade anslaget täcks kalkylmässigt genom nedskärningar i både församlingarnas och de gemensamma tjänsternas totala anslag. De kalkylmässiga finansieringsandelarna är markerade med blått i tabellen ovan.

I enlighet med responsen från deltagandekanalerna har man medvetet riktat nedskärningarna i högre grad mot de gemensamma tjänsterna än mot församlingarna. Även den kalkylmässiga finansieringen av prosteriets poolfinansiering uttryckligen med de gemensamma tjänsternas medel har varit ett medvetet val från expertgruppens sida.

Totalt skärs församlingarnas direkta anslag fram till år 2029 ner med 23,54 procent jämfört med nivån år 2022. I detta sammanhang är det dock viktigt att notera att de medel som riktas till församlingarna utöver de direkta anslagen, det vill säga specialanslaget för arbete på främmande språk och prosteriets poolfinansiering, i sin helhet blir tillgängliga för församlingarna. När dessa anslag beaktas i beräkningen av nedskärningen av det totala anslaget, är nedskärningen för församlingarna 21,45 procent. Nedskärningsprocenten för de gemensamma tjänsterna blir 25,42.

Om ökningen av det behovsprövade anslaget mellan åren 2022 och 2029 (totalt 0,578 miljoner euro) riktas till församlingarna och de gemensamma tjänsterna i samma förhållande som deras övriga finansiering, skulle församlingarna på detta sätt få ca 0,315 miljoner euro och de gemensamma tjänsterna ca 0,263 miljoner euro. När dessa andelar beaktas som tillägg till församlingarnas och de gemensamma tjänsternas totala anslag, uppgår den slutliga nedskärningsprocenten i församlingarnas anslag fram till år 2029 till 20,74, och nedskärningsprocenten för de gemensamma tjänsterna till 24,73.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

I det fortsatta arbetet hösten 2021 bör man utreda om det allmänna understödssystemet under huvudklassen för gemensamma församlingsuppgifter borde ses över på nytt för att utreda vad som framöver borde höra dit (se sidan 62).

I den gemensamma enkäten för arbetsfälten sammanfattade en respondent sina tankar på ett fint och framåtblickande sätt: "Församlingarna har mycket beredskap för arbete över gränserna mellan arbetsfält och församlingar samt alla slags organisationsgränser. Jag hoppas på möjligheter att modigt och självständigt prova på nytt och tillämpa." Expertgruppens förslag till fördelning av det totala anslaget är förhoppningsvis en bra plattform och möjliggörare för detta.

"Församlingarna har mycket beredskap för arbete över gränserna mellan arbetsfält och församlingar samt alla slags organisationsgränser. Jag hoppas på möjligheter att modigt och självständigt prova på nytt och tillämpa."

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

5. Förslag till fördelningsgrunder för anslaget till församlingarna från och med 2023

Utifrån de perspektiv som presenterats i föregående kapitel och de förslag som kommit in via deltagandekanalerna föreslås följande nya fördelningsgrund för anslagen till församlingarna:

1. Fördelning mellan finsk- och svenskspråkiga församlingar
 - a. minoritetstillägget för de svenskspråkiga församlingarna på 1,6 % dras av
 - b. återstoden fördelas enligt följande kriterier:
 - i. församlingarnas medlemsantal 65 %
 1. åldersviktning 0–29-åringar 30 %
 - ii. antalet invånare i området 35 %
2. Fördelning av anslaget för de finskspråkiga församlingarna
 - a. Domkyrkoförsamlingens specialtillägg på 2,1 % dras av
 - b. återstoden fördelas enligt följande kriterier till församlingarna:
 - i. församlingarnas medlemsantal 65 %
 1. åldersviktning 0–29-åringar 30 %
 - ii. antalet invånare i området 35 %
 - c. Domkyrkoförsamlingens specialanslag adderas till församlingens andel
3. Fördelning av anslaget för de svenskspråkiga församlingarna
 - a. minoritetsanslaget för de svenskspråkiga församlingarna adderas till det anslag som delas ut
 - b. anslaget fördelas enligt följande kriterier till församlingarna:
 - i. församlingarnas medlemsantal 65 %
 1. åldersviktning 0–29-åringar 30 %
 - ii. antalet invånare i området 35 %

De nya fördelningsgrunderna för anslagen föreslås tillämpas från och med budgeten för år 2023. Expertgruppen konstaterar att det i den föreslagna fördelningshelheten för anslag finns vissa element som kan förutsätta en ny granskning redan under ekonomiplanperioden 2023–2030.

Modellen visar hur respektive församlings verksamhets- och löneanslag skulle förändras för 2022 i jämförelse med budgetramen för 2022 (utan de prestationstilläggsandelar som senare överförs till församlingarna):

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

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

När man studerar motsvarande tal i förhållande till församlingarnas medlemsantal ser man hur den nya modellen påverkar anslagen i euro per medlem:

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

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

När man studerar siffrorna är det dock viktigt att beakta att man samtidigt även förändrar grunderna för fastställandet av interna hyror. När de interna hyrorna beaktas i beräkningen blir siffrorna för de olika församlingarna som följer:

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

Den kolumn som är markerad med lila anger hur mycket församlingarnas löne- och verksamhetsanslag, efter betalningen av de interna hyrorna, förändras jämfört med den

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

nuvarande modellen för fördelning av anslag. I siffrorna ingår dock så kallade överföringar till driftsekonomin. I de interna hyrorna har man med andra ord också beaktat engångssatsningar i de lokaler som församlingarna använder, exempelvis mindre reparationer och andra sådana reparationer som inte betraktas som investeringar (aktiveras inte i balansräkningen), anskaffningar av möbler etc.

Beräkningen som inkluderar överföringar till driftsekonomin ger delvis en vilseledande bild av förändringen i anslagen jämfört med nuläget, eftersom reparationer i lokalerna, anskaffning av möbler och andra satsningar alltid är av engångsnatur och riktas till respektive lokal endast under enskilda år, som man oftast känner till på förhand. Församlingarna har möjlighet att förbereda sig för dessa i förväg och även använda sina besparingar från tidigare år under dessa år.

Tabellens sista kolumn, som är markerad i grönt (i förstora form här intill) ger den bästa uppfattningen om hur den nya anslagsfördelningsmodellen påverkar den anslagsandel som blir kvar för församlingarna efter betalningen av de interna hyrorna:

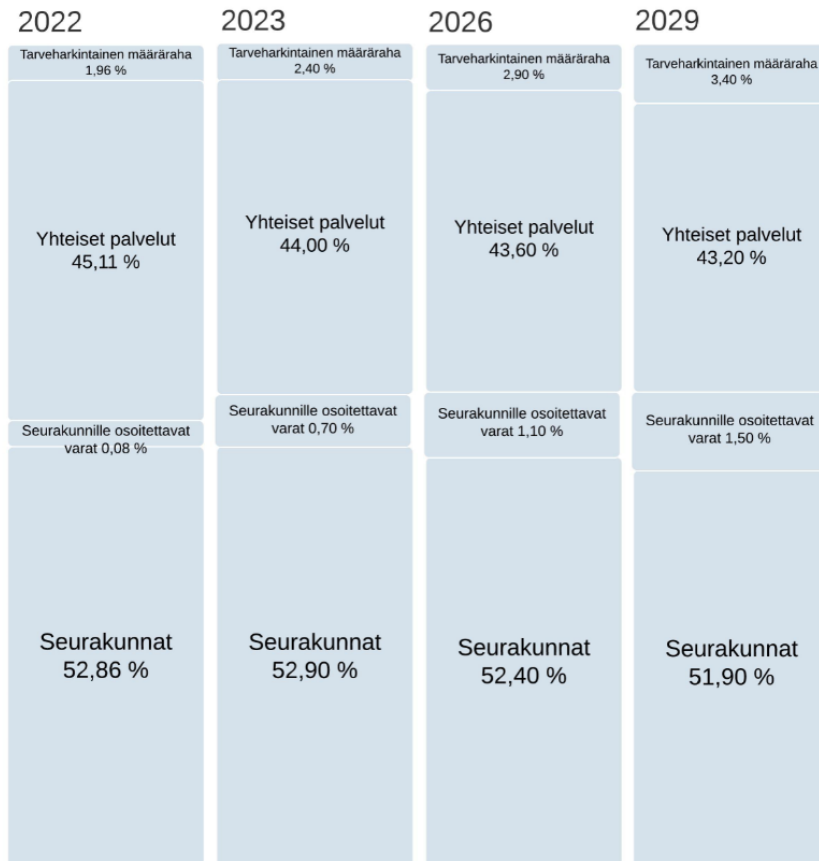
	Kehys yht. nykytilanne	Kehys yht. uusi malli	Sisäiset vuokrat uusi malli, ilman käyttötal.siirtoa	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, ilman käyttötal.siirtoa, uusi malli	Toimintaan yht. perityn vuokran jälkeen, nykytilanne	EROTUS uusi malli ilman k.tal.siirtoa vs. nykytilanne
Haagan seurakunta	1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

Beräkningen visar att när engångsöverföringar till driftsekonomin inte beaktas, ökar löne- och verksamhetsanslagens andel (utan prestationstillägg) som återstår efter de interna hyrorna i 16 församlingar och minskar i fyra församlingar, när man granskar saken genom talen i budgetramen för 2022. Det är dock viktigt att notera att anslagen minskar väsentligt jämfört med det ovan nämnda i fråga om budgeten för 2023, då det totala anslaget skärs ner enligt vad som beskrivs ovan för att balansera ekonomin. Å andra sidan kommer

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

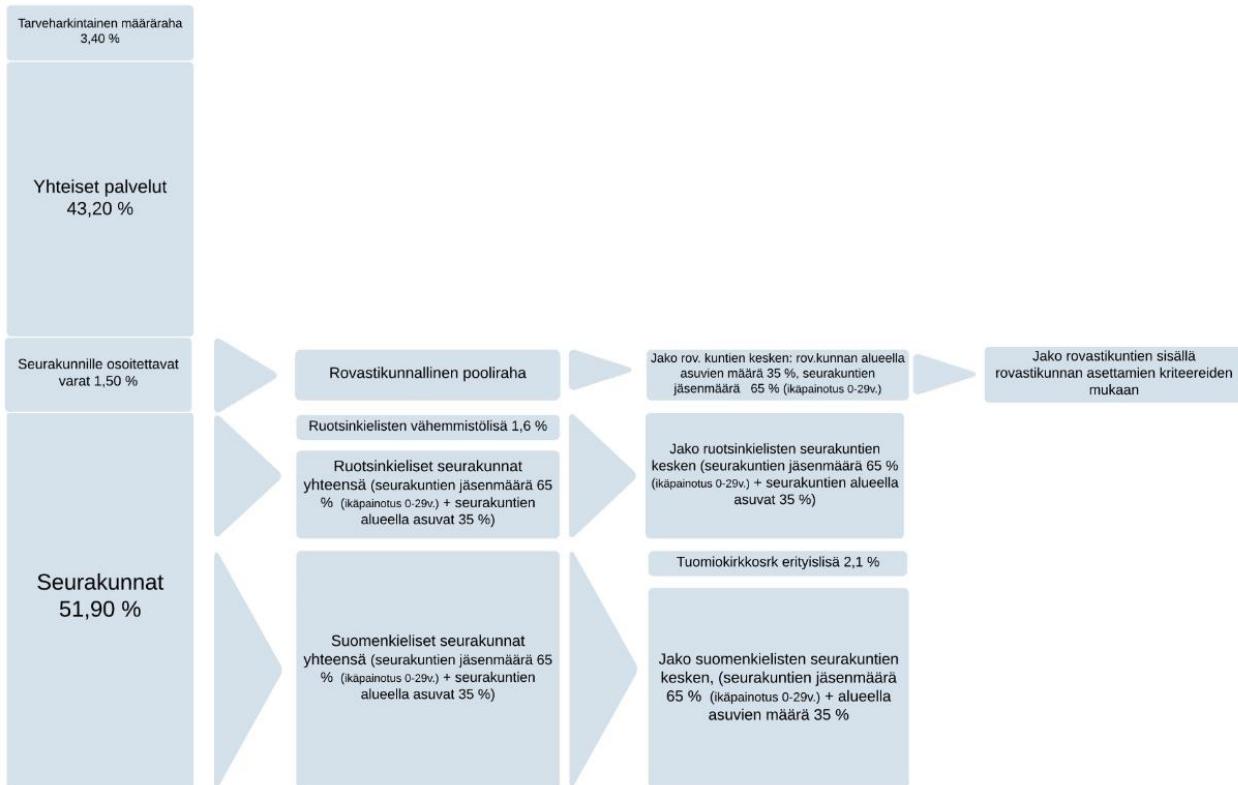
församlingarna framöver utöver det egentliga anslaget även att få tillgång till den poolfinansiering som anvisas prosteriet.

I figurerna visas hur det totala anslaget och anslagsandelarna för församlingarna fördelas mellan församlingarna under de kommande åren:



Tryggande av verksamhetsförutsättningar

2029



I det fortsatta arbetet hösten 2021 måste man utreda hur anslagen och nedskärningarna i dem framöver ska fördelas mellan de gemensamma tjänsternas avdelningar (se sidan 62).

I deltagandekanalerna för ledningen framförde en respondent följande hälsning till expertgruppen: ”Jag tycker det är viktigt med en stark förståelse för att verksamhetsförutsättningarna och -miljöerna på olika håll i Helsingfors är väldigt olika.” Expertgruppen har medvetet strävat efter att beakta detta och även många andra viktiga perspektiv när den har fastställt nya fördelningsgrunder för anslagen.

6. Förslag till grunder för fastställande av interna hyror från och med 2023

Utifrån de perspektiv som presenteras i de föregående kapitlen har expertgruppen beslutat att föreslå följande grunder för fastställandet av de interna hyrorna:

- De interna hyrorna fastställs utifrån objektets faktiska kostnader, med tillägg för avskrivningar
- Till de faktiska utgifterna räknas också de reparationer, anskaffningar etc. som anknyter till objektet, som inte aktiveras i balansräkningen och som därför behandlas som utgifter i driftsekonomin
- I beräkningen används för respektive budgetår siffrorna från förförre året
- Sakrala utrymmen separeras inte från andra utrymmen i beräkningen (kostnadsuppföljningen möjliggör inte ens detta)

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- Fastighetsavdelningens administrativa kostnader hanteras separat från objektens underhållskostnader
- I fråga om lokaler som hyrs av utomstående bestäms den interna hyran efter de faktiska hyreskostnaderna ökade med underhållskostnaderna för objektet.

Verksamhetsintäkter

Nuläge

Inflöde av verksamhetsintäkter

Beloppet för de verksamhetsintäkter som räknas till verksamhetsbidraget uppgick i bokslutet för 2020 till 14,8 miljoner euro (18,2 miljoner euro år 2019). Minskningen jämfört med föregående år var -3,4 miljoner euro och berodde huvudsakligen på coronapandemin. Verksamhetsintäkterna åren 2016–2020 var i genomsnitt 17,0 miljoner euro per år. Töölön seurakuntas beslut att ta ut en avgift för inträde till Tempelplatsens kyrka har gett ett betydande tillägg i verksamhetsintäkterna under denna period. Största delen av biljettintäkterna har kommit från utländska turistgrupper.

Verksamhetsintäkterna i bokslutet för 2019 och 2020 var:

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

När man studerar utfallet år 2020 kan man konstatera bland annat följande:

I gruppen ersättningar ingår ersättningarna för stadens eftermiddagsklubbverksamhet samt ersättningarna från Nylands städer och kommuner för verksamheten på ungdomshemmet Lehtisaaren nuorisokoti. En annan betydande post är de ersättningar som medieredaktionen får från huvudstadsregionens församlingar.

I försäljningsintäkterna ingår intäkter från inträdesbiljetter och programblad som de största posterna. Inträdesintäkterna från Tempelplatsens kyrka uppgick under det normala turiståret 2019 till totalt 1,8 miljoner euro och under pandemiåret till 0,3 miljoner euro. I avgiftsintäkterna utgjorde avgifterna för olika begravnings tjänster den största posten på 3,1 miljoner euro, medan läger-, utfärds-, kurs- och klubbavgifter stod för totalt 1,1 miljoner euro.

I hyresintäkterna ingår hyror för användning av församlingslokaler på 0,3 miljoner euro, och de övriga är huvudsakligen hyror för bostäder och affärslokaler underställda

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

fastighetsväsendet på 1,9 miljoner euro. I gruppen kollekt och andra insamlade medel utgör inkomstföringen av testamenten (det belopp som använts under året av testamentets kapital + avkastning) den största intäktsposten på 0,5 miljoner euro. I gruppen stöd och bidrag utgör företagshälsovårdens FPA-ersättningar 0,4 miljoner euro samt EU-stöd och lönesubventioner totalt 0,2 miljoner euro.

Testamentens kapital och de belopp av dem som bokförts som verksamhetsintäkter har åren 2016–2020 varit följande:

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

Inkomstföringen av testamenten motsvarar i regel användningen av testamentsmedlen. Den årliga användningen av testamenten har varit 1,9–2,9 procent av kapitalet.

Prissättning och prislister

Besluten om priserna för tjänster och hyror för användningen av lokalerna fattas av flera aktörer: kyrkostyrelsen beslutar om avgifter för ämbetsbevis från centralregistret, medan gemensamma kyrkorådet eller -fullmäktige beslutar om priserna inom begravningsväsendet. Det är till största delen församlingarna själva som fattar beslut om avgifterna för deltagande i verksamheten (läger, utfärder och kurser) och om prislister för kaféprodukter. Undantag utgörs av avgifterna för skriftskolor som ordnas på egna lägergårdar samt avgifterna för deltagande i stadens eftermiddagsklubbar. För dessa har kyrkoherdarna kommit överens om enhetliga priser.

För användning av läger- och kursgårdar har fastighetsdirektören fastställt en prislista för utomstående och en separat prislista för egen användning (i kraft sedan 1.1.2017). Fastighetsdirektören har också fastställt en prislista för tillfällig överlåtelse av församlingslokaler (i kraft sedan 1.1.2002). Ett utkast till uppdatering av denna prislista gjordes år 2013. Prislistan har inte bekräftats, eftersom församlingarna inte har varit beredda att förbinda sig till en enhetlig och given prislista.

Tillgången till prislister som församlingarna beslutat om varierar. Ekonomitjänsterna uppdaterade anvisningarna för utarbetande av en verksamhets- och ekonomiplan för åren 2021–2023 med en rekommendation om att församlingsråden årligen bekräftar sina prislister och en uppmaning om att bifoga prislistan till verksamhets- och ekonomiplanen. Fem av församlingarna lämnade in sina prislister för tjänster.

Samfälligheten har nyligen och stegvis tagit i bruk elektroniska anmälnings tjänster och beställningstjänster för begravnings tjänster. I samband med anmälningen finns också

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

möjlighet att betala avgiften för deltagandet. I samband med ibrukttagandet konstaterades att de många prisvarianterna för tjänsterna gör det arbetsamt och kostnadsineffektivt att sätta in och upprätthålla priserna på en plattform. I samband med detta konstaterades också att inte alla församlingar har prislistor för tjänsterna som fastställts på förhand. Det berättades om fall där man kan besluta om priset först vid faktureringen och att det då är den som fakturerar som tvingas besluta om priset.

Användning av begravningskapell är avgiftsfri för kyrkans medlemmar och avgiftsbelagd för icke-medlemmar. I övrigt beaktas inte i prislistorna om en person hör till kyrkan eller inte.

Utdrag ur den prislista som fastställts av gemensamma kyrkorådet:

”Kapellavgiften debiteras inte av medlemmar i Finlands evangelisk-lutherska kyrka och inte heller av medlemmar i Tyska församlingen i Finland, Olaus Petri-församlingen, Anglican Church in Finland, Deutsche Gemeinde in Finnland och International Evangelical Church in Finland.”

Varje församling och enhet publicerar en egen prislista på sin egen webbplats. Kunden har därmed inte tillgång till en enda prislista exempelvis för lokaler, som skulle ge information om alla tillgängliga lokalalternativ samt deras lägen och priser.

Produktifiering, marknadsföring och försäljning

Inom samfälligheten har man varit ganska anspråkslösa när det gäller att tala och informera om samt förädla och produktifiera det kapital som finns i hela den kyrkliga samfälligheten, såväl i materiell (fastigheter) som immateriell form (kunnande). Enstaka beslut och insatser har gjorts, såsom turistarbetet i Tempelplatsens kyrka och Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta, där man också har beslutat att ta i bruk en frivillig inträdesavgift till landmärkeskyrkorna genast när coronapandemin är över. Man har ganska flitigt startat kaféverksamhet på olika håll i staden och ordnat bruncher. Konceptet Kotimaanapu används som ett sätt att utveckla församlingsmedlemmarnas deltagande. Man har ansökt om penninginsamlingstillstånd för Helsingfors kyrkliga samfällighet och dess församlingar, och man strävar efter att inleda de första insamlingarna redan i slutet av 2021. Haagan seurakuntas innovation för en full kyrka under coronatiden (försäljning av pappersdockor) överskred MTV3:s nyhetströskel och blev en lättis avslutning på tians nyheter våren 2021.

I samband med processen för förändring av verksamhetskulturen tog man fram en idé för användning av en förrättningsportal för att få tilläggsintäkter. I modellen skulle olika serviceproducenter som indirekt anknyter till kyrkans verksamhet, såsom blomsteraffärer, begravningsbyråer och cateringföretag, ges möjlighet till synlighet på en gemensam plattform mot en ersättning.

I fråga om testaments- och donationsmedel har man talat mycket om hur kyrkan i Helsingfors hamnar i skuggan av andra organisationer och aktörer samt att det inte finns

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

någon orsak till att kyrkan inte skulle kunna kampanja lika synligt som andra aktörer för testamentes- och andra donationer.

Det bör göras så enkelt som möjligt att testamentera medel till församlingen. För närvarande kan en potentiell donator dock inte hitta anvisningar på webbplatsen för hur man går till väga. Tills vidare har man inte gjort något för att främja synligheten för testaments- och donationsmedel.

Granskning av utvecklingsförslag

Var och hur kan man få ytterligare intäkter?

Man kan få in mer inkomster som kan inkluderas i verksamhetsbidraget genom att: a) höja de nuvarande priserna på prissatta tjänster, b) prissätta ett större antal tjänster än i nuläget, c) prissätta rätt (kostnadsmedvetenhet i prissättningen), d) ta fram nya prissatta tjänster, e) aktivera insamlingen av kollekt och andra donationer, f) säkerställa att testamenten och donationer riktas till församlingarna och att de används systematiskt i framtiden, g) använda nya källor till finansiering.

På grund av den snäva tidtabellen hann smågruppen inte fördjupa sig i en kartläggning av möjligheterna för objekten a och f. Smågruppens utvecklingsförslag gäller därför objekten b, c, d och e.

Smågruppen ser det som en viktig princip att tröskeln för församlingsbor och helsingforsare att delta inte ska höjas genom utvecklingen av verksamhetsintäkterna, utan att tilläggsavkastningen verkligen ska komma från annat håll. När man eftersträvar testaments- och andra tilläggsintäkter är det bra att i förfarandet beakta församlingens skatteuppbördsrätt, som är tänkt att fungera som församlingens primära finansieringsform.

Prissättning av tjänster och prisnivåer

Kostnadsmedvetenhet hör till nyckelfaktorerna för framgångsrik prissättning.

Vi lyfter fram behovet av att föra diskussion om huruvida de tjänster som kyrkan producerar borde prissättas med beaktande av om kunden är medlem eller inte. Denna fråga lyfts oftast fram när man talar om priserna på kyrkans tjänster och medlemskap. När man fattar beslut om sätt att öka verksamhetsintäkterna skulle det vara bra att få riktlinjer gällande denna fråga, eftersom den även påverkar intäkterna och intäktsnivåerna. I en Webropol-enkät om ökande av intäkterna från verksamheten tog olika grupper av anställda också flitigt ställning till detta, och majoriteten ansåg att icke-medlemmar borde betala mer för tjänsterna än medlemmar.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

I diskussionen om prissättningen av tjänsterna reflekterade man över vad som är täckande av kostnader och vad som är genuina tilläggsintäkter. De förslag som läggs fram i denna utredning ger tilläggsintäkter via båda dessa kanaler. När skatteintäkterna minskar tvingas man också i allt högre grad ta ställning till vilka kostnader för produktion av tjänster som helt eller delvis ska täckas genom avgifter. Och omvänt vilka tjänster man vill hålla avgiftsfria för medlemmar och deltagare och vilka man ska debitera avgifter för. En klassificering av målgruppen skulle också göra prissättningen och försäljningen smidigare. Vilka är de målgrupper som eventuellt inte betalar något för tjänsterna? Ett exempel som togs upp i diskussionerna var scouterna som användare av lokaler.

Kostnadsmedvetenhet hör till nyckelfaktorerna för framgångsrik prissättning. Det är viktigt att känna till och identifiera de kostnadsfaktorer som är kopplade till produktionen av tjänsterna och deras belopp i euro. I prissättningen måste man också beakta kostnaderna för fakturering och bokföring av intäkter. Därför bör man fastställa en minimigräns för tjänsternas priser. När man ser över prissättningen av tjänsterna på hela samfällighetens nivå är det viktigt att tjänsterna prissätts på samma sätt i olika församlingar. För helsingforsare som betalar kyrkoskatt bör köpet av en tjänst se likadant ut oavsett vilken församling som producerat den. Därför diskuterade arbetsgruppen också en gemensam prislista för alla församlingar. Man identifierade utmaningar med detta, såsom beslutsfattandet.

Å andra sidan talar jämlikhet, öppenhet samt effektivitet i utarbetandet och upprätthållandet av prislistan för en gemensam prislista för tjänster. I fråga om prissättningen av lokaler som hyrs ut noterades att det inte är ändamålsenligt att prissätta en lokal endast utifrån storlek eller användningskapacitet, utan att man i prissättningen måste beakta utrustningsnivån, läget och efterfrågan.

Kostnadstäckningen i prissättningen kan säkerställas exempelvis genom att definiera kostnadskomponenter för olika tjänster. Om det är möjligt fastställer man medelpriser för komponenterna, som ses över årligen och baserar sig på verkliga kostnader. Om en enhetlig prislista inte tas i bruk säkerställer användning av de fastställda kostnadskomponenterna i alla församlingar delvis en jämlik och täckande prissättning.

I Webropol-enkäten utreddes också synpunkterna på enhetliga prislistor för tjänster, såsom exempelvis hyrorna för lokaler, samt byggande av prislistor så att alla lokaler kategoriseras enligt storlek, läge, utrustningsnivå osv. 82 procent av respondenterna understödde enhetliga prislistor.

De som ville ha enhetliga prislistor motiverade sina svar huvudsakligen med kundperspektivet och smidigheten. Majoriteten av respondenterna ansåg att församlings-specifika prislistor är orättvisa för medlemmarna och helsingforsarna. En gemensam prislista och prissättning ger jämlikhet och transparens samt skapar en trovärdig bild av organisationen. För församlingsmedlemmar som betalar kyrkoskatt enligt samma procent kan det kännas konstigt och orättvist att betala olika priser för samma tjänst beroende på vilken församling man tillhör.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

En prislista som sammanställts till en jämförbar helhet, där prissättningskategorierna för olika lokaler framgår tydligt, ansågs också göra uthyrningsverksamheten smidigare ur både församlingens och kundens perspektiv. När det gäller uthyrning av lokaler sågs det som viktigt att kunden kan hyra lokaler så att säga via en enda lucka samt att man enkelt kan få en överblick över lokaler av en viss typ eller för ett visst ändamål och priserna för dem. En kund eller anställd skulle inte behöva gå igenom alla församlingars webbplatser för att hitta en lämplig lokal att hyra.

Ett annat perspektiv gällde processen för upphandling av tjänster. När man bygger elektroniska boknings- och anmälningstjänster ökar utmaningarna, arbetet och kostnaderna i samband med byggandet och upprätthållandet av plattformen om samma tjänst prissätts på olika sätt beroende på vem som utför den. I extremfall kan olika priser för samma tjänst leda till en konkurrenssituation mellan församlingar, vilket inte kan betraktas som kundvänligt när man strävar efter en enhetlig profil för Kyrkan i Helsingfors.

Plock ur svaren från deltagandekanalen:

”Om man vill framstå som en enda kyrka i Helsingfors, måste också priserna vara enhetliga. I annat fall förmedlas en bild av en enda kyrka helt säkert inte till församlingsborna.”

”Helsingforsarna har ibland svårt att förstå i vilken mån vi verkar under Kyrkan i Helsingfors och i vilken mån lokalförsamlingarna har beslutanderätt. Detta skulle därför förtydliga verksamheten inom Kyrkan i Helsingfors ur helsingforsarnas/medlemmarnas perspektiv.”

”Enhetlighet skapar en god image och en väl övervägd, tydlig bild. Det känns konstigt att olika församlingar inom samma samfällighet måste ”konkurrera” sinsemellan. Man sparar tid när all information enkelt hittas på ett och samma ställe och man inte behöver fråga många olika aktörer om priserna.”

Effektivering av uthyrning av utrymmen och fastigheter

Genom att effektivisera uthyrningen för tillfälligt och permanent bruk av olika församlingslokaler har man en genuin möjlighet att öka intäkterna från verksamheten. Det finns lokaler som lämpar sig för många olika användningsändamål och som kunde marknadsföras och säljas för ett bredare spektrum av användningsändamål än i nuläget: utbildningar, möten, familjefester, yogaretreat, arbetslokaler exempelvis i anslutning till ett café och så vidare.

Lokalerna är huvudsakligen välutrustade och i gott skick och kan konkurrera på hyresmarknaden i Helsingfors. Paavalin seurakunta har färsk erfarenheter av detta. I Paavalin seurakunta har man utarbetat en plan för uthyrning av kyrkans lokaler, som utan pandemin skulle ha gett församlingen betydande tilläggsintäkter på ca 20 000 euro år 2020. Enligt bokslutet för 2020 uppgick hyrorna för användningen av församlingslokaler till 0,325 miljoner euro. Detta är ett exempel på att det finns potential för uthyrning, naturligtvis med beaktande av att alla församlingar inte har möjlighet till detta på grund av avyttringarna av lokaler under de senaste åren.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Smågruppen har föreslagit att det skulle vara viktigt att utreda olika lokalers potential för uthyrning. I utredningen är det viktigt att utöver uthyrningen av församlingarnas lokaler även beakta möjligheterna att utveckla uthyrningen av exempelvis lägergårdar till att rikta sig till en bredare kundkrets än i nuläget (skolor, företag etc.). Efter utredningen skulle det vara möjligt att förenhetliga marknadsföringen på hela samfällighetens nivå.

Både i smågruppen och i expertgruppen diskuterades prissättningen av lokaler som hyrs ut och om det skulle vara möjligt att fastställa enhetliga priser för lokalerna. Priserna för lokaler med samma storlek och utrustningsnivå skulle vara desamma, vilket skulle öka jämlikheten ur medlemmarnas perspektiv. Utifrån diskussioner kom man ändå fram till att läget och efterfrågan ska synas i hyresprissättningen.

Uthyrningsverksamheten kan också effektiviseras genom att göra informationen om lokaler som hyrs ut och priserna för dem lättillgänglig, och det bör vara möjligt att hyra även elektroniskt. En kategorisering av lokalerna enligt egenskaper och/eller användningsändamål ger tydlighet i verksamheten både för kunder som söker lokaler och för den aktör som säljer.

Uthyrning kan ses som svår eftersom man inte är säker på om hyresgästen så att säga är lämplig. Prissättningen av lokalen och debiteringen av avgifter för användningen kan betraktas som svår eftersom det finns målgrupper som man vill ska få använda lokalen utan ersättning. I en situation med efterfrågan måste detta lösas, vilket kan kännas besvärligt. Med tanke på smidigheten i uthyrningsverksamheten behövs ett beslut om riktlinjer för detta.

Utvidgande av turistarbete

Smågruppen bidrog mycket ivrigt med idéer för möjligheterna att utvidga turistarbetet och utveckla det för att göra det lönsamt. Församlingarna i Helsingfors har utöver kyrkor även begravningsplatser, som kan intressera turister, i synnerhet inhemska sådana. Man skulle kunna ordna guideade rundturer på begravningsplatserna. Sevärdheter skulle också kunna säljas som paket: exempelvis en rundtur till Helsingfors kyrkor och på Sandudds begravningsplats till ett visst paketpris. Om turistarbetet utvidgas skulle dess synlighet och effekter stärkas av gemensam marknadsföring och synlighet i broschyrer, i medier, på webbplatser och på resevässor. Det föreslås att man grundar en marknadsförings- och försäljningsenhet, som skulle ansvara för produktifieringen och marknadsföringen.

För närvarande utförs avgiftsbelagt turistarbete i Töölön seurakunta och Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta. År 2019, före coronapandemin, inbringade biljettintäkterna från Tempelplatsens kyrka totalt 1,8 miljoner euro.

Intäkterna från turistarbetet redovisas enligt nuvarande praxis som inkomster för församlingen som idkar turistarbete. Man borde överväga om man ska agera på detta sätt även framöver eller om det skulle vara motiverat att grunda ett eget arbetsfält för turistarbetet, där man skulle redovisa intäkterna från turistarbetet och kostnaderna för att producera det. Nettoöverskottet skulle kanaliseras till församlingarna enligt fastställda

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

fördelningsgrunder. I fråga om biljettintäkterna har principerna för fördelningen av inkomsterna även diskuterats i expertgruppen för fastighetsstrategin. Den har som en fördelningsprincip föreslagit en 50 %/50 %-fördelning mellan församlingen och samfälligheten.

De "sevärdhetspaket" som lagts fram som idé väcker frågan om hur intäkterna skulle fördelas om det inte finns en gemensam kassa för dem. Smågruppen hann inte utreda denna fråga, och det finns därför inte något förslag på en eventuell alternativ redovisningslösning som skulle avvika från den nuvarande modellen.

Testamenten och donationer

I fråga om testamenten har den kyrkliga samfälligheten hållit mycket låg profil. I dagens läge kampanjar olika organisationer flitigt för testamenten, och folk förhåller sig numera neutralt eller förstående till reklam gällande detta. Församlingarna och samfälligheten kunde ta ett modigt steg framåt och öppet berätta om det hjälparbete som ett testamente eller en donation kan möjliggöra, och därigenom bidra till att testaments- och donationsmedel samlas in även framöver och i allt större omfattning för finansiering av verksamheten.

Det skulle vara bra att få en bra marknadsföringskampanj för att locka testamenten och donationer, något i stil med Haagan seurakuntas kampanjer för Gemensamt Ansvarinsamlingen. Glädje och ärendel!

Å andra sidan bör man utveckla en användarvänlig kanal för testaments- och andra donationer på webbplatsen. Det bör finnas tydliga instruktioner på webbplatsen för hur man ska gå till väga om man vill göra en testaments- eller annan donation. Man bör också gå igenom de interna processerna samt definiera ansvaren och uppgifterna i olika skeden i processen. Församlingen kan också ta på sig att ordna testatorns begravning och sköta graven. Detta bör också nämnas på webbplatsen.

I arbetsgruppen föreslogs att man i reklamen och marknadsföringen ska ge konkreta exempel på vad som fått till stånd med testaments- och donationsmedel, samt även vad man planerar att använda medlen till. Öppenhet skapar förtroende. Det penninginsamlingstillstånd som beviljats samfälligheten ger nu möjlighet till mer omfattande insamlingar av medel, och detta är något som man bör dra nytta av.

Församlingarna har använt sina testaments- och donationsmedel försiktigt, och man kunde därför ge rekommendationer för användningen av testamenten, naturligtvis med beaktande av föreskrifterna i enskilda testamenten. I Töölön seurakunta har man fattat ett beslut om att använda 10 procent årligen. I bokföringen avser användning inkomstföring av testamentsmedel, det vill säga att medlen överförs från kapitalet till intäkterna för att täcka utgifter.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Grundande av en marknadsförings- och försäljningsenhet

I smågruppens arbete lyftes grundandet av en ny kompetensenhet i form av en "marknadsförings- och försäljningsenhet" fram som ett förslag redan vid gruppens första möte.

Enhetens uppgift och syfte skulle vara att fungera som en försäljnings-/marknadsförings-/produktifieringsenhet för hela samfälligheten för att säkerställa tilläggsintäkter på 5,0 miljoner euro per år fram till 2030. Enheten skulle samarbeta intensivt med församlingarna och ge mervärde i det lokala turistarbetet och försäljningen av tjänster. Enheten skulle erbjuda utbildning inom marknadsföring samt sköta produktifieringen inklusive prissättning, marknadsföringen och eventuellt försäljningen helt eller delvis.

Enheten skulle ha hand om marknadsföring av lokaler som hyrs ut och eventuellt försäljning av lokaler, utveckling av turistarbetet för att göra det lönsamt, exempelvis genom avgiftsbelagda rundturspaket med guide i Helsingfors kyrkor och på begravningsplatserna, produktionen av marknadsförings- och reklammaterial, utveckling av kyrkans varumärke samt nätverkande exempelvis med utbildnings- och turismsektorn. Planering och marknadsföring av testaments- och donationskampanjer kunde också bli en uppgift för enheten. Enheten skulle se till att nya tjänster och "innovationer" hela tiden utvecklas, produktifieras och säljs.

Smågruppen konstaterade att det i församlingarna och samfälligheten finns välutrustade lokaler, yrkeskunnig personal inom många kompetensområden, lägergårdar i naturen både till havs och på fastlandet, byggnader som är arkitektoniskt intressanta för helsingforsare och turister samt vackra begravningsplatser fulla med finsk historia. Detta kapital borde nu fås vidare till produktutveckling och förädlas till nytta och glädje för såväl lokalinvånare som turister.

I deltagandekanalerna presenterades också många idéer för hur verksamhetsintäkterna kan ökas. Det gavs många fina och trovärdiga exempel på hur Julradions beakntheit kan utnyttjas. Det vore tråkigt om dessa idéer blev i idékistan och inte realiserades.

Utan denna satsning blir produktifieringen, prissättningen av tjänster och kyrkans branding helt på enskilda församlingars eller enskilda kampanjers ansvar. Då är faran att möjligheterna till eventuella extra inkomster inte förverkligas eller inkomsterna blir blygsamma, eftersom alla församlingar inte har tillräckliga ekonomiska resurser för att skaffa det kunnande som behövs och nödvändigtvis inte heller egen kompetens för uppgiften. Med tanke på helheten är det ekonomiskt smartast och effektivast att koncentrera satsningarna på ett kompetensområde och en uppgift.

Det föreslås att enheten startas i projektform enligt ABC-projektmodellen och finansieras med utvecklingspengar. Arbetsgruppen föreslår att projektet skulle löpa från 2022 till 2026. När projektet tar slut görs en bedömning och ett beslut fattas om projektet ska fortsätta utgöra en del av den kyrkliga samfällighetens ordinarie verksamhet.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Turistarbete görs redan professionellt i Helsingin Tuomiokirkkoseurakunta och i Tölö. Tanken är att dessa proffs inom turistarbete skulle kunna samarbeta med enheten och utveckla turistarbete vidare för att bättre tjäna hela kyrkan i Helsingfors. Exaktare anskaffning av resursallokering och utomstående expertis skulle bestämmas i samband med utarbetandet av projektplanen.

I det fortsatta arbetet under hösten 2021 bör det utredas hur intäkterna från arbetet som utförs av marknadsförings- och försäljningsenheten allokeras och var enheten i fråga placeras inom organisationen. (se sida 62.).

...i församlingarna och samfälligheten finns välutrustade lokaler, kvalificerad personal inom många kompetensområden, lägergårdar i naturen både till havs och på fastlandet, byggnader som är arkitektoniskt intressanta för helsingforsare och turister samt vackra begravningsplatser fulla med finsk historia.

Prissättning och försäljning av familjerådgivningstjänster

I Webropol-enkäten togs flera gånger förslaget om att avgiftsbelägga familjerådgivningstjänsterna upp. I Kyrkostyrelsens cirkulär 18/2021 konstateras det emellertid klart: *”Sjukhussjälavården och familjerådgivningen är frivilliga verksamhetsformer och uppgifter för kyrkan, men de utgör en del av själavården och det finns därför ingen grund för att ta ut kundavgifter för dem. Inte heller kommunerna kan ta ut kundavgifter för fostran och familjerådgivning. Av dessa orsaker kan kundavgifter inte tas ut för kyrkans familjerådgivning.”*

Arbetsgruppen diskuterade också möjligheten att ingå ett avtal om köptjänster med Helsingfors stad. Det borde i större omfattning utredas om kommunerna i området över huvud taget kan vara med och finansiera de tjänster som familjerådgivningen erbjuder. På Howspace-plattformen har det dessutom föreslagits samarbete med företag. Dessa idéer om rörelseintäkter har skickats vidare till familjerådgivningen för eventuella ytterligare utredningar.

7. Förslag om ökning av rörelseintäkter

I verksamhetsanslagsarbetsgruppens ekonomiplan för 2022–2030 har tillväxten på 5,0 miljoner euro, som förutsätts av målbilden Modigt tillsammans, beaktats. Tillväxten förverkligas stegvis fram till 2029 så att inkomsterna ökar från utgångsnivån 18,0 miljoner euro år 2022 med 1,5 miljoner från och med 2023, med ytterligare 1,5 miljoner från och med 2026 och ännu med 2,0 miljoner från och med 2029, så att den slutliga årsnivån är 23,0 miljoner euro.

För att uppnå rörelseintäkternas tillväxt föreslås följande åtgärder:

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

➤ Prislistor och prissättning av tjänster

- i samfälligheten diskuteras och fattas beslut om ifall kyrkliga samfälligheten ska ha en prissättningsmodell där tjänsterna har olika priser för medlemmar och icke-medlemmar
- fastställs de gemensamma kategorier enligt vilka tjänsterna prissätts samt bestäms tjänsteinnehållet i dessa kategorier. Kategorierna kan vara till exempel: a) avgiftsfria tjänster b) delvis utgiftstäckande c) självkostnader d) utgiftstäckande + intäkter
- utvecklas en gemensam prissättningsstruktur för tjänster. Bestäms vilka komponenter som påverkar prissättningen. Om möjligt sänks genomsnittspriserna (till exempel priset på arbetskostnader) som borde användas vid prissättningen. Genomsnittspriserna justeras årligen för att de ska motsvara ändringar i kostnaderna
- skapas en gemensam prislista för tjänster som är indelad i kategorier och som fastställs av gemensamma kyrkorådet och vid behov fullmäktige
- församlingarna och enheterna har så kallade prislistor för fortlöpande tjänster, godkända av enhetens behöriga organ, som uppdateras årligen som en del av utarbetandet av verksamhets- och ekonomiplanen tills ett beslut har fattats om en gemensam prislista. Om inget beslut om en gemensam prislista fattas, fastställer de behöriga organen i varje enhet prislistorna som här beskrivits

➤ Effektivering av uthyrning av lokaler och fastigheter

- görs en omfattande utredning om potentiella uthyrningsbara lokaler och för vilka ändamål de kunde vara lämpliga. Utredningen omfattar uthyrning både för tillfällig och tills vidare användning. Utredds även möjligheter till att bland annat förknippa cateringtjänster med uthyrningen av lokaler (till exempel olika slags familjefester, utbildningsutrymmen)
- definieras och bestäms på samfällighetsnivå vilka målgrupper som får använda lokalerna avgiftsfritt (till exempel scouterna)
- definieras och bestäms på samfällighetsnivå vilka principerna för uthyrning är, det vill säga vilka målgrupper som får/inte får hyra, identifieras oacceptabla användningssyften (till exempel för namngivningsfest hyrs lokalerna inte ut)
- definieras och bestäms priser för lokalerna. Priset påverkas av lokalens utrustningsnivå, område, användningskapacitet o.s.v. Prislistan kan vid behov utarbetas med hjälp av poängsättning så att lokalens alla komponenter poängsätts och priset bestäms av totalpoängen
- påbörjas gemensam marknadsföring av lokaler på hela samfällighetens nivå

➤ Utvidgande av turistarbete

Turistarbetet kunde utvidgas från det nuvarande. Den föreslagna marknadsförings- och försäljningsenheten kommer att utreda intressanta turistmål inom hela samfälligheten och svara för produktifieringen tillsammans med församlingarna och enheterna. Exempel på produkter

- Utöver inträdesbiljetter till enskilda turistmål ska sevärhetspaket utvecklas. Paketerna kan innehålla inträdesbiljetter till flera mål till paketpris
- vid produktifieringen beaktas även inhemska turister och deras intressen
- guidade rundvandringar på begravningsplatser (kunde vara av särskilt intresse för inhemska turister)
- Tornet i Berghälls kyrka

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- En Kyrkan i Helsingfors Hop-On-Hop-Off-buss som syns i stadsbilden och som åker runt i staden och stannar vid kyrkor, begravningsplatser o.s.v. På fredagar och/eller vid förhandsbokade inhemska rundturer kunde slagnumret vara en "övertäckningsguide". Det kunde vara en biskop, en kändis, en välkänd artist eller motsvarande. (övertäckningsguiderna skulle delta avgiftsfritt som stödverksamhet för kyrkan)
- dagsutflykter till Svarholmen och till lägergårdar med beaktande av medlemmarnas och den övriga verksamhetens behov

➤ Testamenten och donationer

För att säkerställa fortsatta testamentsmedel samt regelbunden inkomstföring och användning föreslås följande åtgärder:

- definieras testamentenas förvaltningsprocess från det att testamentet uppgörs till det att det verkställs. Definieras ägare till processen samt ansvarspersoner för processens olika skeden
- att uppgöra testamenten och anvisa dem till församlingarna görs enkelt: tydlig information om hur man ska agera när man vill testamentera något till församlingen bör vara lätt tillgänglig på församlingarnas och den kyrkliga samfällighetens webbplatser. Även broschyrer är något att tänka på
- uppgörandet av testamenten och donationer till församlingarna marknadsförs. Beskrivs med exempel vad testamentsmedel använts till och planeras användas till. Detta gäller även donationer.
- förs tydliga kampanjer med stor volym när de ovan nämnda processdefinitionerna har gjorts. Exempel: "Hjälp från andra sidan graven!" för att öka krisfonden.
- födelsedagsdonationer kan även riktas till den lokala församlingen
- ordnas "testamentskvällar", det vill säga evenemang där församlingen och församlingsarbetet kan presenteras som testaments- och/eller donationsmål. Berättas hur man kan hjälpa med ett testamente och ges exempel på fall där det skett.
- definieras en årlig minimianvändningsprocent för testamenten, till exempel 10 % av kapitalet, med beaktande av testamentenas bestämmelser

➤ Grundas en marknadsförings- och försäljningsenhet för att säkerställa effekten; kontinuerlig produktifiering och kanalisering av nya tjänster till marknaden

För att garantera en ökning av rörelseintäkterna föreslås det att en försäljnings-/marknadsförings-/produktifieringsenhet grundas för församlingarna/den kyrkliga samfälligheten. Till enhetens uppgifter hör:

- kontinuerlig produktifiering av tjänster
- att göra turistarbetet lönsamt
- preliminär utredning av lokaler som ska hyras ut samt utveckling av gemensam marknadsföring
- genomförande av uthyrningsverksamheten av lokaler med ett enda serviceställe (intäkterna bokförs till den församling som förvaltar lokalen)
- planering av testaments- och andra donationskampanjer, möjliggörande av förverkligandet av donationskampanjer
- utarbetning av broschyrer, planering och förverkligande av kommunikation, inklusive webbplatser

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- att förverkliga marknadsföringsutbildning för församlingar
- branding av kyrkan

Det föreslås att enheten startas i projektform enligt ABC-projektmodellen och finansieras med utvecklingspengar. Arbetsgruppen föreslår att projektet skulle löpa från 2022 till 2026. Resursallokering och anskaffning av utomstående expertis skulle bestämmas i samband med utarbetandet av projektplanen.

8. Ekonomiplan för 2023–2030 som grundar sig på ovan nämnda förslag

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

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

Tryggande av verksamhetsförutsättningar, fortsatta åtgärder

Fortsatt behandling av planen för tryggande av verksamhetsförutsättningar

När sammanställningen av planen för tryggande av verksamhetsförutsättningar påbörjades konstaterades det att beslut som fattas på basis av förslagen som antecknas i planen bör fattas före slutet av 2021 för att beslutens första verkningar ska kunna beaktas när budgetramen för 2023 förbereds. Denna princip har varit den centrala utgångspunkten under hela den förberedande processen, och därför har bland annat sparåtgärderna som krävs för att balansera ekonomin tänkts ut så att de inte verkställs förrän budgeten för 2023 gjorts upp.

Som de andra expertgruppernas slutrapporter, kommer planen för tryggande av verksamhetsförutsättningar att behandlas av gemensamma kyrkorådet den 17 juni 2021. Efter responsen från gemensamma kyrkorådet görs nödvändiga uppdateringar och kompletteringar av planen under sommaren 2021. Gemensamma kyrkorådet avser att behandla planerna på nytt i augusti 2021 och sedan skicka dem vidare för remissbehandling i församlingarna. Vid behov kan planerna ännu kompletteras i november 2021 om krav på förändringar kommer upp i församlingarnas utlåtanden.

Gemensamma kyrkorådet torde behandla det slutliga förslaget för planen för tryggande av verksamhetsförutsättningar på sitt möte den 25 november 2021. Om det gemensamma kyrkomötet så bestämmer, tas planen vidare till gemensamma kyrkofullmäktiges möte den 9 december 2021 för godkännande. Verkställandet av planen inleds på vårvintern 2022 i och med att förberedelserna av budgetramen för 2023 och balanseringsarbetet som det kräver börjar.

9. Öppna frågor

När planen för trygandet av verksamhetsförutsättningar utarbetades lyftes olika frågor gällande verkställandet av planen upp, som är viktiga att beakta och som bör tas ställning till under hösten 2021 när förberedelser görs för verkställandet av planen. Listan över öppna frågor som kräver särskild utredning kompletteras vid behov under den fortsatta behandlingen, bland annat på basis av respons och synpunkter som fås av gemensamma kyrkorådet och församlingarnas församlingsråd.

Det vore viktigt att ta ställning till bland annat följande frågor under hösten 2021:

- Hur borde anslagsnedskärningar allokeras inom de gemensamma tjänsterna? Detta kräver att ambitionen klarläggs, det vill säga riktlinjer dras upp för vilka uppgifter de gemensamma tjänsterna och varje avdelning för gemensamma tjänster ska ha i fortsättningen. Riktlinjerna som utarbetas på basis av slutrapporten av arbetsfördelningens expertgrupp samt det slutliga innehållet i planen för att avyttra fastigheter är centrala här.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- Ska rätten att använda och öka de kumulativa besparingarna bevaras även i fortsättningen eller borde systemet avskaffas stegvis? Om användningsrätten för besparingar bevaras, bör det definieras vad besparingarna kan användas till och enligt hurudan tidtabell (till exempel kan endast användas för poolpengar och behovsprövade anslag, användningsrätt under året efter att besparingen gjorts o.s.v.).
- Kan systemet med deltagande budgetering som tillämpas i Helsingfors och vissa andra städer tas i bruk även i Helsingfors kyrkliga samfällighet i fortsättningen? Möjligheten till deltagande budgetering har bland annat tagits upp i planen för digitalisering. Om modellen skulle tas i bruk bör det utredas hur helsingforsarnas önskemål och idéer kunde beaktas i den på bästa möjliga sätt. Vad vore det förnuftigaste sättet att administrera ett eventuellt system med deltagande budgetering? Skulle medlen för detta allokteras från behovsprövade anslag eller från ett annat ställe?
- Kan Helsingin Tuomiokirkkoseurakuntas specialanslag i fortsättningen finansieras delvis eller till och med helt med inträdesintäkter? Hur borde kriterierna för detta se ut? Med vilken tidtabell kunde modellen tas i bruk?
- Hur skulle intäkterna från arbetet som utförs av den eventuella nya marknadsförings- och försäljningsenheten allokteras? Skulle lösningen kunna vara till exempel ett särskilt arbetsfält inom samfälligheten, dit intäkterna och kostnaderna skulle bokföras och varifrån nettoöverskottet skulle allokteras enligt överenskomna fördelningsprocentandelar till församlingarna? Bordeen del av nettoöverskottet inte delas ut för att delvis täcka kommande investeringar med anknytning till detta arbete?
- Borde det allmänna anslagssystemet granskas på nytt och utredas vad som bör höra under systemet i fortsättningen?
- Var skulle den eventuella nya marknadsförings- och försäljningsenheten som hör till förslagen för ökade rörelseintäkter placeras inom organisationen? Hur och enligt vilken tidtabell är det realistiskt att grunda enheten? Hur kan vi säkerställa att satsningar på den nya enheten snabbt producerar tillräckliga resultat?
- Hur kan vi säkerställa att vi under de närmaste åren uppnår en situation där negativa höjningar görs på de interna hyrorna? Detta förutsätter medveten utgallring av underhållskostnader.
- Hur bestäms interna hyror i en situation där församlingens vissa egna lokaler (till exempel kyrkan) renoveras och församlingen är tvungen att använda sig av tillfälliga lokaler för sin verksamhet?
- Hur kan vi stödja fastighetsenheten med att genast få i gång försäljningsprocessen när församlingen eller avdelningen för gemensamma tjänster slutar använda en lokal? Detta är viktigt både för att öka bestående motsvarande försäljningsintäkter och eftersom en tom lokal som ägs av den kyrkliga samfälligheten orsakar fortlöpande driftsutgifter som inriktas på fastighetsenheten.
- Hur förverkligas övervakningen av försäljningsprocessernas framskridande? Ett alternativ vore att regelbundet rapportera om läget till gemensamma kyrkorådet och kategorisera de försäljningsprocesser som är på gång, till exempel 1) en tom lokal vars försäljningsprocess ännu inte startat, 2) ett objekt som är till salu, 3) försäljningsbeslut har fattats, försäljningen ska fastställas av kyrkostyrelsen, 4) försäljningen är slutförd och pengarna har redovisats till den kyrkliga samfälligheten.
- Hur kunde vi göra processen med att avyttra fastigheter klarare? En lösning som föreslagits är att skapa konkreta processbeskrivningar om olika situationer där man avyttrar fastigheter (hela fastigheten, en del av fastigheten, en kyrka o.s.v.). Processbeskrivningarna borde utformas så att de beaktar både församlingens och fastighetsavdelningens åtgärder i olika skeden av avyttringsprocessen.

Tryggande av verksamhetsförutsättningar

- Hur kan vi förebygga situationer där objektet är i bruk endast delvis men kyrkliga samfälligheten står för objektets alla driftskostnader? Ett alternativ ansågs vara fastighetsavdelningens skyldighet att utarbeta en "avyttringsutredning" i situationer där församlingen eller enheten för gemensamma tjänster beslutar avyttra endast en del av lokalerna i ett objekt. Motsvarande skyldighet skulle också uppstå i situationer där nyttjandegraden för ett objekt blir för låg, med undantag för uthyrd användning (med andra ord finns det inte efterfrågan på merparten av lokalerna eller de nyttjas utan ersättning). Förfarandet med avyttringsutredningar kunde möjligtvis undvikas genom att uppmuntra enheter att i första hand avyttra helheter, inte till exempel enskilda rum. Det vore också viktigt att fastighetsavdelningen, innan ett beslut fattas, skulle föra aktiva diskussioner med den enhet som överväger att avyttra en lokal för att på bästa möjliga sätt beakta olika synvinklar.
- Borde en församling som permanent avyttrar ett objekt eller avdelningen för de gemensamma tjänsterna beviljas ett unikt specialanslag, som till exempel kunde betalas med de driftskostnader som nu sparades, när objektet i fråga säljs? Finns det ett behov av sådan unik premiering, eller är det faktum att de interna hyrorna blir mindre redan i sig ett tillräckligt incitament för att minska antalet lokaler och avyttra dem? Om ett premieringssystem skulle införas, vilken term borde användas för det? För vilka ändamål kunde församlingen/avdelningen för de gemensamma tjänsterna använda specialanslaget som de fått?
- Hur kan vi i fortsättningen granska totalkostnaderna för olika helheter över enhetsgränserna? Bland annat när totalkostnaderna för skriftskolor beräknas, borde utöver de kostnader som faller på församlingarna även de gemensamma församlingsarbetets och fastighetsavdelningens kostnader beaktas. Genom att beräkna totalkostnaderna kunde man tydligare än idag beskriva vad olika verksamhetsformer kostar och hur processerna i fortsättningen kunde utvecklas så att verksamhetens kvalitet förblir densamma men kostnaderna blir rimligare än idag. Genom att medvetet söka kostnadseffektivitet kunde församlingarna och avdelningarna för de gemensamma tjänsterna bättre svara på de krav på en balanserad ekonomi som ställs av anslagsnedskärningarna.

10. Modelleringar och avläggande av rapporter

Utöver behandlingen av öppna frågor kommer vi under hösten 2021 och våren 2022 att utarbeta olika modelleringar och beräknings- och rapporteringsmallar som för sin del kommer att hjälpa församlingarna och avdelningarna för de gemensamma tjänsterna att införa de nya riktlinjerna för planen för tryggande av verksamhetsförutsättningar. Ekonomitjänsterna kommer under hösten 2021 att med församlingarna och avdelningarna för de gemensamma tjänsterna utreda hurudana modelleringar och beräkningar samt beräknings- och rapporteringsmallar som behövs, bland annat för att beakta kommande anslagsnedskärningar i sin långtidsekonomiplanering. Avsikten är att enheterna ska ha tillgång till materialen i god tid innan budgetplaneringen för 2023 inleds på våren 2022.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Inledning och allmän beskrivning

Arbetsgruppen som utreder arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna fokuserar särskilt på samarbetet mellan församlingarna i Helsingfors och de gemensamma tjänsterna, med viss anknytning till samarbetet med andra sektorer. Utgångsläget är utmanande eftersom man samtidigt har som uppgift att trygga verksamhetsförutsättningarna, men på sådana sätt som stöder förtroende och samarbete samt gör det gemensamma arbetet synligt även i framtiden.

Vad arbetsfördelningen gäller, lägger expertgruppens förslag grunden till en bestående förändring. Den grunden läggs med teserna för samarbete och med expertgruppens förslag till åtgärder. Prioriteringen av tjänster leder till en gemensam uppfattning om vad som absolut bör bevaras som eget arbete, var man kan utvidga partnerskap och vad som helt kan avskaffas om den ekonomiska situationen så kräver. När beslut om avyttrande förbereds, bör verkningarna bedömas. Förberedelserna för en hållbar ändring i arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna har nu framskridit till det första skedet, och arbetet fortsätter med en prioritering av höstens tjänster. En hållbar framtid för arbetsfördelning och samarbete kan endast byggas tillsammans, som ett samarbete mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna.

Det fanns många tänkbara tillvägagångssätt. Nu valde arbetsgruppen att börja med att bekanta sig med vad som görs nu och hur bra det fungerar samt bekanta sig med de frågor som uppstår in arbetsfälten. Den första utgångspunkten var den befintliga grundregeln och den påtänkta grundregeln (bilaga 1 till denna motiverande promemoria). Dessutom användes arbete som redan utförts, både i olika tidigare projekt där man grubblat över samma fråga och i Modigt tillsammans-arbetet under 2020, som bakgrundsmaterial. Som ytterligare bakgrundsmaterial användes en mängd olika undersökningar, utredningar och enkäter.

Arbetsgruppens arbete hör ihop med det arbete som utförs av andra Modigt tillsammans-expertgrupper som under våren 2021 i stor utsträckning har främjat olika frågor gällande tryggande av verksamhetsförutsättningar, digitalisering, personalplanering och fastighetsplanering. Därför var det inte nödvändigt eller möjligt för denna arbetsgrupp att på egen hand hitta svar på alla frågor som den stötte på. Dessutom gjorde uppdragsbeskrivningen det möjligt att sprida arbetet över hela 2021.

Tryggandet av verksamhetsförutsättningarna kan betyda en mängd olika saker som bland annat att hitta intäkter och göra besparingar, men också att förbättra förutsättningarna och stödet för arbetet och arbetsfördelningen samt bygga upp förtroende för samarbete. Arbetsgruppen hade som mål att göra ett förslag gällande arbetsfördelning så att det sätt

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

på vilket förslaget görs och åtgärderna som föreslås samtidigt, helt i uppdragets anda, strävar mot bästa möjliga arbetsfördelningssätt. Då måste även immateriella mål gällande en förbättrad gemenskapskänsla beaktas för att inte försämra gemenskapskänslan. Man har tagit lärdom om detta från bland annat tidigare projekt. Hur skapa samarbete i en situation där de ekonomiska resurserna minskar? Ett viktigt sätt var viljan att lyssna och förstå, och därför fick personalen bidra till bakgrundsarbetet med sina förslag. För de uppgifter som gallras ut kommer prioriteringen av tjänster som sker under hösten 2021 att lägga grunden för avyttrandet.

Denna motiverande promemoria består av följande helheter som beskrivits i följande kapitel:

1. Bakgrunden till expertgruppens arbete samt arbetets mål som har beskrivits i kapitlen för avsnitt 1.
2. Vad arbetsgruppen gjorde under våren 2021 (flyttat till bilaga 1) och vad som kommer att göras under hösten 2021
3. De centralaste resultaten för våren 2021, det vill säga teserna för samarbete och förslag till åtgärder
4. Hur projektet organiserades (flyttat till bilaga 1)
5. Hur projektet förverkligades (flyttat till bilaga 1)

Bakgrund

Processen Modigt tillsammans ska trygga verksamhetsförutsättningarna för Helsingfors församlingar i framtiden. Den hör ihop med Helsingfors kyrkliga samfällighets strategi och mål samt grundstadgan. I processen Modigt tillsammans utarbetades under våren 2021 planer på fem linjer, varav en är planen för arbetsfördelning mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna. Projektets slutsatser hör ihop med allt annat som utvecklas i processen Modigt tillsammans i och med att projektet föreslår en samarbetsmodell som för sin del tryggar verksamhetsförutsättningarna för Helsingfors församlingar i framtiden. Ett framgångsrikt genomdrivande av projektets slutsatser producerar en arbetsfördelningsmodell för Helsingfors församlingar och de gemensamma tjänsterna som är både ekonomiskt och operativt mest effektiv och som bäst stöder kyrkans verksamhet. Dessutom växer förtroendet mellan olika aktörer, och samarbetet blir smidigare i framtiden.

Projektet syftar till att kartlägga och producera ett förslag om arbetsfördelning mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna med beaktande av följande:

- Vilka uppgifter är sådana som endast kan utföras i församlingarna
- Vilka uppgifter är sådana som endast kan utföras centraliserade
- Vilka uppgifter är sådana som kräver mer samarbete än tidigare
- Vilka uppgifter är sådana som inte längre behövs eller kan utgöras av köptjänster

I Modigt tillsammans-målet har som ett resultat av denna expertgrupps arbete antecknats:

I fråga om arbetsfördelning vill vi år 2023 befinna oss i en situation där:

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Församlingarna är kyrkans grundenhet. De gemensamma tjänsterna möjliggör detta arbete som expertorganisation. Arbetsfördelningen är klar för alla och uppdateras kontinuerligt. I de gemensamma tjänsterna bevaras de funktioner vars gemensamma utförande är antingen nödvändigt, effektivast eller förmånligast.

Helsingfors församlingar och de gemensamma tjänsterna samarbetar effektivare och inflytelserikare än tidigare. Transparens och ömsesidig informationsdelning förverkligas. Verksamheten uppstår ur helsingforsarnas behov och förverkligar troget kyrkans kärnuppgift.

Samarbetet mellan Helsingfors stad, statsförvaltningen, medborgarorganisationerna, olika företag samt de olika aktörerna inom kyrkan är smidigt. Kyrkan inger förtroende och imponerar med sin smidighet.

Reaktionen på aktuella händelser är multiprofessionell och omfattande. Satsningar görs på utvecklingsarbete och utvecklingskompetens samt försökskultur. Vi effektiviserar uppföljningen av projekt och fäster särskild uppmärksamhet vid att de uppstår ur församlingarnas och församlingsmedlemmarnas behov och inte blir skiljs från deras verklighet. Arbetets effekt och effektivitet bedöms fortlöpande.

På väg mot år 2023 ska följande framsteg göras i fråga om arbetsfördelning:

- Arbetet på våren 2021 börjar med en granskning av den kyrkliga samfällighetens befintliga grundstadga och eventuella ändringar i den.
- Under 2021 granskas arbetsfördelningen på basis av församlingarnas nuvarande arbetsfält. Efter utredningarna kommer de gemensamma tjänsternas uppgifter att prioriteras och definieras. I arbetet beaktas tidigare utredningar om samarbete, och dessa jämförs med framtida behov. I synnerhet beaktas utvecklingsriktningen som framgår av kyrkans fyraårsberättelse.
- Nya möjligheter för samarbete, som bland annat utvecklingen av Livsrum, granskas områdes- och regionvis.
- Under 2021 godkänns de mätare enligt vilka modellen för ledning genom information förverkligas i Helsingforsmiljön.

Vad har gjorts i projektet och vad händer under hösten 2021

Projektet syftar till att producera planer för arbetsfördelning mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna för Helsingfors församlingars administrations-, personal-, fastighets-, kommunikations- och det gemensamma församlingsarbetets avdelningar. Under våren 2021 har arbetsgruppen på överenskommet sätt börjat med grundstadgan (bilaga 1 till den motiverande promemorian). De övriga resultaten för våren 2021 är samarbetets teser samt en lista över föreslagna åtgärder. De föreslagna åtgärderna är klassificerade enligt om de kan föras framåt nu eller efter korta eller långa förberedelser. Om ett ärende kräver långa förberedelser, hör pilotering eller försök ihop med förberedelserna. Förslaget beskriver samarbetets verksamhetsmodeller bland annat genom nätverkstänkande och tidigare erfarenheter av verksamheten.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Prioritering av tjänster möjliggör utgallring av uppgifter

I enlighet med målen har en start planerats för hela året 2021 på grundval av de nuvarande arbetsfälten. Verksamhetsmodellen för hösten 2021 är en prioritering av tjänster (se bilaga 2 den motiverande promemorian) som kräver cirka ett halvårs arbete för att realiseras. Vid prioriteringen av tjänster kartläggs och definieras beskrivningen, målgruppen, finansieringen, resurserna och kostnaderna för varje tjänst och en bedömning görs av hurdana verkningar det skulle ha om tjänsten avskaffades. Alla avdelningar inom de gemensamma tjänsterna och församlingarna bör delta i prioriteringen av tjänster för att det ska förverkligas på bästa möjliga vis. Planen för prioriteringen av tjänster gjordes upp under våren 2021 och den kommer att förverkligas under hösten 2021. Vid prioriteringen av tjänster är utgångspunkten de nuvarande tjänsterna, som kommer att listas och definieras i fyra korgar:

- Absolut nödvändiga tjänster, till exempel lagstadgade tjänster som måste skötas under alla omständigheter.
- 6. Mycket viktiga tjänster som skulle orsaka orimliga svårigheter för församlingarna och/eller helsingforsarna om de uteblev.
- Viktiga tjänster som helst borde skötas centraliserat på ett eller annat sätt även i fortsättningen.
- Bra tjänster som dock kunde utebli helt i fortsättningen om pengarna inte räcker till.

Prioriteringen av tjänster förutsätter självständigt tänkande av varje gemensam tjänst och församling samt samordning av helheten och öppen samverkan för att prioriteringen ska vara överensstämmande, rättvis och helhetsekonomiskt förmånlig. På basis av prioriteringen ska det vara möjligt att gallra bland de uppgifter som förverkligas i framtiden. Till prioriteringen av tjänster hör en bedömning av effekt.

Arbetsfördelning, centrala resultat

Angående arbetsfördelningen har expertgruppen sammanfört två centrala produkter: samarbetets teser samt förslag om arbetsfördelningens utveckling. Tolv av förslagen berör hela den kyrkliga samfälligheten och är antingen lokala, regionala eller sådana som berör alla. Dessutom har förslag som gäller olika arbetsfält producerats, av dessa kan vissa förverkligas nu medan andra kräver kortare eller längre förberedelser. För de förslag som kräver långa förberedelser kan försök eller pilotprojekt förverkligas under beredningstiden. Förslagen beskrivs från sida 70 framåt.

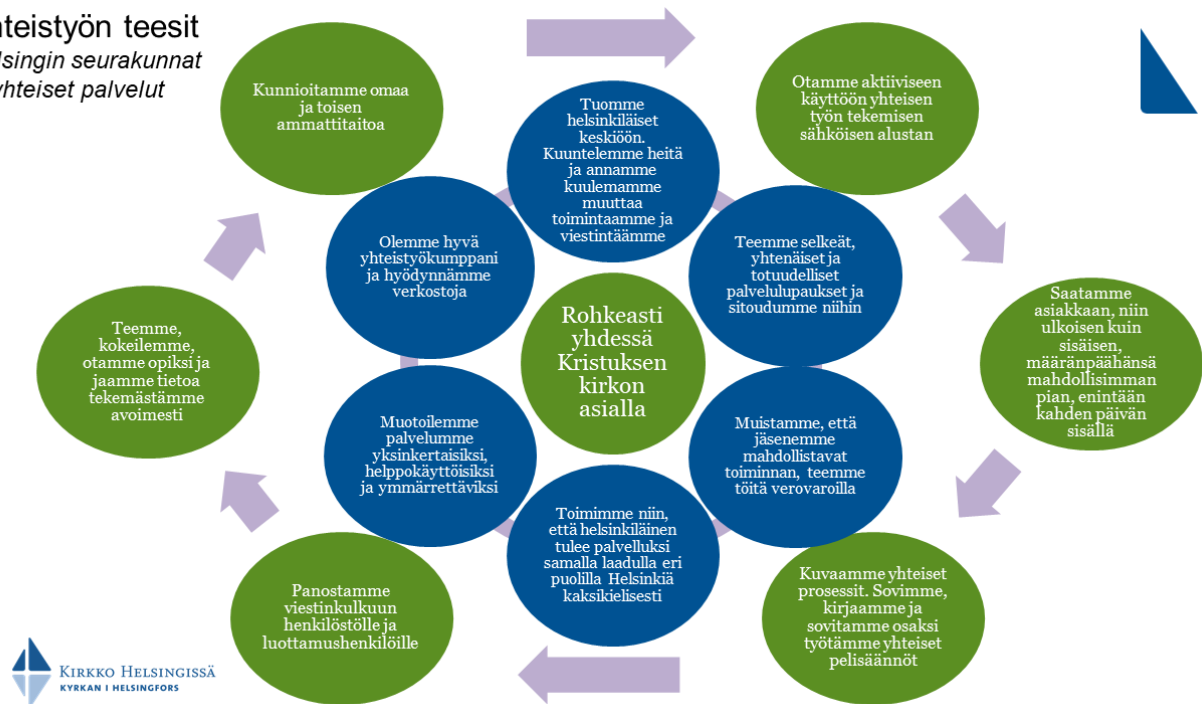
Samarbetets teser

Teserna för samarbete är uttryck för strategin och tillvägagångssätt. De beskriver de verksamhetsmodeller för samarbete som de gemensamma tjänsterna och församlingarna bör förbinda sig till.

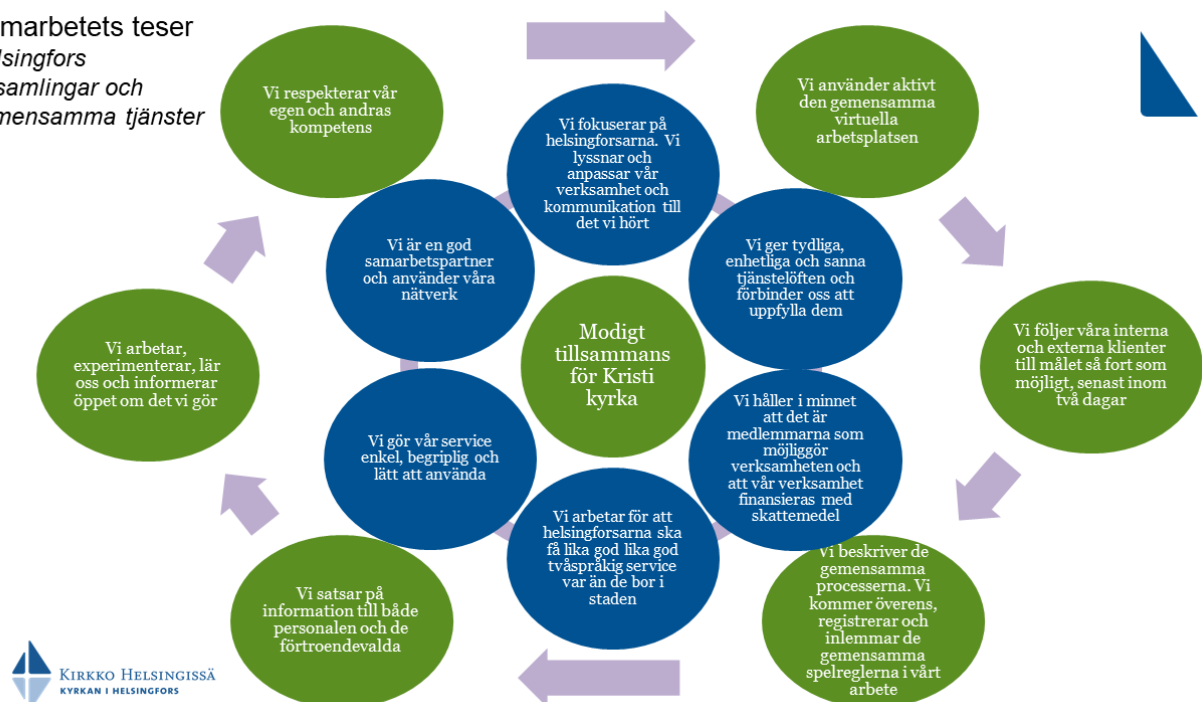
Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Den inre cirkeln beskriver teser som hör samman med helsingforsare, den yttre cirkeln beskriver olika tillvägagångssätt för samarbete. Teserna för samarbete utvecklades till en början den 21 april 2021 i situationsrumsworkshopen som 96 medarbetare och förtroendevalda deltog i. De utvecklades vidare på Howspace-samarbetsplattformen i alla arbetstagargrupper, och noteringar framlades även på kyrkoherdeseminarier den 17 maj 2021. De slutliga teserna utvecklades utgående från dessa deltaganden.

Yhteistyön teesit Helsingin seurakunnat ja yhteiset palvelut



Samarbetets teser Helsingfors församlingar och gemensamma tjänster



Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Teserna i textform:

Modigt tillsammans för Kristi kyrka

Teser som gäller helsingforsare:

1. Vi fokuserar på helsingforsarna. Vi lyssnar och anpassar vår verksamhet och kommunikation till det vi har hört
2. Vi ger tydliga, enhetliga och sanna tjänstelöften och förbinder oss till att uppfylla dem
3. Vi kommer ihåg att det är medlemmarna som möjliggör verksamheten och att vår verksamhet finansieras med skattemedel
4. Vi arbetar för att helsingforsarna ska få lika god tvåspråkig service var de än bor i staden
5. Vi gör vår service enkel, begriplig och lätt att använda
6. Vi är en god samarbetspartner och använder våra nätverk

Teser som gäller vårt interna samarbete:

1. Vi respekterar vår egen och andras kompetens
2. Vi använder aktivt den gemensamma virtuella arbetsplatsen
3. Vi följer våra interna och externa klienter till målet så fort som möjligt, senast inom två dagar
4. Vi beskriver de gemensamma processerna. Vi kommer överens, registrerar och anpassar de gemensamma spelreglerna i vårt arbete
5. Vi satsar på information till både personalen och de förtroendevalda
6. Vi arbetar, experimenterar, lär oss och informerar öppet om det vi gör

Åtgärdsförslag

I produktionen av slutresultaten har det tidigare arbetet i olika gemensamma projekt på 2010- och 2020-talet beaktats. I innehållsproduktionen har ingått situationsrumsworkshopen den 21 april 2021, där 96 anställda och förtroendevalda deltog samt allt delaktiggörande via Howspace-plattformen som gäller alla arbetstagargrupper.

De föreslagna åtgärderna är en del av byggandet av en strategisk verksamhetsmodell för samarbetet mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna. Detta är det första steget på en gemensam väg, och härfter följer bland annat den gemensamma prioriteringen av alla tjänster som Kyrkan i Helsingfors erbjuder samt främjandet av olika förslag.

De åtgärder som föreslås nedan är klassificerade i kategorierna **lokal – regional – gemensam** samt enligt deras realiseringsmöjligheter: **nu** eller efter **korta** eller **långa förberedelser**. Förslagen beskrivs noggrannare i kapitlen i detta stycke. I tidtabellen står Q för kvarter, det vill säga kvartal. Q1 = januari–mars, Q2 = april–juni, Q3 = juli–september och Q4 = oktober–december.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Förslagen kan klassificeras på följande sätt:

1. Förslag på en åtgärd som skapar en strategisk riktning
 - a. Ledande principer för de olika arbetsfälten
2. Nya verksamhetsmodeller för det gemensamma arbetet
 - b. Alla medarbetare ska delta med 5–20 % i gränsöverskridande utvecklingsuppgifter
 - c. Utvidgande av det avtalsmässiga samarbetet
 - d. En verksamhetsmodell för snabbt reagerande på fenomen
 - e. Projekt- och processledning samt projektportfölj införs överallt
 - f. Klarläggning av förberedelserna av gemensamma ärenden och kvalitetsmässig förbättring
 - g. Stödja församlingarnas profilering med regional verksamhet
 - h. Ny arbetsmodell för pastorskanslier
3. Ett projekt som hör till tryggheten av verksamhetsförutsättningar
 - i. Reflektion kring millennialsfrågan mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna
4. Åtgärder som föreslås för kommunikation
 - j. Regionala informatörmodellen införs i hela Helsingfors
 - k. Använda oss av personalens kompetens bättre än tidigare
 - l. En gemensam årsplan för gemensamma åtgärder
5. Förslag på arbetsfältsnivå

Förslag på en åtgärd som skapar en strategisk riktning

Uppföljningen av personalens delaktiggörande på Howspace-plattformen gav upphov till en iakttagelse: de arbetsfält som har en skriftlig strategi hänvisade till den och önskade att den skulle verkställas. De arbetsfält som ännu inte har reflekterat över saker gemensamt önskade att mål, värderingar och innehåll skulle diskuteras gemensamt i Helsingfors. Registreringen av ledande principer, utarbetandet av kvalitetskriterier samt en gemensam inblick i situationen i Helsingfors utgående från dessa utgör grunden för detta förslag.

11. Ledande principer för de olika arbetsfälten

Förslaget är: Lokalt – regionalt – gemensamt och kräver längre förberedelser. En del av arbetsfälten har redan hunnit så långt med sitt begrundande eller principerna existerar redan, vilket innebär att förverkligandet kan börja nu. Tidtabell: Q1/2022–Q2/2023

Syftet är att registrera vad som garanteras kvalitativt i olika arbetsfält och uppgifter i Helsingfors:

1. Lokalt i alla församlingar
2. Regionalt
3. Gemensamt

Kopplas bland annat till det redan gjorda strategiarbetet (till exempel riktlinjerna om kulturell mångfald, musikstrategin), olika gemensamma riktlinjer på riksnivå samt de olika

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

reflektionerna kring basservicen för olika arbetsfält. Ett exempel gällande prästämbetet är modellen med familje- eller egna präster som garanterar att en präst kan utföra förrättningar på en annan församlings område. Införandet av ledande principer möjliggör avskaffning eller överenskommelse om en ny arbetsfördelning bland annat gällande ärenden som kräver regionalt samarbete. Principerna utarbetas i omfattande samarbete med församlingsanställda, och processen leds tydligt, öppet och transparent (se förslag 16).

Mätare:

1. kvalitetskriterier för olika arbetsfält
2. kvalitetskriteriernas överensstämmelse inom olika tjänster i hela Helsingfors
3. de ledande principerna når alla arbetsfält
4. principerna för arbetsfälten är kända i närliggande arbetsfält
5. de ledande principerna för olika arbetsfält utdelas och följs i stor utsträckning
6. utnyttjandegraden av ledande principer
7. ökad kännedom om strategierna för befintliga arbetsfält i responsenkäten för arbetsfördelning, årligen Q4

Nya verksamhetsmodeller för gemensamt arbete

Sju nya verksamhetsmodeller föreslås för gemensamt arbete. Modellen för snabbt reagerande på fenomen möjliggör snabba handlingar i situationer där det krävs, planerligt, smidigt och med stöd för den gemensamma kommunikationen och personalens välbefinnande. Införandet av projekt- och processledningsmodellen möjliggör prioritering, uppföljning, koordinering och bedömning av projekt som pågår samtidigt. Dessutom är modellen lönsam eftersom den bland annat eliminerar överlappning och effektiverar kommunikationen. Klarläggning av förberedelserna av gemensamma ärenden och kvalitetsmässig förbättring leder till bättre förberedelser och stöd för beslutsfattandet.

Önskan att profilera församlingarna kommer från församlingarna själva. Behoven för detta är olika i olika delar av Helsingfors. I varje fall är det möjligt att stödja detta genom regional verksamhet. Åtgärdsförslaget som inriktar sig på gränsöverskridande utvecklingsuppgifter för medarbetarna gör det bland annat möjligt för gemensamma medarbetare att utföra lokalt arbete och för lokala medarbetare att utföra olika slags gemensamt arbete, till exempel inom ett område, prosteri eller hela Helsingfors. Allt utvecklingsarbete leds från samma ställe som arbetet överlag.

Utvidgande av avtalsmässigt samarbete möjliggör effektivare verksamhet och lönsamhet samt främjandet av omfattande samarbete inom sådana delområden som inte kan främjas med de nuvarande strukturerna. Den nya arbetsmodellen för kyrkoherdeämbeten producerar bland annat olika synergiförmåner, bättre bemötande av helsingforsare samt lönsamhet.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

12. Alla medarbetare ska delta med 5–20 % i gränsöverskridande utvecklingsuppgifter

Förslaget är: Lokalt och kräver längre förberedelser, försök möjliga med korta förberedelser, gemensamma församlingsarbete som pilot. Tidtabell: Q4/2021 för piloten, Q3/2022 mer omfattande försök.

Det är viktigt att alla medarbetare kan delta och får stöd med utvecklingen av sitt arbete och det gemensamma arbetet. Utvecklingsarbete leds från samma ställe som arbetet överlag, till exempel leds församlingsarbetet i församlingarna. Innehållet i utvecklingsuppgifterna definieras i den arbetsgemenskap där arbetet görs.

Till exempel ska medarbetarna i de gemensamma tjänsterna ha möjlighet till lokalt arbete och lokala medarbetare möjlighet att delta i det gemensamma arbetet, antingen inom ett område, prosteri, en stad eller på riksnivå. Utveckling i arbetet och utveckling av arbetet ska stödjas eftersom det ökar trivseln och arbetslusten.

Detaljerna angående vart arbetsinsatsen riktas överenskoms mellan medarbetaren och den närmaste chefen. Detta gör det bland annat möjligt för kontorerna att dela med sig av sitt specialkunnande med sina kolleger i församlingen: utbildning, mässbesök, gemensamma produktioner.

Förslaget hör bland annat samman med personalplaneringsgruppens planer.

Mätare

- Genomsläpplighet och förverkligande av multiprofessionella arbetsvisioner
- Ökad kännedom om arbete utfört av andra (arbetsfördelningens responsenkät, Q4 årligen)
- Lönsamhet
- Ärendet ska behandlas i utvecklings-/prestationstillskottssamtal årligen. Dessa samtal ger information om hur verksamheten har kommit i gång

13. Utvidgande av det avtalsmässiga samarbetet

Förslaget är: Gemensamt – lokalt och kräver längre förberedelser, försök möjliga med korta förberedelser. Tidtabell: Q2/2022–Q4/2026, årlig kontroll Q4.

Interna avtal om olika helheter mellan församlingarna och det gemensamma församlingsarbetet ingås. I avtalen definieras hur arbetet organiseras, leds och kommuniceras.

Fungerande samarbetsmodeller ska hittas i nya områden, bland annat inom åldringsarbetet, som samarbete mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna tillsammans med andra instanser, till exempel Helsingfors stad och olika organisationer. Pröva en samarbetsmodell som grundar sig på en ömsesidig överenskommelse.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Detta möjliggör även annan verksamhet så att en medarbetare inte anställs för ett visst delområde, utan uppgiften ingår i andra helheter, till exempel Livsrumsverksamheten eller någon annan verksamhetsmodell, enligt överenskommelse.

Exempel på möjliga områden för avtalsmässigt samarbete: åldringsarbetet, geriatrisk självvård på sjukhus (även i förslag relaterade till specifika arbetsfält), förebyggande familjearbete, uppbyggandet av en samarbetsmodell med de läroanstalter där församlingen ännu inte är närvarande. Även överenskommelser om samarbete med professionella distriktsorganisationer i arbetslivsfrågor gällande församlingarnas samhällliga arbete. Som exempel kan nämnas samarbetet Sairaan tuki (Stöd åt de sjuka) som utvecklas vidare som en del av arbetsfältsspecifika förslag.

Observera: selektivarbete i olika organisationer såsom sjukhus och läroanstalter är bundet till avtalet med organisationen i fråga.

Mätare

- Förbättring av extern kundrespons
- Avtalens antal och kvalitet
- Antal ärenden som löses med hjälp av avtalsmässigt samarbete
- Lönsamhet
- Samarbetspartners åsikt om oss som samarbetspartner
- Jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

14. En verksamhetsmodell för snabbt reagerande på fenomen

Förslaget är: Lokalt – regionalt – gemensamt och kräver längre förberedelser, försök möjliga med korta förberedelser. Tidtabell: Q1/2022

I framtiden har mobila resurser reserverats för eventuella frågor som kommer upp i samband med aktuella fenomen, så att vi kan reagera flexibelt och smidigt i samarbete med olika arbetsfält, det vill säga att vi bland annat kan placera personal både i församlingarna och i de gemensamma tjänsterna så att de kan svara på behov som uppstår.

För detta skapas en transparent och tydlig process av förberedelser och beslutsfattande av vilken det tydligt framgår hur förslag lämnas in och behandlas samt hur beslut fattas om ingripande och hur processen uppföljs.

Detta hör samman med planen för trygghet av verksamhetsförutsättningar, personalplanen samt med informationsadministrationens, kommunikationsavdelningens och de digitala tjänsternas arbete.

Mätare:

- Antalet samt kvaliteten på årliga reaktioner på fenomen, kontroll Q1
- Antal förslag
- Antal fenomen som mött reaktioner

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

- Mängden resurser som använts till reaktioner på fenomen
- Antal gånger som rapportmallen som säkerställer kvaliteten har använts

15. Projekt- och processledning samt projektportfölj införs överallt

Förslaget är: Gemensamt – lokalt och kan förverkligas efter korta förberedelser, med projektportföljen för de gemensamma tjänsterna som pilot. Tidtabell: Q1/2022, pilot Q4/2021.

Projektportföljen och projektledningen tas i bruk i samfällighetens olika avdelningar och i församlingarna. Införandet av projekt- och processledning ger utvecklingen och kommunikationen en klar struktur.

Projektet är ett engångsarbete för att åstadkomma ett unikt resultat. Projektets genomförande leds av projektchefen tillsammans med projektgruppen, en ägare och vid behov en styrgrupp utnämns. Projektets mål och resurser definieras på förhand. Projektets ägarskap varierar beroende på det som utvecklas; i arbete med anknytning till församlingarna ligger ägarskapet ofta hos församlingarna.

Projektportföljen för hela samfälligheten leds centraliserat och via en operativ ledning. Organisationens projektportfölj består av alla projekt och program som pågår samtidigt. Med projekten i projektportföljen stöds uppnåendet av organisationens strategiska mål. Eftersom de föreslagna projekten tävlar om samma resurser, görs prioriteringsbeslut gällande vilka projekt som får fortsätta i sista hand på projektportföljsnivå. Varje projektportfölj har en ansvarig ledningsgrupp som regelbundet granskar projektportföljens situation och fattar nödvändiga beslut. Som pilotprojekt tas projektportföljen för de gemensamma tjänsterna i bruk Q4/2021 under ledning av högsta ledningen.

Projektledning är ett verktyg för utveckling av verksamheten och kan användas på många olika sätt för att klarlägga verksamheten samt för kommunikation. Projekten är även ett sätt att förverkliga unika utvecklingsuppgifter inom ramen för grundarbetet. En struktur ska också skapas för hur projektförslag görs, behandlas och hur de kan föras framåt och prioriteras.

Exempel på projektbehov som noterats i och med delaktiggörandet av personalen: internationellt arbete, sysselsättning, åldringsarbetet, millennialer, utveckling av Svartholmen.

Mätare:

- Funktionaliteten hos de gemensamma tjänsternas projektportfölj
- Projektportföljen är tillgänglig för ledningen från och med den 1 januari 2022 och stödjer beslutsfattandet i samband med projekt
- För varje projekt utnämns en ägare och en projektchef
- För varje projekt som godkänns för förverkligande ska en projektbeskrivning/-plan finnas den 1 januari 2022

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

- Lönsamhet till följd av eliminerade överlappningar och effektivare ledning

16. Klarläggning av förberedelserna av gemensamma ärenden och kvalitetsmässig förbättring

Förslaget är: Gemensamt och kräver längre förberedelser, försök möjliga med korta förberedelser. Kan införas nu: Situationsrumsteam i Teams. Tidtabell: Q4/2021–Q4/2023 Kontroll en gång per år Q4, hör samman med utvecklingen av ledningssystemet.

Innehåller: utveckling av stödet för beslutsfattande och ledningssystemet, utvidgandet av förberedelseprocessen samt hörande av experter och parter så att en gemensam riktning kan hittas och förberedelserna fördelas exaktare. Utvecklingen sker på sätt som möjliggör flexibelt, smidigt och situationsmedvetet reagerande. Målsatta tider bestäms och verksamhetsmodeller överenskomms.

Vi gör förberedelseprocesserna så transparenta som möjligt, i synnerhet med anknytning till olika former av utveckling.

Vi inför aktivt gemensamma plattformar för utveckling, till exempel Situationsrummet. Det kan användas bland annat som ett forum där tysta signaler och framtida fenomen tas upp. Situationsrummet samlar människor kring ett runt bord för att tala om ämnet som behandlas. Det är inte ett forum för beslutsfattande utan för förberedelser som möjliggör bollning av ärenden innan beslut fattas.

Vi skapar en modell för ledning genom information och förbinder oss till gemensamma handlingssätt.

Mätare:

- Förberedelseprocessens öppenhet och tydlighet
- Beslutsfattarnas färdigheter i beslutsfattande och tillfredsställelse med förberedelseexterna, årlig bedömning av förtroendevalda Q4
- Delaktighet av experter både i förberedelser och i uppföljning av beslutsprocessen
- Den årliga Q4-responseskäten för intern arbetsfördelning visar en förbättring av uppföljningen av gemensamma och församlingarnas förberedelser och beslut
- Praktiskt genomförande av beslut och bedömning av beslut
- Situationsrumsteamets användarantal och användarupplevelse (se responseskät)

17. Stödja församlingarnas profilering med regional verksamhet

Förslaget är: Lokalt – regionalt och kräver längre förberedelser, försök möjliga med korta förberedelser. Förslag: diakoni som pilotprojekt. Tidtabell: Q1/2022–Q4/2026 årlig kontroll Q4.

Församlingarna önskar kunna profilera sig inom olika delområden.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Helhetsplanen för Helsingfors ska utarbetas tillsammans. Församlingarna har en central roll i hur saken förs framåt, och de fattar besluten gällande sin egen profilering. Alla områden bör dock trots profileringen ha ett eget ansikte, och helhetsplanen ska beakta de helsingforsare som inte rör sig mellan olika områden. Profileringen ska utgå från helsingforsarnas behov.

En stor församling kan göra det möjligt att profilera sig inom sitt område medan mindre församlingar har önskat regional profilering.

Profilering kan exempelvis göras inom ett arbetsfält.

Verksamhetsmodellerna ska vara tydliga så att profileringen inte leder till skuggområden och minskar överlappningar på önskvärt sätt.

Profileringen kan stödjas med regionala åtgärder som till exempel Livsrum, miljöfrågor, kultur eller temamässor.

Livsrummen är centrum för diakoniverksamheten i Helsingfors församlingar vars uppgift är att mångsidigt stödja helsingforsarnas välbefinnande. En Livsrummodell som täcker hela Helsingfors upprättas. Modellen innehåller Livsrum i Södra och Västra Helsingfors, för närvarande finns Livsrum i Malm, Hermanstad och Matteuskyrkan. I helheten ingår Kampens kapell som garanterar att kyrkan tillsammans med stadens instanser är till helsingforsarnas förfogande utan tidsbeställning, utveckling av lokaler i samband med detta.

Detta hör samman med kartläggningen, beskrivningen, synliggörandet och stödjandet av fungerande prosterier. Detta projektifieras.

Mätare

- Balans mellan olika arbetsfält både regionalt och i hela Helsingfors
- Genomsläpplighet och förverkligande av multiprofessionella arbetsvisioner
- Lönsamhet
- Effekter på arbetshälsa
- För pilotprojektet en kontroll på ledande diakoniarbetarnas samarbetsmöte och som rapport till kyrkoherdemötet
- Profileringen syns i Livsrummens verksamhet
- Responsenkäten för arbetsfördelning Q4 visar en ändring i önskad riktning

18. Ny arbetsmodell för pastorskanslier

Förslaget är: Regionalt och kan förverkligas efter längre förberedelser. Tidtabell: slagkraftsbedömning Q3–4/2021, pilotering Q1–Q3/2022, förberedelser för det kommande Q4/2022–Q1/2023. Förverkligas senast 2024.

Kopplas till förslaget om utvecklingen av pastorskanslier som förbereds av en arbetsgrupp. Hela arbetsgruppens slutrapport med bilagor medföljer den motiverande promemorian.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

En effektbedömning av alla fem modeller görs under hösten. Under hösten kan även modeller piloteras för vissa uppgifter.

Modell 1: Separering av interna och externa tjänster i olika strukturer: antalet församlingskansliet minskar, de kan ha öppet längre och kyrkoherdarna svarar för stödåtgärdernas praktiska arrangemang.

Modell 2: Virtuella team som stöd för den nuvarande ämbetsstrukturen: kyrkoherdeämbetet i församlingar som för närvarande. Virtuella team för olika uppgifter inrättas för att stödja församlingsarbetet. Virtuella team för bland annat: medlemskapstöd, bokning av förrättningar och lokaler, ekonomin (inkluderar fakturering och anskaffningar), HR-ärenden, ärendehantering. Ett virtuellt team är ett samarbets- och expertisnätverk som stöder varandra. Teamet har en ledare (till exempel cirka 20–30 % av arbetstiden), processägarens synpunkter bör beaktas.

Modell 3: Församlingspooler, partnermodell: församlingarna söker regionala helheter på 1–5 församlingar som de bildar regionala sekreterartjänster med. I dessa placeras den nuvarande arbetskraften från församlingar samt medarbetare från samfälligheten. Församlingspoolen organiserar tjänsterna på sitt område. Om den så vill kan församlingen organisera tjänsterna självständigt.

Modell 4: Servicecentral. En plats för uträttande av ärenden i församlingen, församlingen har en "förvaltningssekreterare", allt som inte nödvändigtvis måste skötas i församlingen sköts på servicecentralen vars medarbetare har ansvarsförsamlingar

Modell 5: Hybridmodell: Separering av interna och externa tjänster i olika strukturer. De interna tjänsterna som är på samfällighetens ansvar definieras i grundstadgan, i dessa förstärks samfällighetens roll samt rätten att definiera gemensam bindande praxis, olika uppgifter kan ordnas på det mest fungerande sättet, överlappande arbete elimineras, församlingskanslierna placeras i ett färre antal församlingar i Helsingfors, längre och enhetliga öppettider på två språk, kyrkoherdarna svarar för administrationen, virtuella nätverk enligt tema, församlingarna i kompanjonskap eller samfälligheten kan sköta uppgiften enligt den interna prissättningen. Modellen kräver fortsatt utveckling.

I effektbedömningen uppskattas modellens verkningar på helsingforsarna, medarbetarna och ekonomin. Med piloteringen ser vi hur modellerna fungerar i verkligheten. Tillräckligt mycket tid bör reserveras för pilotering, och bedömningsprocessen bör vara grundlig. Församlingar i olika storlekar bör tas med i piloteringen, och funktionaliteten på två språk bör beaktas i den.

Mätare

1. Utnyttjandegraden av digitala tjänster
2. Ökat samarbete
3. Förbättring av extern kundrespons
4. Lönsamhet
5. Överensstämmelse med kvalitetskriterierna

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

6. Arbetshälsa
7. Upplevelser med stöd i arbetet (responsenkäten för Arbetsfördelning Q4)
8. Bevarandet av kyrkoherdens administrativa stöd i församlingen

Ett projekt som hör till tryggheten av verksamhetsförutsättningar

Frågan om millennialer och generation Z kommer upp både i Kyrkans fyraårsberättelse och undersökningen om kyrkans rykte och välkändhet som genomfördes på våren 2021. Millennialerna och z-generationen har svaga band till kyrkan, och de letar efter mening på annat håll. Med tanke på tryggheten av verksamhetsförutsättningar handlar det om en betydande åldersgrupp. För att nå millennialer har ett riksomfattande nätverksprojekt startats i början av 2021 under ledning av kyrkostyrelsen, även andra kyrkliga samfälligheter i huvudstadsregionen har tagit upp frågan och bland annat Esbo kyrkliga samfällighet har startat ett projekt gällande millennialer. I Helsingfors vore det bäst att sammanföra alla reflektioner kring frågan och komma överens om hur församlingarna och de gemensamma tjänsterna ska fortsätta i frågan.

19. Reflektion kring millennialsfrågan mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Förslaget är: Lokalt – gemensamt och kräver korta förberedelser. Tidtabell: Q1/2022–Q4/2023 Förenas med tidtabellerna för det riksomfattande millennialprojektet i genomförandefasen.

Fyraårsberättelsen och andra forskningsresultat visar att millennialerna och Z-generationen, dagens unga vuxna, har ett krisförhållande med kyrkan: betydelselösheten är den största saken som kommer upp

Innehållsfrågor såsom klimatkrisen, rättvisa och mänskliga rättigheter är viktiga för millennialer. De vill också agera själva.

Projektera eller kom överens om ett tillvägagångssätt för detta och förverkliga projektet som ett samarbete mellan församlingarna och de gemensamma tjänsterna. Beakta arbetet som redan gjorts i området och koppla det egna arbetet med befintligt expertarbete.

Mätare

- Millennialers band till kyrkan med ryktes- och välkändhetsundersökningarna från 2021 och 2023 som jämförelsematerial
- Långsiktig lönsamhet
- Intervjuundersökning när projektet inleds och avslutas
- I projektet ställs exaktare mål för nytta

Förslag till åtgärder inom kommunikation

Som förslag till åtgärder inom kommunikation har här kategoriserats tre helheter som kunde ses även ur en annan synvinkel – till exempel utvidgandet av en

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

regioninformatörmodell till hela Helsingfors kunde vara ett nytt sätt att arbeta tillsammans. Bättre utnyttjande av personalens kompetens kan däremot ses genom arbetshälsan, tryggheten av verksamhetsförutsättningar eller kommunikation, som i det första försöket i den här kategoriseringen, när ett mer omfattande utnyttjande av Microsofts egenskaper övervägs. Den gemensamma elektroniska årsplanen däremot är ett i synnerhet kommunikativt sätt för samverkan som togs upp många gånger till exempel i Howspace-delaktiggörandet.

20. En regioninformatörmodell införs i hela Helsingfors

Förslaget är: Regionalt och kan förverkligas efter korta förberedelser. Tidtabell: Q1/2022 och Q3/2022 start för de sista regionala informatörerna halvårsvis, 1–1,5 år tidsbegränsat och bedömning av hur försöket har lyckats -> färdig modell Q4/2023.

Mål: regionala informatörer tillgängliga för alla församlingar. En regioninformatör sköter olika kommunikationsuppgifter i 2–4 församlingar samtidigt. Hen hör organisatoriskt till samfällighetens kommunikationsteam men arbetar mestadels för sina ansvarsförsamlingar. Samfälligheten svarar för 40 % av lönen, resten delas mellan ansvarsförsamlingarna.

De regionala informatörerna fick mycket positiv respons i deltagandegörandet. De stöder församlingarnas egen kommunikation och är också arbetspar och sparrare för församlingarnas informatörer. Den regionala informatörsmodellen ger enligt erfarenheter upphov till synergi mellan de deltagande församlingarna samt mellan församlingarna och den gemensamma kommunikationen, vilket stöder församlingens egna kommunikationsresurser. Förverkligas i samarbete med kommunikationsenheten.

Mätare

- Upplevt stöd för den egna kommunikationen
- Upplevd synergi mellan de deltagande församlingarna samt mellan församlingarna och den gemensamma kommunikationen
- Lönsamhet
- Responsenkäten för arbetsfördelning Q4 visar en ändring i önskad riktning

21. Använda oss av personalens kompetens bättre än förut

Förslaget är: Lokalt och kräver längre förberedelser, försök möjliga tidigare. Tidtabell: Q1/2022 försök. Kopplas till personalplanen, ärenden som kräver längre förberedelser Q4/2023.

Projektfieras: Hur kunde man skapa ett elektroniskt system för alla medarbetare där kompetenser och utbildning skulle synas och som man kunde söka i? Önskan är att bland annat skapa en databas över medarbetare som har kunskaper i främmande språk samt använda personalens kompetenser bättre.

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Kan förverkligas som ett försök genom att bland annat börja använda egenskaperna i Microsofts program. En annan möjlighet är att komplettera informationen i samband med utvecklingssamtal, i vilket fall ansvaret ligger på cheferna.

Samarbete med bland annat personalavdelningen, informationsadministrationen, de digitala tjänsterna och kommunikationsavdelningen. Koppla till Kipa 2-projektet för utveckling på lång sikt.

Mätare

- information om personalens kompetenser för internt bruk i pilotprojekt Q1/2022 via Microsofts system och en bedömning av försöken utgående från respons
- lönsamhet (bland annat mängden arbete som köps utifrån minskar)
- jämförelse av respons i en positiv riktning i Arbetsfördelningens responsenkät Q4

22. En gemensam årsplan för gemensamma åtgärder

Förslaget är: Gemensamt och kan förverkligas nu. Tidtabell: Q1/2022

Utarbeta en gemensam årsplan för gemensamma åtgärder. Inkludera de nuvarande åtgärderna i årsklockan för de gemensamma tjänsterna. Ha årsklockan i elektronisk form så att den kan uppdateras. Meddela om uppdateringar. I förberedelserna deltar ett stort antal användare.

Mätare

- Omfattningen av årsplanens användning
- Årsplanens tillgänglighet och användningsgrad
- Årsplanens användbarhet och funktionalitet
- jämförelse av respons i en positiv riktning i Arbetsfördelningens responsenkät Q4

23. Förslag på arbetsfältsnivå

Förslagen härrör sig i synnerhet från frågor som tagits upp av arbetstagargrupper på Howspace-plattformen, och de har även tagits upp bland annat i situationsrumshoppingar på hösten 2020 och våren 2021. Som gränssnitt har även andra ärenden gällande arbetsfördelning i sammanfattningar av tidigare projekt undersökts.

Allmänt om förslagen: om ett förslag kräver att en viss arbetsplattform tas i bruk, finns även stöd att få för dess ibruktagande.

Förslag som förverkligas NU - Q1/2022

Skapa en kommunikationskanal mellan fastighetsavdelningen och församlingarna och schemalägg kommunikationen om kommande reparationer

- Mätare: jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4, förbättring av extern kundrespons

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

Regelbundna samarbetsmöten mellan läroanstaltsarbetet och själavården på sjukhus, helst halvårsvis med närområdets församlingar. Dialog med flera församlingar på en gång.

- Dialog med flera församlingar på en gång
- Mätare: mötenas förverkligande, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Öppna en gemensam diskussionsplattform för präster för att underlätta umgänge och delandet av arbetsverkligheten: utgångspunkten för gemensam reflektion är **Prästernas Teams** och **samarbetsforum**

- Mätare: Användarantal i Teams, meningsfullheten av samarbete, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Skapa utrymmen för samarbete, kommunikation och kollegialitet mellan olika begravningsplatser och begravnings tjänster, bland annat kunde ett **Teams för begravnings tjänster** och **årliga samarbetsforum** förverkligas

- Mätare: Användarantal i Teams, genomförandet av samarbetsmöten, betydelsefullheten av samarbete, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Förslag som kan förverkligas efter korta förberedelser – Q1–Q2/2022

De som utför familjerådgivningsarbete på deltid ska få mer stöd i familjerådgivningen än tidigare, arbetshandledning, personlig konsultation och utbildning, förstärkning av samhörighet och delaktighet

- Mätare: jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4, förbättring av extern kundrespons

Ökad kommunikation och samordning i rekrytering och stöd i lokalförsamlingarna, koppla till **Telefonjourens verksamhet** med ökat frivilligarbete

- Mätare: Antalet frivilliga i telefonjouren, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Öppna arbetsbeskrivningarna för medarbetare som arbetar inom de gemensamma tjänsterna, i synnerhet inom gemensamt församlingsarbete, med en gemensam dokumentmall

- Mätare: Omfattningen av de arbetsbeskrivningar som är tillgängliga, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Klarlägg kontorverksamheten på begravningsplatserna. Beskriv den nuvarande processen och målet, inför en gemensam verksamhetsmodell för alla som möjliggör bland annat inbördes vikariering

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

- Mätare: Underlättande av vikariering, lönsamhet, effektivitet och rättvisa i resurseringen av arbetskraft, ökat utbyte av information, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Förslag som kräver längre förberedelser

Uppförande och klarläggande av ledsagande stigar och processer för själavård på sjukhus och läroanstaltsarbete samt mellan olika former av specialarbete och församlingarna

- Tidtabell: Q1/2022–Q4/2026. Årlig kontroll Q4
- Mätare: processernas antal och kvalitet, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

I samarbete med församlingarna utarbeta en gemensam modell för **stödjandet och utvecklandet av frivilligarbete**

- Tidtabell: Q1/2022–Q4/2023
- Mätare: klarlägga frågor inom frivilligarbetet som ska lösas gemensamt, hitta och använda metoder för frivilligarbetets interna och externa kommunikation, förbättra den externa kundresponsen, registrera och förverkliga principerna för delaktighet, jämföra respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Bygga **utbildningsbranschens verksamhet allt mer i nätverk** och komma överens om de gemensamma tjänsternas och församlingarnas roller där

- Tidtabell: Q1/2022–Q4/2023
- Mätare: förbättring av extern kundrespons, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Bygga samarbetsmodeller för församlingar gällande **sysselsättning**

- Tidtabell: Q1/2022–Q4/2024
- Mätare: ökning i antalet sysselsatta, exaktare lönsamhetsmål för projekt, förbättring av extern kundrespons, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Bygga **en modell för åldringsarbete och geriatriska vårdplatser i Helsingfors** i samarbete med staden och organisationer samt som samarbete mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna

- Tidtabell: Q1/2022–Q4/2023
- Mätare: antalet åldringar som besökts och mötenas kvalitet, exaktare lönsamhetsmål för projekt, förbättring av extern kundrespons, jämförelse av respons i en positiv riktning i arbetsfördelningens responsenkät Q4

Personalplanen för Helsingfors kyrkliga samfällighet

Processen Modigt tillsammans har främjats i Helsingfors kyrkliga samfällighet sedan augusti 2019. Under våren 2020 strävade arbetet med Modigt tillsammans mot de gemensamma målet, utgående från vilken församlingarnas samarbete kunde intensifieras och nya nivåer för samarbete samtidigt konstrueras. Modigt tillsammans vill trygga verksamhetsförutsättningarna för Helsingfors församlingar och deras gemensamma tjänster i en utmanande verksamhetsmiljö.

Med personalplanen vill vi garantera att Helsingfors församlingar och de gemensamma tjänsterna även i fortsättningen har tillräckligt med sakkunnig och välmående personal för att driva verksamheten.

Vår expertgrupp hade som uppgift att utarbeta en både kvalitativ och kvantitativ plan för personalutveckling samt föreslå sätt att uppnå följande mål:

I fråga om **personalen** vill vi år 2023 befinna oss i en situation där:

- Helsingfors kyrkliga samfällighet och församlingar anses vara de bästa kyrkliga arbetsplatserna.
- Helsingfors församlingar och de gemensamma tjänsterna har mångkunniga och motiverade medarbetare som underlättar arbetet för och kan handleda andra. Ledarskapet och chefsarbetet är högklassigt och stöder framgång.
- Vår verksamhet styrs av helsingforsarnas behov och förverkligandet av kyrkans kärnuppgifter. Detta möjliggörs av en kompetent personal som arbetar och rör sig smidigt inom samfälligheten. Nätverkande samarbete förstärks, och församlingsmedlemmarna är aktiva deltagare i vår gemenskap.
- Det finns fler gemensamma medarbetare mellan församlingarna och de gemensamma tjänsterna (till exempel modellen med regionala informatörer eller kantorsamarbetet). De administrativa tjänsterna, informationssystemen och processerna är smidiga och stöder församlingarnas verksamhet. Strategiskt viktiga ämbeten har tillsatts planmässigt och med en bra rekryteringsprocess. Tyngdpunkten ligger på kyrkans andliga arbete. Således är det uppfostran, diakoni, stöd till troslivet samt kommunikation som ligger i centrum.

Förbättring av arbetstagarupplevelsen

Mål: "Helsingfors kyrkliga samfällighet och församlingar anses vara de bästa kyrkliga arbetsplatserna." Och: "De administrativa tjänsterna, informationssystemen och processerna är smidiga och stöder församlingarnas verksamhet. Strategiskt viktiga ämbeten har tillsatts planmässigt och med en bra rekryteringsprocess."

Arbetstagarupplevelser är ett mångsidigt ämne. På vilket sätt upplevelser kan definieras, mätas eller påverkas är inte entydigt. Här ser vi på helheten enligt en teoretisk modell. Enligt modellen är de mest betydande faktorerna för arbetstagarupplevelsen ledning, organisationskultur och värderingar, arbetsmiljö och teknologi samt kontakt och gemenskap. Även faktorer som hör samman med motivation anses vara en del av arbetstagarupplevelsen. Till detta hör bland annat bra HR-praxis samt organisationens stöd och strukturer. (Lindström 2020)

Organisationskultur

I Helsingfors kyrkliga samfällighet utfördes i februari 2021 en personalenkät med fokus på arbetshälsan. Utgående från resultaten var 43,5 % av personalen nöjda med hur hela organisationen leds. Ännu nöjdare var man med de närmaste cheferna. Personalenkäten utförs vartannat år, och vartannat år utförs 360-bedömningen som bedömer ledarskapet. Som ett resultat av bedömningen Kirkollisen johtamisen peili 360 (Kyrkliga ledarskapets spegel 360) gör chefen upp en personlig utvecklingsplan. I 360-bedömningen av den högsta ledningen för år 2020 fick "Ledning av innovation", det vill säga stöd för personalens yrkesmässiga utveckling och dess utnyttjande, uppmuntrande till försök samt skapande av förutsättningar för utveckling, bra vitsord.

Vad organisationskulturen beträffar, skulle 72 % av de som svarade rekommendera Helsingfors församlingar och de gemensamma tjänsterna som arbetsplats. Resultatet varierade mellan församlingar och enheter. Andra mätbara egenskaper på detta delområde är:

- Arbetsgivarens rykte; främjande av diversitet och icke-diskriminering
- Medarbetarnas möjligheter att utvecklas
- Hur organisationens värden realiseras i det dagliga arbetet
- Arbetsgivarens intresse för medarbetarnas hälsa och välbefinnande. (Lindström 2020)

I personalenkäten för 2021 upplevde endast 42 % av personalen att alla medarbetare behandlas rättvist och jämlikt. Dock upplevde rentav 76 % att arbete i Helsingfors församlingar ger möjlighet till yrkesmässig utveckling. 57 % var medvetna om organisationens tillvägagångssätt i situationer där en medarbetares arbetsförmåga håller på att försvagas. Över 60 % upplevde att de visste att de kan få stöd av sin närmaste chef om deras arbetsförmåga var hotad. I 360-bedömningen av den högsta ledningen

Personalplan

kritiserades ledningen för att de inte visade tillräckligt intresse för sin personals arbetsförmåga och ork.

Arbetsmiljön

När arbetsmiljöns påverkan på arbetstagarupplevelsen mäts, kan följande faktorer beaktas:

- Smidighet vid val av arbetsplats (till exempel arbete på många platser, hemma, på kontoret och så vidare.)
- Möjlighet att välja lämpligt arbetsutrymme för varje arbetsuppgift (till exempel tyst utrymme, mötesrum)
- Hur arbetsutrymmet motsvarar kulturen och värderingarna
- Hur arbetsredskapen lämpar sig för arbetsuppgifterna

Inom kyrkan har man traditionellt arbetat oberoende av tid eller plats. 34 % av personalen utför andligt arbete utan fasta arbetstider. Kyrkans arbete utförs alltid på ett ställe som lämpar sig för arbetsuppgiften i fråga. Coronatiden har utvecklat denna situation vidare. Över 70 % säger sig arbeta delvis eller helt på distans (arbetshälsobarometern 3/2021). Arbetsförhållandena upplevs vara trygga. 80 % anser att arbetsgivaren har ordnat så att arbetsförhållandena är trygga (arbetshälsobarometern 5/2021).

I personaladministrationens revision för 2020 samt i Modigt tillsammans-verkstäderna för hösten 2020 och våren 2021 har frågan om systemens stelhet och gammalmodighet kommit upp. Särskilt personaladministrationens system upplevs som gammalmodiga och svåra att använda. De stöder inte ledning eller självbetjäning och är stela med tanke på dagens behov.

Kontakt och samarbete

Andelen kontakt och samarbete i arbetstagarupplevelsen kan granskas via följande faktorer:

- Arbetets meningsfullhet
- Samhörighetskänslan
- Medarbetarens förhållande till organisationens strategi och värden
- Det personliga förhållandet till chefer och kolleger.

I kyrkans uppgifter upplevs arbetet i sig som betydelsefullt. Enligt en personalenkät som gjordes 2019 upplevde 80 % att arbetet är meningsfullt och har ett klart syfte. År 2021 upplevde 65 % att de strategiska riktlinjerna styr verksamheten, och 80 % var medvetna om arbetsenhetens mål.

60 % av personalen upplevde stämningen i arbetsgemenskapen som förtroendefull. 55 % upplevde att samarbetet mellan enheterna fungerade. I 360-bedömningen av den högsta ledningen kritiserades ledningen för att den inte hade tillräckligt mycket tid för personalen.

Personalplan

De mest kritiska observationerna fokuserade på beaktandet av personalen, ledandet av människor samt på ledande med växelverkan.

HR-processerna är för närvarande oklara, och klarhet och stöd har önskats i synnerhet inom rekryteringsprocessen. Personaladministrationens kompetenser är osammanhängande och församlingarna har försökt minska mängden administrativt arbete.

I revisionen av organisationens personaladministration som utfördes av en utomstående instans 2020 konstaterades det att personaladministrationens processer och verksamhetsmodeller inte har beskrivits tydligt. Processerna och metoderna för genomförande beror för tillfället på de enskilda chefernas kompetens och kunskaper. Personaltjänsterna stöder inte rekryteringsprocessen. Det finns inte heller några tydliga verksamhetsmodeller för när ett anställningsförhållande ska avslutas (till exempel avgångsintervju). Verksamhetsmodellerna varierar mellan församlingarna och enheterna. (Deloitte 2020)

Möjligheter till förbättring av arbetstagarupplevelsen

En organisationskultur som främjar bra arbetstagarupplevelser bör utvecklas. Satsningar måste fortsättningsvis göras på ledningskvaliteten. Även om det har satsats på utvecklingen av ledarskapskompetens, bör detta utvecklingsarbete fortsätta och man ska säkerställa att alla som arbetar med chefsuppgifter har nödvändiga kompetenser för uppgiften.

År 2020 var kostnaderna för sjukfrånvaro 1,2 miljoner euro i hela organisationen (källa: Keva). Det totala antalet sjukfrånvarodagar var 16 236 (9,9 dagar/årsverke). Antalet sjukfrånvarodagar började minska under 2020, men nivån är fortfarande hög. Under 2020 gjordes olika satsningar på stöd för mental hälsa tillsammans med företagshälsovården. Dessa åtgärder har konstaterats vara effektiva, men satsningar bör fortfarande göras på ledning av arbetshälsa, dess verkningsfullhet bör bedömas och utvecklingen av arbetshälsan ska bindas till de strategiska målen.

Det är viktigt att utveckla processer och system som hör samman med personalen. Oberoende av strukturen måste organisationen ha smidiga processer för personaladministration. Tydliga processer och verksamhetsmodeller bör skapas för anställningsförhållandets nyckelpunkter. Både chefen och medarbetaren ska känna till vad som händer och känna sig trygga vid rekrytering, i början av anställningsförhållandet, i konfliktsituationer, om arbetsförmågan försvagas, i disciplinära situationer och när anställningsförhållandet upphör.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål

I tidtabellen står Q för quarter, det vill säga kvartal. Q1 = januari–mars, Q2 = april–juni, Q3 = juli–september och Q4 = oktober–december.

Personalplan

24. Beskrivning och utveckling av personalprocesser

Tidtabell

Q3 – konstant process

Mätare

Separata tidtabeller för beskrivning och utveckling av processer (till exempel KIPA2-bundenhet)

25. Utveckling av rekryteringsprocessen och personalavdelningens stöd vid rekryteringar

Tidtabell

Q3 – konstant process

Mätare

Anvisningar och stöd av chefer finns tillgängliga.

26. En gemensam arbetsgivarpolitisk linje i centrala HR-processer säkerställs

Tidtabell

Q1/2022 >

Mätare

Gemensamt definierade arbetsgivarpolitiska linjer används och man har förbundit sig till dem. Egen plan för teman som ska behandlas.

27. HR-kompanjonskapsmodellen piloteras i samfälligheten, förverkligas som samarbetsprojekt

Tidtabell

Förberedelser Q4/2021 – Q1/2022, pilotering i samfälligheten Q2/2022 >

Mätare

HR-kompanjonskapsmodellen i bruk, kundrespons Q3/2022

Personalplan

28. Nätverkande utveckling och hantering av personalärenden, ”Stadin HR (HR i Stan)”

Stadin HR-samarbetsnätverk, försök: ett par års försök till exempel med HR-tjänster som virtuellt team och bland annat gemensam servicepunkt någonstans i Helsingfors.

Tidtabell

Anpassas till KIPA2-tidtabellen, till exempel Q3/2022 >

Mätare

Regelbunden bedömning och gemensam utveckling av verksamheten

29. KIPA2, ibruktagande av nytt HR- och HRD-system

KIPA 2 HRM och HRD-projekt, nytt informationssystem för personaladministrationen, ibruktagande

Tidtabell

Q2/2021 – Q3/2023

Mätare

Tidtabell Kyrkostyrelsen

30. Utveckling av strategisk ledning av arbetsförmåga

Utveckling av kompetens i strategisk ledning av arbetsförmåga

Tidtabell

Q3/2021 -

Mätare

Separat forsknings- och utvecklingsprojekt i samarbete med företagshälsovården

Utveckling av kompetenser för att motsvara framtidens behov

Mål: ”Helsingfors församlingar och de gemensamma tjänsterna har mångkunniga och motiverade medarbetare som underlättar arbetet för och kan handleda andra.” Och: ”Det finns fler gemensamma medarbetare mellan församlingarna och de gemensamma tjänsterna (till exempel modellen med regionala informatörer eller kantorsamarbetet).”

Personalplan

Bedömning av kompetensledningens nuläge

Kompetenser och ledning av dem är en viktig del av strategisk personalledning och framtidsbyggande. Med framförhållning av kompetens garanteras att utvecklingen av personalresurser baserar sig på framtida behov och stöder förverkligandet av organisationsstrategin.

Utvecklingen av kompetensledning bedömdes med hjälp av en teoretisk referensram för kompetensledningens utvecklingsfaser (*Helsilä & Salojärvi 2009*) när personalstrategin utarbetades 2017. Den högsta ledningen bedömde att kompetensledningen då var på basnivå, vilket innebär att personalen utvecklas och utbildas men att framtidens kompetensbehov inte ännu har definierats systematiskt.

Ända sedan 2011 har utgångspunkten för utveckling av kompetens varit den kyrkliga samfällighetens strategi. Processen för kompetensledning och praxis med anknytning till den har sedan 2017 utvecklas på följande sätt:

- Behandling:** Strategiska kompetenser definieras årligen, och på basis av dem utarbetas en utvecklingsplan för strategisk kompetens.
- Behandling:** Gemensam praxis för strategisk kompetensledning har sammanställts till en årsklocka.
- Behandling:** Som stöd för chefer har en arbetsbok om kompetenssamtal i team utarbetats (framförhållning, kartläggning och utveckling).

Kompetensbehoven kartläggs regelbundet bland annat i utvecklings- och arbetsprestationsbedömningssamtal årligen samt med 360-bedömningen av ledning och personalenkäten vartannat år. Församlingarna/enheterna utarbetar årligen utbildningsplaner där kompetensbehoven samt utvecklingsmetoder för hela arbetsgemenskapen, olika yrkesgrupper och individer antecknas.

Utbudet på kompetensutveckling görs upp utgående från de strategiska kompetenserna. Utvecklingsutbudet består för det mesta av virtuella (Teams) inlärningsprocesser, coaching, verkstäder och utbildningar på nätet. År 2020 ordnades totalt 84 av dessa utbildningar, och totalt 1673 medarbetare deltog i dem. Utöver kyrkans utbildningsinstanser deltog läroanstalter och företag som samarbetspartner, med vilka även utbildningsgrupper med examen som mål har ordnats (bland annat specialyrkesexamensgrupperna för produktutveckling och ledning). I kompetensutvecklingen utnyttjas även olika inlärningsmiljöer. Personalen uppmuntras avlägga examina och delar av examina. Som stöd för detta skapades en studiestigdiaserie som beskriver examensstrukturen och länkar till olika läroanstalters utbud.

I kompetensutvecklingen inom Helsingfors kyrkliga samfällighet har det arbetats målmedvetet (ovan nämnda åtgärder), och den strategiska kopplingen av kompetensledning har förstärkts för att nivån ska stiga från basnivån till den avancerade nivån. I följande bild beskrivs gemensam praxis för strategisk kompetensledning.

Personalplan

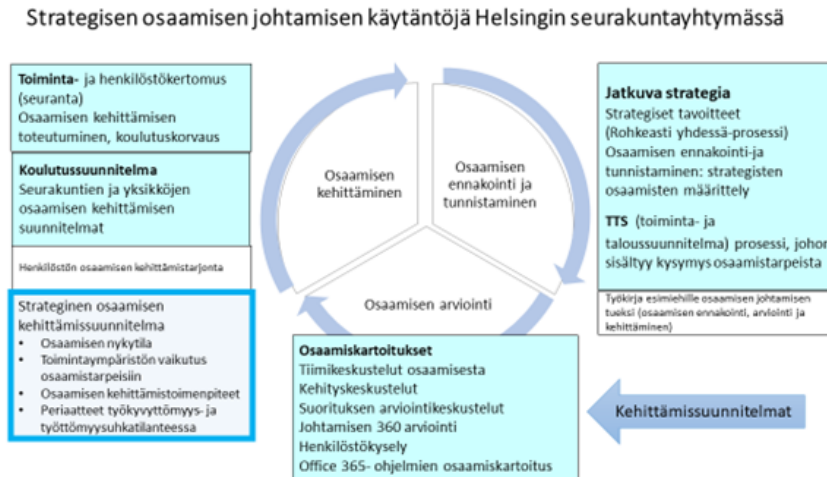


Bild 1. Praxis för strategisk kompetensledning inom Helsingfors kyrkliga samfällighet

Bedömning av nuläget för personalens professionella kompetens

Utgångspunkten för att kunna arbeta för Helsingfors kyrkliga samfällighet är att kompetensvillkoren uppfylls och personalen är behörig.

Kyrkostyrelsen och biskopsmötet bestämde om nya behörighetskrav 2021. Enligt bedömningen som gjordes på grund av ändringar i behörighetskraven uppfyller alla ordinarie tjänsteinnehavare i präst-, kantor-, diakon- och ungdomsarbetaryrken behörighetskraven för formell utbildning (från yrkeshögskolenivå till magisterexamen), eftersom en person som avlagt examen enligt kyrkostyrelsens och biskopsmötets tidigare beslut bevarar sin behörighet för motsvarande tjänst som nämns i det nya beslutet. Ändringarna gällande behörighetskrav antecknas i instruktionerna om tjänsterna och används bland annat vid rekrytering av ny personal.

Behörighetskraven för ledande tjänsteinnehavare i de gemensamma tjänsterna har antecknats i instruktionerna och i dem ingår i regel en högre högskoleexamen. För vissa tjänster ingår i behörighetskraven en specialiseringsexamen som avläggs vid sidan av arbetet (sjukhuspastorer, familjerådgivare, läroanstaltsarbetare). I kyrkliga samfällighetens expertuppgifter varierar behörighetskraven mellan yrkeshögskolenivå och magisterexamen.

Det finns inga officiellt definierade behörighetskrav för förskolearbetare, kyrkvaktmästare eller kontorsanställda. Den rekommenderade utbildningsnivån har ansetts vara en yrkesexamen eller specialyrkesexamen (till exempel examen i barn- och familjearbete, yrkesexamen i församlings- och begravningservice, yrkesexamen eller specialyrkesexamen i företagsekonomi).

Kyrkostyrelsen har 2020 utarbetat nya kärnkompetensbeskrivningar för kyrkliga kärnkompetenser och gemensamma strategiska kompetenser har definierats. På grund av

Personalplan

dessa ändringar är det nödvändigt att uppdatera kompetenskraven för olika uppgifter i samband med uppdateringen av befattningsbeskrivningarna.

Bedömning av ändringar i kraven för professionell kompetens och orsaker till dessa

Helsingfors kyrkliga samfällighets projekt Rohkeasti yhdessä – Modigt tillsammans 2023 har som mål att klarlägga och förstärka församlingarnas verksamhetsförutsättningar samt bygga en hållbar grund för kyrkans betydande närvaro i Helsingfors även under kommande år och årtionden. Gemensamma kyrkorådet beslutar om målet för processen Modigt tillsammans i slutet av 2021. Detta innebär att formuleringarna och innehållen i de strategiska kompetenserna uppdateras enligt målet.

Följande frågor om framtiden blev aktuella när framtidens kompetensbehov diskuterades i verkstäderna om strategiska kompetenser för chefer och närmaste chefer:

- 1 § **Tryggande av ekonomiska förutsättningar.** Vad är kyrkans roll i Helsingfors efter coronan? Hur säkerställer vi tjänsternas kvalitet och tillräcklighet? Hur fördelas resurserna? Hur kan vi använda lokalerna mångsidigt?
- 2 § **Befolkningens ökande mångfald.** Hur kan vi fördjupa vår kundförståelse? Vilka är helsingforsarnas behov efter coronan? Hur kan utvecklingen av delaktiggörande verksamhet fortsätta i Helsingfors som har förändrats på grund av coronan? Hur kan vi bevara de beprövade lösningarna och verksamhetsmodellerna?
- 3 § **Att se nätverkande** som en viktig del av arbetet för var och en. Hur vara en intressant samarbetspartner och samarbeta med andra aktörer utgående från deras perspektiv?
- 4 § **Mångsidigt utnyttjande av teknologi.** Vågar vi ta digisprånget för att utveckla vår verksamhet? Hur kan vi lyssna på helsingforsarnas behov i den digitala utvecklingen? Hur kan vi fungera som en plattform för helsingforsare?

Tyngdpunkterna i utvecklingen av kompetenser

Frågorna ovan fungerade som diskussionsmaterial i verkstäderna för strategiska kompetenser där man formulerade och reflekterade över innehållet i de strategiska kompetenserna för 2020 som är:

- Ledarskapskompetens
- Reform- och mångkunnighet
- Samarbets- och kommunikationsfärdigheter
- Kompetens i bemötande
- Kompetens i digitala tjänster och sociala medier

De strategiska kompetenserna ovan konstaterades fortfarande vara aktuella och de uppdaterades för att motsvara verksamhetsmiljöns behov som ändrats bland annat på grund av coronan. Utgående från resultaten från verkstäderna för strategiska kompetenser

Personalplan

samt en enkät som utfördes i Modigt tillsammans-inlärningsmiljön valdes följande strategiska kompetenser ut som tyngdpunkter för utveckling:

- **Förstärkning av mångkunnighet:** Helsingfors som verksamhetsmiljö blir alltmer komplex. Mångkunnighet behövs bland annat vid bemötande av människor i olika åldrar och livssituationer samt för förståelse av kulturell mångfald, moderna andliga behov och andlighet. Mångkunnigheten kopplas även ihop med identitetsvändpunkten för kyrkliga anställda, då medarbetarens roll som den som gör minskar, medan rollen som den som möjliggör förstärks. Kunnighet som möjliggörare behövs vid förstärkning av församlingsmedlemmarnas agentskap.
- **Gemenskapsstyrbarhet och förstärkning av gemensam inläring:** Med gemenskapsstyrbarhet vill vi förstärka den delade ledningen av team och arbetsgemenskaper samt gemensam utveckling av arbetet. Detta innebär byggande av en gemensam arbetsvision och verksamhetsmodell och försökskultur, utnyttjande av multiprofessionalism, ökat samarbete och ökad samordning av samarbete mellan team, reproduktion av bra praxis samt delande och utnyttjande av tyst kunskap.
- **Förmåga att förnyas.** En av de viktigaste kompetenserna i framtidens arbetsliv är förmågan att nätverka och lära sig nytt. Förmågan att förnyas förutsätter färdigheter för livslång inläring, mod och färdighet för förnyelse, ökad resiliens, förmåga att avstå från saker, ansvarighet, företagsamhet, mod att prova nytt, smidighetsmentalitet, problemlösningsförmåga, innovationsförmåga, samarbets- och kommunikationsfärdigheter, kunskaper i självkännedom och självledningskunskande som tidsanvändning, prioritering av arbetsuppgifter samt en förmåga att se nya uppgifter och ta itu med dem.
- I utvecklingen av **digitala kompetenser** poängteras i framtiden en bredare synvinkel än enbart kunnande i programvaror och system (allmänna digitala kompetenser). Kompetenserna innehåller bland annat dialog- och kommunikationskompetenser i virtuellt bemötande (evenemang, grupper), virtuella kommunikationskompetenser (till exempel strömning, sociala medier och så vidare) samt internaliserande kunnande gällande nya digitala principer.

Mål för kompetensledning och utveckling för de närmaste åren

Helsingfors kyrkliga samfällighet har uppnått det avancerade skedet för kompetensledning som antecknats i personalstrategin för 2018–2022. Kompetensledningsprocessen måste utvecklas vidare för att den på bästa möjliga sätt ska tjäna församlingarnas kompetensledning och utveckling. För att den framtida kompetensutvecklingen ska vara heltäckande, strategibaserad och systematisk kommer en personal- och kompetensstrategi att göras upp med församlingarna.

För att främja mångkunnighet kartläggs nuläget bland annat genom att kartlägga vilka kompetenser eller examina personalen har. Detta förutsätter anskaffande av ett modernt HRD-system där denna information kan sparas och som kan hjälpa till med rapporter som

Personalplan

stöd för kompetensledning (ledning genom information) och där man kan följa upp kompetensutvecklingen enligt strategins och framtidens kompetensbehov. Det nuvarande HR-systemet är gammalmodigt och klarar inte av ovan nämnda åtgärder. Dessa behov tjänas möjligtvis av det nya KIPA 2-systemet.

Mångkunnighet utvecklas bland annat genom att uppdatera en gammal examen (till exempel diakoner och ungdomsarbetare), avlägga yrkes- eller specialyrkesexamen via läroavtal (barnledare, sekreterare, kyrkvaktmästare) eller avlägga en helt ny examen eller delar av examen samt skaffa kompetenser i annat än kyrkligt arbete. Medarbetarna uppmuntras omforma sina studie- och karriärstigar och arbetsväxling stöds. Inläring i arbetet och i arbetsgemenskaper görs till en del av vardagen, bland annat har fristående examen som avlagts via läroavtal upplevts som särskilt bra.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:

31. **Utforma en ny personal- och kompetensstrategi som kopplas samman med gemensamma kyrkofullmäktiges kontinuerliga strategiprocess**

I förberedelserna deltar högsta ledningen, de närmaste cheferna och medarbetarna. Som en del av förberedelserna utformas en kompetensstrategi och kriterier för bra personalledning.

Tidtabell

Q2-Q4/2022 >

Mätare

Personalstrategin utformad i samarbete.

32. **Examen och andra utbildningsuppgifter överförs till det nya HRM/HRD-systemet.**

Tidtabellen är bunden till KIPA2 HRD-projektet, nytt informationssystem för personaladministrationen, ibruktagande

Tidtabell

Q1/2023 >

Mätare

Hela personalens examens- och utbildningsinformation har överförts till det nya KIPA 2 HRD-systemet

Personalplan

33. Förstärkning av mångkunnighet

Förstärkning av mångkunnighet: Mångkunnighet behövs för helsingforsarnas många olika slags behov, bemötande (fysiskt, virtuellt och hybrid) och olika nätverk. Mångkunnighet behövs för umgänge med olika åldersgrupper och kulturell mångfald och människors olika andliga och religiösa behov. Mångkunnigheten kopplas även samman med identitetsvärdpunkten för kyrkliga anställda, då medarbetarens roll som den som gör minskar, medan rollen som den som möjliggör förstärks. Kunnighet som möjliggörare behövs vid förstärkning av församlingsmedlemmarnas agentskap.

Tidtabell

Q1/2022 >

Mätare

Planering av coaching/inlärningsprocesser genom samarbete och utnyttjande av expertkunskap. Antalet deltagare och respons på hur mångkunnighet har utvecklats

34. Förstärkning av mångkunnighet via olika interna rörlighetsmetoder,

Förstärkning av mångkunnighet via olika interna rörlighetsmetoder. Utredande och testande av olika metoder för intern rörlighet (till exempel orientering, "keikkapörssi", uppgiftsväxling, intern anmälan). Även uppmuntran till arbete på deltid utanför kyrkan för andra arbetsgivare.

Tidtabell

Q2/2022 >

Mätare

Praktiska hjälpmedel och metoder används för att organisera intern rörlighet.

Internt sökbara arbetsplatser, antal

Ändringar i arbetsuppgifter, antal, personalens rörlighet följs upp i HR-systemet

Ledningen och chefsarbetet är högklassigt och stöder framgång

Mål: "Ledningen och chefsarbetet är högklassigt och stöder framgång."

Personalplan

Bedömning av personalledningens nuläge

När personalstrategin utformades 2017 bedömde högsta ledningen nuläget inom personalledningen med hjälp av en utvecklingsstegmodell för personalledning (Aaltonen, Luoma & Rantanen 2004) och konstaterade att Helsingfors kyrkliga samfällighet befann sig på den så kallade basnivån, vilket innebär att vissa personalledningssystem är i bruk. Huvudvikten ligger på att sköta personaladministrativa uppgifter (bevilja tjänstledighet, sjukledighet och semester). Personalledning hör samman med planmässighet. Enligt chefernas och de närmaste chefernas bedömning 2021 krävs det ännu åtgärder för att förfaringssätten ska vara enhetliga i hela organisationen och för att personalledningen ska uppnå följande, avancerade nivå.

Personalledningsnivån har höjts från 2018 med bland annat följande åtgärder:

- i. Kompetenserna som krävs för ledning har definierats, och chefernas och de närmaste chefernas arbetsprestationer bedöms årligen
- j. Ledningens 360-bedömning förverkligas vartannat år (högsta ledningen 2020 och de närmaste cheferna 2022) och utgående från denna utarbetas personliga utvecklingsplaner
- k. Coachningsstigen för ledarskap har beskrivits och ledarskaps- och ledningsgruppcoaching har ordnats
- l. Som stöd för prestationsledning har bedömningskriterier införts, med vilka arbetsprestationen bedöms årligen
- m. Premieringen har utvecklats genom att ta i bruk prestationstillägg och engångsarvoden
- n. Dokumentet Personalens anpassningsåtgärder har utformats
- o. KirkkoHR-rekryteringssystemet har tagits i bruk
- p. Personalenkäten förverkligas vartannat år och arbetshälsobarometern varje månad. Modellen för aktivt stöd har tagits i bruk och arbetsgemenskaperna har stöttats genom ändringen.

Beslut i personalärenden fattas på många nivåer och sköts av 21 självständiga arbetsgivare. I gemensamma kyrkofullmäktige grundas och nedläggs tjänster. Församlingarna och de gemensamma tjänsterna som självständiga arbetsgivare svarar för arbetsledning, rekrytering och utbildning samt beslut gällande anställningsförhållanden. Vad gäller präster är det domkapitlet som har beslutanderätt. Den kyrkliga samfälligheten svarar den allmänna planeringen av hela personalens personalpolitik, personalutbildningen, företagshälsovården, personalbespisningen, lönebetalningen och samverkan.

Antalet chefer (kyrkoherdar och ledare) i Helsingfors kyrkliga samfällighet är 25 och antalet närmaste chefer 180, varav 103 arbetar i församlingarna och 77 i de gemensamma tjänsterna. Församlingarnas och enheternas storlek varierar och de närmaste cheferna har olika antal underordnade (3–20 medarbetare). Ansvar för personalledning är delat mellan chefen och den närmaste chefen. Merparten av de närmaste cheferna har ansvar för utvecklingssamtal och arbetsprestationsbedömningsamtal. De personaladministrativa

Personalplan

uppgifterna sköts förutom av de närmaste cheferna också av sekreterare. Merparten av de närmaste chefernas arbetstid används för den egna expertuppgiften. Kompetensnivån i personalledning varierar.

Av församlingarnas närmaste chefer har 44 % avlagt kyrkans ledarskapsutbildning (1,5 år). Av församlingarnas närmaste chefer har 25 % och av de gemensamma tjänsternas närmaste chefer har 15,6 % avlagt specialyrkesexamen i ledarskap (1,5 år). Dessutom har största delen av cheferna och de närmaste cheferna deltagit i ledarskapscoaching med olika teman som Helsingfors kyrkliga samfälligheter årligen ordnar (cirka 2–4 dagar/år).

Den högsta ledningen fick i ledningens 360-bedömning 2020 positiv respons på stödet de visat för förnyelse. Den mer kritiska responsen riktades mot bland annat personal- och arbetshälsaledning.

Enligt personalenkäten 2021 upplevdes arbetet som närmaste chef vara på en bra nivå, men upplevelserna varierade mellan arbetsgemenskaperna och även inom arbetsgemenskaperna. Mest utrymme för förbättring finns i ledarstilen för hela organisationen och i ledningens öppenhet, i växelverkan som beaktar känslor och rättvis och jämlik behandling, förändringsstyrning, hantering av konflikter samt ledning som stöder en förbättring av arbetsstämningen.

Enligt högsta ledningens och de närmaste chefernas bedömning kommer följande kompetensområden att vara aktuella utvecklingsobjekt åren 2022–2023: strategisk ledning, personalledning och förändringsstyrning. Det finns utrymme för förbättring i bland annat förändringsstyrning, kompetens- och arbetshälsaledning, rekrytering, ledning genom information och självledning. Följande bild beskriver helheten för en chefs kompetensområden.



Bild 2 Helheten för en chefs kompetensområden.

Personalplan

Möjligheter till utveckling av ledarskap och chefsarbete

Beslut gällande personalfrågor fattas och hanteras av så många olika instanser att det inte är ett under att både graden av personalens förbindelse till personalpolitiska riktlinjer och arbetstagarupplevelsorna gällande personal- och arbetshälsaledning varierar. Därför är behovet av gemensamma personalpolitiska riktlinjer samt utvecklingen av personal- och arbetshälsaledning på lång sikt stort. Det finns även utrymme för förbättring i förenhetligandet av tillvägagångssätt inom organisationen.

Utbildningsnivåerna för ledarskapskompetens varierar och leder till ojämn ledning. Därför är det viktigt att uppmuntra de närmaste cheferna att delta i längre utbildningar i ledarskap samt att få sekreterarna som sköter HR-ärenden att till exempel avlägga yrkeshögskoleexamen eller specialyrkesexamen i företagsekonomi (HR-inriktningsalternativ). En orienteringsplan kommer att utarbetas för högsta ledningen, och den kommer att användas aktivt vid orientering i personalärenden.

Vid ibruktagandet av det nya HRM-systemet i KIPA2-utvecklingsprojektet bör uppmärksamhet fästas både vid systemets användning och i utvecklingen av ledning genom information (bland annat uppföljningsrapporter).

Det finns fortfarande utrymme för förbättring i förändrings-, arbetshälsa- och kompetensledning. Den komplexa verksamhetsmiljön, ständiga ändringar samt ledning av ett multiprofessionellt arbete på många platser är framtida utmaningar för ledningen.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:

35. Nivån på de närmaste chefernas ledarskapsutbildning höjs. Cheferna bör genomgå längre (1,5 år) ledarskapsutbildningar

Tidtabell

Q3/2022 >

Mätare

60 % sådana som genomfört en längre ledarskapsutbildning i församlingarna och 50 % i de gemensamma tjänsterna

36. Högsta ledningen, närmaste cheferna samt medarbetarna inkluderas i beredningen av den nya personalstrategin. Samtidigt skapas nya kriterier för bra personalledning.

(kopplas samman med personalstrategin)

Tidtabell

Q2-Q4/2022 >

Personalplan

Mätare

Personalstrategi samt kriterier för bra personalledning har gjorts upp tillsammans med personalen och cheferna.

37. Starta ett forum för personalledning där aktuella ledarskapsfrågor behandlas

Tidtabell

Q1/2022 >

Mätare

Det virtuella forumet för personalledning har sammanträtt 4 gånger under 2022

Antalet deltagare och respons på hur ledarskapskompetensen har utvecklats

38. Stödja förändringsstyrning, systematiskt och coachande ledarskap samt ledarskap som stöder inlärning och framgång. Utveckla ledarskapskompetenserna i ett multiprofessionellt arbete som utförs på många platser.

Tidtabell

Q1/2022 >

Mätare

Planering av coachning/inlärningsprocesser genom samarbete och utnyttjande av expertkunskap. Utbildningar har ordnats och ämnen behandlats även i det virtuella forumet för personalledning

Antalet deltagare och respons på hur ledarskapskompetensen har utvecklats

39. Ledningsgrupperna för församlingarnas och de gemensamma tjänsternas avdelningar/enheter stöds i personalledningsfrågor

Ledningsgrupperna för församlingarnas och de gemensamma tjänsternas avdelningar/enheter stöds i personalledningsfrågor.

Tidtabell

Q1/2022 >

Mätare

Antalet deltagare och respons på hur ledarskapskompetensen har utvecklats

Personalplan

(+ åtgärdsförslag: De gemensamma riktlinjerna för personalpolitiken bestäms tillsammans med högsta ledningen i arbetsgivargruppen)

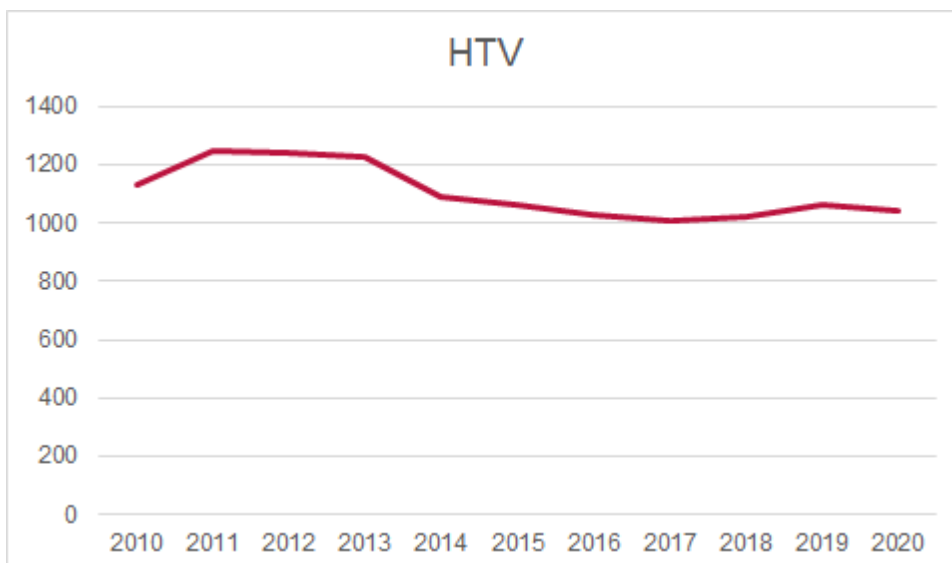
(+ åtgärdsförslag: Utforma en personal- och kompetensstrategi som kopplas samman med gemensamma kyrkofullmäktiges kontinuerliga strategiprocess)

Främjande av smidig placering av personalresurser

Mål: "Vår verksamhet styrs av helsingforsarnas behov och förverkligandet av kyrkans kärnuppgifter. Detta möjliggörs av en kompetent personal som arbetar och rör sig smidigt inom samfälligheten."

Nuläget

Den totala arbetsmängden i Helsingfors kyrkliga samfällighet under 2020 var cirka 1275 årsverken. Som högst är arbetsstyrkan 2000 personer under sommarmånaderna. Mätt enligt personal är Helsingfors kyrkliga samfällighet den Evangelisk-lutherska kyrkans största ekonomiska församlingsenhet. Av årsverkerna gjordes 700 i församlingarna och 573 i de gemensamma tjänsterna. De största yrkesgrupperna var begravningsplatsarbetare, församlingsprästerskapet och administrations- och kontorsanställda. Gällande antalet månadsavlönade medarbetare varierar församlingarnas storlek mellan 88 årsverken på Malmin seurakunta och 14 årsverken på Matteus och Petrus församlingar. Av de finskspråkiga församlingarna har Roihuvuoren seurakunta minsta antalet årsverken (19 årsverken).



Årsverkesutvecklingen av månadsavlönade medarbetare.

Personalplan

Församlingarna är kyrkans grundenhet. Församlingarna är arbetsgivare för sina medarbetare. Församlingen svarar för personalens arbetsledning, rekrytering och utbildning. Behörig myndighet i beslut gällande anställningsförhållanden är församlingsrådet. Församlingsrådet kan i viss mån ha överfört beslutanderätt till kyrkoherden. Vad gäller präster är det domkapitlet som har beslutanderätt.

Den kyrkliga samfälligheten svarar för arbetsgivaruppgifterna enligt kyrkolagens 12 kapitel och grundstadgan. Gemensamma kyrkofullmäktige grundar och nedlägger tjänster både i kyrkliga samfällighetens församlingar och i gemensamma enheter. Den kyrkliga samfälligheten svarar för den allmänna planeringen av hela personalens (även församlingarnas personal) personalpolitik, personalutbildningen, organisationen av personaltjänster (till exempel företagshälsovården, personalbеспisningen), lönebetalningen och samverkan.

Som en av det nuvarande systemets styrkor kan ses att verksamhetsplaneringen och personalplanering utförs av samma instans, nära den egentliga verksamheten. Avsaknaden av en gemensam vision för hela Helsingfors är en svaghet. Den nuvarande modellen möjliggör inte en balansering av personalstrukturen på grund av verksamhetsmiljöns behov och den ojämna fördelningen av naturlig avgång. Personalens rörlighet mellan församlingarna och de gemensamma enheterna är obetydlig och stel och samarbetet är oorganiserat (gruppen som förbereder Helsingfors kyrkliga samfällighets arbetsgivarmodell, 23.3.2015).

Det bör också påpekas att arbetsfördelningen och mängden arbete som utförs på olika ställen är svår att analysera eftersom ingen information om till exempel arbetstidsallokeringsystemen är tillgänglig. På grund av detta är bland annat skiljandet mellan administrativt arbete och andligt arbete en gissningslek. Utöver den egentliga administrativa personalen ingår en mängd olika administrativa rutinuppgifter i bland annat chefsuppgifter vid sidan av de administrativa uppgifter som stöder ledningsarbete. Bland annat på grund av detta bör långtgående förenklingar undvikas. Samma försiktighetsprincip gäller vid uppskattning av arbets- och kostnadsfördelningen mellan samfällighetens gemensamma tjänster och församlingarna.

Situationen är emellertid i stort sett densamma som år 2015. I och med personalstrategiprocessen som gjordes åren 2015–2018 har så kallat avtalsmässigt samarbete mellan församlingarna och enheterna främjats. Avtalsmässigt samarbete har gjorts främst av informatörer. Samarbete kan anses vara knappt. På lång sikt har en förändring av strukturen konstaterats vara nödvändig, bland annat i Modigt tillsammans-verkstäderna under hösten 2020. Biskopens utredning om församlingsstrukturen blir färdig 2022.

Kyrkoskatteintäkterna uppskattas minska med 10,2 % fram till år 2026 jämfört med beskattningsutfallet år 2020. Minskningen kommer att fortsätta under åren 2027–2030. År 2030 uppskattas beskattningsutfallet vara 18,3 % mindre än 2020. En nedskärning på -1,5 % har gjorts i församlingarnas och de gemensamma tjänsternas verksamhetsanslag för 2022–2024. I planeringen 2021 beaktades de gemensamma tjänsternas förpliktelse och församlingarnas rekommendation att minska personalen med 3 % årligen.

Personalplan

Pensionering och annan naturlig avgång sker dock inte kontrollerat eller på strategiskt korrekta ställen.

En expertgrupp har behandlat tre olika scenariomodeller gällande smidig placering av personalen.

Scenario 1, modell "Fortsättning av den nuvarande strukturen"

- Nuläget bevaras
- Ekonomin försvagas – minskning av personal oundvikligt
- Via naturlig avgång minskar personalen slumpvis i olika enheter och arbetsfält
- Leder till samarbetsförhandlingar av ekonomiska och produktionsmässiga orsaker – permitteringar, överföringar till anställning på deltid, uppsägningar
- Principerna om omställningsskydd tas i bruk
- Avtalsmässigt samarbete är slumpartat

Scenario 2, modell "Ökat frivilligt medskapande"

- en modell för nätverkande samarbete och karriärstig
- Öka avtalsmässigt samarbete
- Omplacering av uppgiften till en annan arbetsgivare möjligt i arbetsavtalsförhållanden
- Övergång till arbetsavtalsförhållanden – sekreterare, kyrkvaktmästare, barnledare placeras enligt behov
- Skapa samarbetsmodeller för olika arbetsfält – göra försök
- Tidsbestämda projektuppgifter kan förekomma i de gemensamma tjänsterna
- nätverkande samarbete – medskapande

Scenario 3 – modell "Gemensamma anställningsförhållanden"

- Uleåborgs modell som exempel
- Den kyrkliga samfälligheten som arbetsgivare i de uppgifter där det är möjligt (kyrkoherde, kantor, diakon, präster? På församlingarnas "avlöningslistor")
- Uppgifter placerade enligt församlingarnas behov
- Församlingen rekryterar, sköter arbetsledningen, avslutar anställningsförhållanden
- Gemensamma kyrkorådet leder helheten

Scenariomodellerna behandlades även på kyrkoherdarnas vårseminarium.

Kyrkoherdarnas åsikt var att utveckling och förädling av scenariomodell 2 bör fortsättas. I sina diskussioner ansåg kyrkoherdarna det som viktigt att kunna säkerställa lokala verksamhetsmodeller och bemötande av människor.

Personalplan

Personalen ser inte församlingsstrukturerna som särdeles viktiga. Strukturerna och de inre betoningarna av andligt arbete har väckt tankar: *”...den lokala församlingen som centrum ’tappar betydelse’. Redan nu befinner vi oss i en situation där den egna församlingen är viktigare för medarbetaren än för församlingsmedlemmen. Medlemmens beslut är att höra till kyrkan, inte församlingen – eller att utträda. För medlemmen är den lokala församlingen närmast en administrativ struktur påkallad av bostadsområdet, kyrkans regionala servicecentral.”*

Slutsatser

Den smidiga omplaceringen av personal i Helsingforsområdet kan inte främjas tillräckligt snabbt med lösningar som grundar sig på ändringar av församlingsstrukturer. Lösningarna måste vara av ett annat slag. Tidigare försök att öka avtalsmässigt samarbete har inte lett till önskade resultat. Nu måste flera olika medel användas för att uppnå målet.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål

40. Främjande av den interna arbetsmarknaden samt skapande av strukturer och modeller för arbetsväxling

(kopplas till förstärkning av mångkunnighet)

Tidtabell

Q2/2022 >

Mätare

Modeller skapade för främjande av den interna arbetsmarknaden och arbetsväxling.
Testning av modeller och bedömning av testningen.

Mer nätverkande samarbete

Mål: ”Nätverkande samarbete förstärks, och församlingsmedlemmarna är aktiva deltagare i vår gemenskap.”

Personalplan

Nuläget

När deltagarna i vårens situationsrumsarbete frågades vad som kunde avskaffas i kyrkans arbete var resultatet följande ordmoln:

Mistä asioista haluamme luopua?



Bild 3 Ordmoln "Vad vill vi avstå från?" Situationsrumsarbete

Medarbetarnas centrala ställning var det mest synliga svaret. Även "att göra ensam" och de organisatoriska gränserna nämndes i olika former. Kyrkans ställning i samhället har ändrats så att det inte längre kommer är aktuellt att lära uppifrån. Arbetet görs således alltmer bland människor och med olika partner.

Personalen ansåg det viktigt att göra nätverkande samarbete med till exempel daghem i fortsättningen. "Sådana serviceformer 'är fortfarande betydelsefulla' som redan har integrerats eller som kommer att integreras i det övriga samhällets strukturer och verksamhet, men på ett sådant sätt att den egna andliga identiteten bevaras och avsändaren ihågkoms. Till detta hör även smidighet i förhållande till olika åskådningar och partners förutsättningar." Även i fortsättningen är kyrkan en viktig byggare av samhället, och kyrkans medarbetare har en viktig samhällsroll som experter i bemötande."

Den viktigaste intressentgruppen eller nätverkspartner för personalen var församlingsmedlemmarna. Det är bland dem som kyrkans arbete görs och de bildar församlingen. Den näst viktigaste nätverkspartner ansågs vara Helsingfors övriga församlingar. Även kommunen ansågs vara viktig. Andra instanser som nämndes var medborgarorganisationerna, hälsovårdsorganisationerna och andra religionssamfund.

Arbetet görs i allt större utsträckning på andra sätt än i team som består av linjeorganisationens medlemmar. Detta har likväl varit verklighet i Helsingfors församlingar redan under en längre tid. De minskande resurserna är en utmaning för de nuvarande verksamhetsmodellerna. I personalenkäten ansåg endast 55 % av personalen att samarbetet mellan församlingarna och enheterna fungerar bra. Det nuvarande

Personalplan

avtalsmässiga samarbetet är svårkontrollerat. Arbete som förverkligas som samarbetsavtal har gett upphov till utmaningar för arbetshälsan.

Slutsatser

Nätverkande arbete bör utvecklas, både vad gäller kvalitet och kvantitet. I punkt 3 tas ställning till personalens kompetenser i arbete som görs i nätverk. Dessutom behövs olika incitament, avtalsmodeller, diskussioner och aktivt sökande efter samarbetspartner och uppsökning av nätverk.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:

41. Nätverk och kompanjonskap med extern finansiering, (till exempel EU-finansiering, Keva, SIB och Arbete 2.0), även möjligheter till privat finansiering/kompanjonskap.

Tidtabell

Q1 –

Mätare

Gemensamt finansierade/kompanjonskapsprojekt antal/belopp i €.

42. Utvidgande av pastorskansliernas tjänster och gemensamma tjänster, inklusive Livsrum (diakonicenter)

Mätare

Fungerade kundserviceprocesser, kundnöjdhet

43. Regionala kompetenscenter/profilering

(Kompetenscentren kan vara enheter som specialiserar sig på bland annat diakoni, internationellt arbete eller dylikt och vars uppgifter inkluderar utvecklingen av branschens kompetenser och stödandet av andra församlingar i sitt specialiseringsområde, exempelvis som arbetsplatshandledare).

Mätare

Verksamhetens effektivitet, kundnöjdhet.

44. En ny modell för snabbt reagerande på fenomen (samarbetsprojekt förutsättning för stöd), uppmuntran till försök med låg tröskel, premiering för företagsamhet.

Tidtabell

Personalplan

Q1 –

Mätare

Transparens i fördelningsgrunderna för utvecklingsanslag och beslutsprocessen, kriterierna kan bedömas.

Antal gjorda/förverkligade förslag.

Distribution av försökens resultat, skalbarhet?

Allokering av resurser till kärnuppgiften (andligt arbete)

Mål: "Tyngdpunkten ligger på kyrkans andliga arbete. Således är det uppfostran, diakoni, stöd till troslivet samt kommunikation som ligger i centrum."

Nuläget och framtidsutsikter

Enligt uppdragets riktlinjer bör personalplaneringens tyngdpunkt i fortsättningen vara i det andliga arbetet. Upplösning av den nuvarande personalstrukturen kräver en kulturförändring och stora strategiska val. Det är inte helt entydigt vad som hör till kärnuppgifter och vad till stödaktiviteter.

I gruppens uppdrag definierades kärnuppgiften på följande sätt: det är uppfostran, diakoni, stöd till troslivet samt kommunikation som ligger i centrum. Således är det administrativa och fastighetsskötseluppgifter som blir i den yttre cirkeln som stödaktiviteter. Nu är cirka 50 % av personalens årsverken direkt så kallat andligt eller församlingsarbete. Till denna grupp hör arbete som görs av prästerskapet, diakoner, kantorer, ungdomsarbetare och familjerådgivare. Ungefär hälften av arbetet är stödaktiviteter som fastighets- och begravningsplatsarbete samt kontors- och administrativt arbete. Städarbete görs för det mesta med egen personal. Av kyrkounderhållsarbetet är cirka 70 % städarbete.

Utöver betoningar mellan kärnarbetet och stödaktiviteterna måste strategiska val göras inom traditionellt andligt arbete. Personalen hade bland annat följande idé: *"Vi har redan länge konstaterat att dop, bröllop och andra liknande kyrkliga ceremonier har blivit mindre populära. Detta syns ändå inte i personalplaneringen, utan bland annat inom diakonin har vi brist på personal i relation till invånarantalet, och invånarantalet i området växer hela tiden."* Frågan om vad som räknas som stöd åt troslivet kräver fortsatt behandling.

Personalen frågades både i Modigt tillsammans-processens situationsrum på hösten 2020 och våren 2021 och på den virtuella arbetsplattformen om deras syner på det kyrkliga arbetets framtid. I arbetet lyfte man fram att gränserna mellan olika arbetsfält borde rivas och medarbetarens centrala ställning avskaffas. *"År 2026 anställs människor inte längre till olika arbetsfält inom församlingarna utan rakt till multiprofessionella team som kan innehålla även församlingsmedlemmar med olika kompetenser."*

Personalplan

Enligt personalens åsikter kommer diakoni och bemötande att betonas i det kyrkliga arbetet i fortsättningen. I framtidens kyrkliga servicearbete kommer det viktiga att vara: *”Diakoni, bemötande av människor i olika livskrissituationer över lag.”* Aktiviteter vars betydelse kommer att minska i framtiden är enligt personalen samlande verksamhet, i synnerhet söndagsmessa och olika cirklar. Dessa kritiserades bland annat som *”sorgmodiga och monotona samt långt borta från vardagen och svåra att närma sig.”* Även barnens dagklubbsverksamhet har tappat betydelse eftersom största delen av barnen är med i kommunal småbarnsfostran. I framtiden kommer inte heller så kallad byråkratisk service att behövas. Kyrkan kommer även i fortsättningen ha en betydelse för fostran, men tyngdpunkten ska flyttas till bemötandet och diakonin.

Finansieringsgrunden varierar för olika funktioner. Kyrkoguidelönerna kan delvis täckas med inträdesintäkter. Begravningsväsendet, där 15 % av samfällighetens årsverken utförs, finansieras i stor utsträckning genom gravskötselavgifterna som tas ut från kunderna och genom statens finansiering. Denna finansiering kan inte riktas till annan verksamhet. Också en del av centralregistrets uppgifter har lagstadgats som församlingens skyldighet.

Den nuvarande systemhelheten främjar inte strävan att minska det administrativa arbetet. Det är i mycket ringa utsträckning som systemhelheten utnyttjar automation eller artificiell intelligens. Det är möjligt att lägga ut stödfunktioner, men man måste noggrant ta reda på kostnadseffekterna.

Slutsatser

Församlingarna i Helsingfors och kyrkans arbete överhuvudtaget håller på att genomgå en omvälvning. Kyrkans arbete kommer att förändras. Några faktorer som kommer att påverka helheten för riktandet av personalresurser är bl.a. de fastighetsstrategiska besluten, den digitala vägkartan (systemhelheten), utvecklingen av personalens kompetens, finansieringen av verksamheten, främjandet av smidig placering av personal som behandlas i punkt 5 och de eventuella lösningarna för utläggning av verksamhet.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:

45. [Upprätta en personalstrategi med personalpolitiska val](#)

Tidtabell

under loppet av 2022

46. [Dra upp riktlinjer i fråga om den kyrkliga samfällighetens interna arbetsfördelning, fatta eventuella beslut om utläggningar eller avyttringar](#)

Tidtabell

Personalplan

under loppet av 2022

47. Plan och vägkarta för inledning av digitala arbetsverktyg

Mätare

Mål för digitaliseringsstrategin

Personalplan, Inblickar på kvantitativ personalplanering

Till Rohkeasti yhdesä – Modigt tillsammans-arbetsgruppens uppdrag hörde också att upprätta en utredning som stöd för de närmaste årens kvantitativa personalplan. I detta skede av arbetet ansåg arbetsgruppen att det inte är möjligt att upprätta en mycket detaljerad plan, eftersom projekthelheten Modigt tillsammans innehåller många sådana förslag gällande arbetsfördelningen, utdelningen av anslag, framtida verktyg och arbetsätt för vilka riktlinjer måste bestämmas och beslut fattas innan kvantitativ personalplanering är möjligt i praktiken.

Arbetsgruppen har noggrant bekantat sig med de nuvarande uppgifterna om antalet personal och personalstrukturen samt med pensionsprognosen, och problemet är att avgången inte sker på ett kontrollerat sätt och att den inte heller riktas på ett strategiskt sätt.

Pensionsavgång

Planeringsperioden för projektet Modigt tillsammans sträcker sig ända fram till år 2030. I denna tidsperiod ingår även de ändringar som pensionsreformen förde med sig när den trädde i kraft i början av år 2017 och som berör dem som pensionerar sig i år på så sätt att den lägsta allmänna pensionsåldern för personer födda 1955 nu ligger på 63 år och 3 månader. Den allmänna pensionsåldern för personer födda före 1.1.1955 är 63 år. Pensionsåldern för personer som är födda år 1955 är tre månader högre, d.v.s. 63 år och 3 månader. Pensionsåldern för personer födda 1956 är i sin tur tre månader högre än detta, d.v.s. 63 år och 6 månader. Enligt samma princip, årsklass efter årsklass, avgörs pensionsåldern ända fram till dem som är födda 1961. Pensionsåldern för personer som är födda under åren 1962–1964 är 65 år, och pensionsåldern för personer yngre än så kommer att fastställas senare utifrån den förväntade livslängden. När man fortsätter att arbeta efter ålderspensionsåldern tjänar man in mer pension (Keva). Dessa förändringar kommer att påverka pensionsavgången och hur stor den uppskattas vara.

Ändringar i uppgiftsstrukturen

I sin rapport presenterar personalplaneringsgruppen omfattande åtgärder för att utveckla kompetensen. Kompetensen, välbefinnandet i arbetet och till sist även arbetsförmågan beror i stor utsträckning på personalens kompetens och förmåga att agera på ett resilient sätt i världen som förändras.

Personalplan

De nya kraven på kompetens och strävan efter mångkunnighet kommer inte enbart att påverka uppgiftsstrukturen utan också lönestrukturen. I situationer där arbetsuppgifterna blir mer krävande ska även lönen justeras på motsvarande sätt. Målet är att de enklaste uppgifterna, där t.ex. mycket information behöver sparas manuellt, skulle kunna avskaffas genom att automatisera processer. Det är möjligt att avgången proportionellt sett sker mer på lönetabellens nedre kravnivåer, medan behovet av ny arbetskraft i allt större utsträckning gäller uppgifter som kräver bredare expertis.

Behoven att effektivisera verksamheten som grundar sig på utdelningsgrunderna för anslag

Arbetsgruppen för tryggheten av verksamhetsförutsättningar som överväger utdelningsgrunderna för anslag kommer att föreslå att verksamhetens vinstmarginaler ska, jämfört med år 2022, skäras ner med 8 % år 2023, och att en ny nedskärning på 8 % ska äga rum år 2026 och att en tredje nedskärning på 8 % ska ske år 2029. Det ursprungliga antagandet för personalplaneringsgruppens uppdrag var att man under de kommande åren skulle fortsätta den redan överenskomna minskningen på 3 % per år. I praktiken innebär båda alternativen en betydlig minskning av antalet personal och prioritering av verksamheter.

Expertgruppen för att tryggheten av verksamhetsförutsättningar har beräknat alternativa scenarier för att konkretisera situationen. I den bifogade beräkningen presenteras en hypotetisk modell för personalminskningarnas storlek om minskningarna sker i samma proportion som enligt förhållandet mellan personalkostnaderna och alla verksamhetskostnader. Modellen är rent beräkningsbaserad.

BESPARINGSBEHOV JÄMFÖRT MED ÅR 2022

	2023	2026	2029
Församlingarnas besparingsbehov:	3 500 419 €	7 108 698 €	10 400 015 €
Besparingsbehov för de gemensamma tjänsterna:	3 867 768 €	6 857 749 €	9 585 891 €

ANTAL PERSONAL 31.12.2020

Församlingarna totalt	698
Gemensamma tjänster	430
	1128

GENOMSNITTSLÖN 41 663,39 € *inkl. bikostnader 24,38 %*

MINSKNINGSBEHOV AV

PERSONAL	2023	2026	2029
----------	------	------	------

Personalbesparingarna utgör 48,09 % av hela besparingsbehovet 48,09 %

motsvarar personalkostnadernas andel av samtliga verksamhetskostnader i bokslutet år 2019 (hela samfälligheten)*

Personalplan

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

Personalkostnader

Enligt Statistikcentralens definition omfattar personalkostnaderna löner på vilka förskotts innehållning ska verkställas och därmed jämförbara kostnader samt direkt på lönen baserade kostnader såsom socialskyddsavgifter, lagstadgade och frivilliga personförsäkringspremier samt pensionskostnader. Utöver dessa kostnader uppstår det även andra personalkostnader som bl.a. företagshälsovården, personalutbildningarna, stödet för arbetshälsan, resorna och arbetsverktygen o.s.v. medför. En del av dessa kostnader kan förväntas minska när antalet personal minskar, men speciellt i en ändringssituation ska man fästa särskild uppmärksamhet vid personalens ork och vid att stödja personalens förmåga till förändring. Av denna orsak bör man framför allt tydligt satsa på att stödja arbetshälsan, att förstärka möjligheterna att utveckla kompetensen och förse ledningen av förändring med resurser.

Strategiskt betydande utvecklingsprojekt och deras resursering

Föråldrade datasystem som medför mycket manuellt arbete och som är oändamålsenliga är ett utvecklingsområde som kräver snabba åtgärder. Tidigare har man sparat inom dessa och det har blivit dyrt på många sätt, men samtidigt måste man förstå att stora förändringar är kostsamma och kräver tillräckliga resurser för att kunna ske på ett framgångsrikt sätt. Av denna orsak anser personalplaneringsgruppen det viktigt att strategiskt betydande projekt, t.ex. datasystemprojekt eller ledning av förändring får tillräckliga resurser och budgetanslag. Gör man inte detta, finns risken att ändringsprojekten misslyckas eller att organisationen förlorar kompetens som är väsentlig med tanke på dess verksamhet. Det behövs också resurser för ledning av själva förändringsprocesshelheten.

Tryggande av välbefinnande i arbetet i en ändringssituation

Under ändringsprojektet för verksamhetskulturen som föregick projektet Modigt tillsammans har man skapat grund för de ändringar som vi har framför oss och som utöver behovet för omorganisering inom den kyrkliga samfälligheten också beror på förändringar som skett i vårt samhälle och helsingforsarnas önskemål och behov. De större ändringsbehoven är dock först på kommande.

För att fullständigt kunna uppnå de mål som satts upp för Modigt tillsammans-processen krävs det strategiska beslut som inte bara kommer att innebära prioriteringar, utan också eventuella avyttringar. Ändringssituationer medför belastning på olika människor på olika sätt, och coronapandemin som pågått i bakgrunden en lång tid kommer utan tvivel också att spela en roll här men på ett sätt som vi ännu inte är medvetna om.

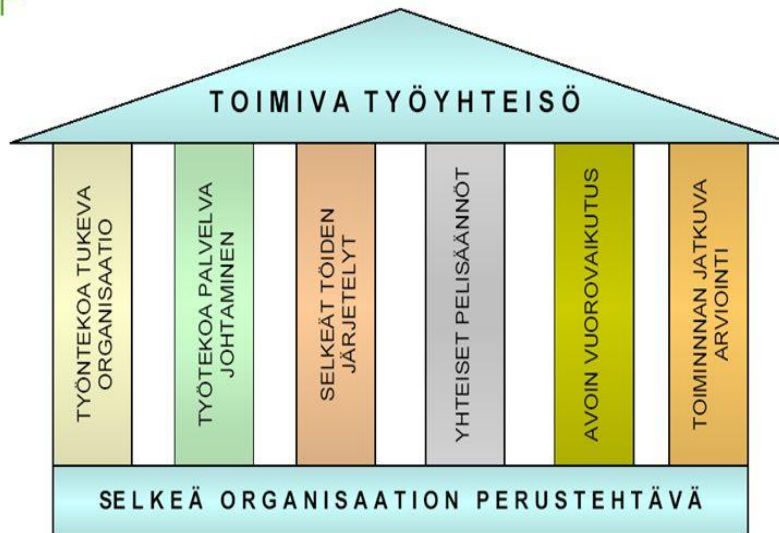
Personalplan

I denna slutrapport från expertgruppen för personalplanering har vi presenterat olika åtgärder som framför allt ska stödja den kvantitativa personalplaneringen. Alla åtgärder som vi föreslagit kan sammanfattas i den bifogade modelleringen av grundpelarna för en fungerande arbetsgemenskap som upprättats av organisationspsykolog Pekka Järvinen. Järvinens modell är baserad på att organisationen ska ha en tydlig grundläggande uppgift, och i denna nya situation är detta något som ska klargöras för och meddelas till helsingforsarna och de anställda inom organisationen.

Enligt Järvinen (2007) behöver en fungerande arbetsgemenskap en stark struktur som består av följande faktorer:

- Organisation som stödjer arbetet
- Ledning som bidrar till arbetet
- Tydlig organisering av arbetet
- Gemensamma spelregler
- Öppen interaktion
- Kontinuerlig utvärdering av verksamheten

Dessa faktorer har sammanställts i bilden nedan. Vid planeringen under vårt arbete har vi försökt ta hänsyn till att dessa strukturer ska fungera så bra som möjligt.



TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN PERUSPILARIT

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

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen
Tietoa Turvaa Kehitystä

TTK HTa

20.4.2007

2

Personalplan

Bild 4 Välbefinnande i församlingsarbetet (källa: [TYÖHYVINVOINTI SEURAKUNTATYÖSSÄ ppt ladda ner \(slideplayer.fi\)](#))

Modigt tillsammans-expertgrupperna lyfter fram ett behov av att göra prioriteringar. När vi gör prioriteringar är det vår uppgift att också ta hand om konsekvenserna av dessa ansvarsfulla beslut.

Åtgärdsförslag för att uppnå dessa mål:

48. För att säkerställa förnyelseförmågan ska man definiera de strategiskt betydande utvecklingsprojekten och resurseringen för dessa

Tidtabell

Mätare

49. Säkerställande av personalens välbefinnande och kompetens i alla situationer

Tidtabell

Kontinuerlig verksamhet

Mätare

Personalenkät

Arbetshälsans nyckeltal

360-bedömning av ledningen

Personalens förmåga till förändring och vilja att övergå till nya arbetsuppgifter

Personalplan

Bedömningskriterier för personalanpassning

Nedan finns ett förslag till kriterier och bedömningsgrunder för riktandet av eventuella personalanpassningsåtgärder. Detta förslag tar hänsyn till den information och de synpunkter som framkommit i samband med de olika expertgruppernas arbete och arbetet under processen Modigt tillsammans.

- Helsingfors församlingars verksamhet och verksamheten inom det gemensamma församlingsarbetet ska fokusera på de uppdrag som andra aktörer i Helsingfors inte tar hand om.
- En del av tjänsterna som kräver specialkompetens ordnas lokalt i områdena och en del ordnas centraliserat av hela samfälligheten så att helsingforsarna och församlingarna får bästa möjliga service.
- Man ska sköta de nödvändiga uppgifterna som nämns i kyrkoordningen samt de andra, strategiskt valda uppgifterna (olika församlingar kan ha olika strategiska insatsområden). Alla nuvarande uppgifter ska granskas, de viktigaste ska prioriteras och de icke nödvändiga ska avskaffas. Under utlåtanderundan hösten 2021 tar man ställning till det totala minskningsbehovet av årsverken. Efter detta kommer man att besluta hur de strukturella anpassningsåtgärderna ska riktas.
- I församlingarna och inom de gemensamma tjänsterna ska man göra de anställdas arbetsuppgifter mångsidigare och förstärka det mångprofessionella teamarbetet. Personalkompetens anskaffas och utvecklas med hänsyn till dessa behov.
- Besparingarna inom de gemensamma tjänsterna ska inte genomföras genom att överföra uppgifterna till församlingarnas ansvar. Man ska tillsammans komma överens om det mest effektiva och inflytelserika sättet att sköta uppgifterna.
- Personalminskningarna beror inte enbart på behovet av ekonomisk anpassning, utan dessa har också att göra med målet att öka församlingsmedlemmarnas roll som planerare, genomförare och utvärderare av verksamheten.
- Det tillgängliga anslaget kommer att minska kraftigt i fortsättningen och detta kommer att påverka alla aktörer. Krismedvetenheten bör ökas på ett konstruktivt sätt. Tiden är förbi för den s.k. osthyvelsanpassningsverksamheten och de strukturella avgörande besluten måste fattas nu. Vi förbinder oss till goda samarbetsförhandlingsprocesser.
- Redan nu under ändringsprocessen för verksamhetskulturen tillämpar vi de verksamhetsprinciper som vi kommit överens om, och enligt dessa skapar vi utrymme för församlingsmedlemmarnas egen verksamhet, ändrar de anställdas roll på så sätt att den motsvarar den nya verksamhetskulturen, gör mer tillsammans samt reagerar på ett modigt och raskt sätt.

Personalplaneringens utmaningar och frågor som kräver tilläggsutredningar

För att möjliggöra konkret enhetsspecifik personalplanering behövs beslut om de strategiska målen för förnyelserna och om prioriteringarna. Man behöver också en tydlig

Personalplan

uppfattning om det man vill uppnå och om vilka resurser som behövs för att genomföra dessa ändringar.

Helsingfors kyrkliga samfällighet har inte tillgång till uppgifter om arbetstidsallokering, vilket gör att en del av lösningarna baseras enbart på beräkningar. Därför måste ändringsprojekten kontinuerligt utvärderas och vid behov måste riktningen ändras.

Dessutom behövs en ännu mer djupgående analys för att ändringarna kan riktas på rätt sätt samt transparens i fråga om de olika arbetsenheternas utgifts- och kostnadsstruktur. Det behövs också närmare analys i fråga om vilken andel av personalkostnaderna är s.k. öronmärkta kostnader och vilka juridiska krav det finns för produktionen av dessa tjänster.

När allt kommer omkring kräver framgång att alla parter engagerar sig starkt, samarbetar och har en stark vilja.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi för Helsingfors kyrkliga samfällighet

Förberedelsearbetet för Helsingfors kyrkliga samfällighets fastighets- och verksamhetslokalstrategi inleddes 15.8.2019 av arbetsgruppen som utsågs av gemensamma kyrkorådet och som grundades för att upprätta principer för allokeringsgrunderna för investeringsanslag. Arbetsgruppens arbete fortsattes genom gemensamma kyrkorådets beslut 22.10.2020 att utse en arbetsgrupp för att utifrån förslagen upprätta Helsingfors kyrkliga samfällighets fastighetsstrategi och en avyttrandeplan för fastigheter och lokaler.

Fastighetsstrategi, den kyrkliga samfällighetens strategi och Modigt tillsammans-målet

I strategin Kyrkan i Helsingfors 2020 dras följande riktlinjer upp för församlingarnas och den kyrkliga samfällighetens fastigheter: ” Vi kommer att effektivera användningen av våra verksamhetslokaler. Vi kommer att minska antalet verksamhetslokaler. Inom nya bostadsområden anskaffar vi nya lokaler med måtta. Vi kommer att se till att de nya lokalerna är multifunktionella. Vi kommer att öka sam användningen av lokaler mellan församlingarna. Användningen av lägergårdar kommer att effektiveras, framför allt när det är frågan om de egna församlingarnas verksamhet.”

Modigt tillsammans – målet för fastigheter 2021

Gemensamma kyrkofullmäktige har den 18 mars 2021 godkänt målet för Modigt tillsammans som har följande riktlinjer för det framtida målet för fastigheter.

I fråga om fastigheter vill vi år 2023 befinna oss i en situation där:

Helsingfors församlingars kyrkobyggnader är i mångsidigt bruk och fungerar som synliga landmärken längs helsingforsarnas naturliga gång- och färdleder, vid trafikens knutpunkter på olika håll i staden. I fråga om fastighetsbeståndet har det upprättats en avyttrandeplan utifrån den beräknade stadsutvecklingen och utifrån en långsiktigare bedömning av den kyrkliga verksamheten. Minskningen av fastighetsbeståndet har fortsatt. Målet för år 2030 är att fastighetsbeståndet har minskats med cirka 26 000 kvadratmeter. Samtalsämnet är att församlingarna ska minska sina ytor med cirka 15 000 kvadratmeter och att Församlingarnas hus ska avyttras.

Kyrkans lokaler är tillgängliga för helsingforsare genom en öppen bokningsapplikation, genom vilken man också kan få nycklarna till kyrkobyggnaden. Kyrkornas gårdsplaner används allt mer som lekplatser för barn, hobbyplatser för ungdomar och mötesplatser för generationer. Gårdsplanerna möjliggör också ekologisk stadsodling, evenemang för hållbar återvinning och överhuvudtaget mångsidiga aktiviteter på somrarna så att gårdsplanen börjar likna ett utomhusvardagsrum.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

För att förbättra bostadsutbudet och minska boendekostnaderna i Helsingfors har det genomförts bostadsproduktion som förenar de olika generationernas boende. Före år 2030 har grynderverksamhet utnyttjats speciellt inom nya bostadsområden och inom markområden som ägs av den kyrkliga samfälligheten, dock genom att samtidigt iakttä församlingarnas lokalbehov inom dessa områden.

Det gemensamma verksamhetshuset för församlingarna i Helsingfors har avyttrats och man har övergått till ett mindre "kvarter av goda bemötanden", där ett av Livsrummen också finns. Församlingarnas verksamhetslokaler har utnyttjats som arbetslokaler för de gemensamma tjänsterna och som distansarbetsplatser för stadsborna. De lokaler som vi beslutat att avyttra har sålts eller hyrts ut till utomstående. Församlingarna har utsedda "fadderlägergårdar" för olika slags lägerverksamhet för ungdomar, vilket har förstärkt skriftskolans ställning i Helsingfors.

På väg mot år 2023 är det följande steg som ska göras i fråga om fastigheter:

Fastighetsutvecklingen styrs av fastighetsstrategin som upprättas våren 2021 och avyttrandeplanen som blir färdig i slutet av år 2021. Utifrån fastighetsstrategin kommer att upprättas en plan för Helsingfors församlingars nätverk av verksamhetsställen i framtiden. Eftersom den kyrkliga samfällighetens besparingar och inkomster inte räcker till för att alla nuvarande kyrkor och andra verksamhetsställen ska kunna upprätthållas eller grundligt renoveras, behöver man optimera användningen av verksamhetslokaler och avyttra vissa lokaler. Huvudregeln är att kyrkobyggnaderna inte ska överlåtas. Detta dock med medvetenhet om att några kyrkor troligtvis behöver avyttras som en del av den ekonomiska balanseringen. Målet sätts till att cirka en fjärdedel av de lokaler som används av församlingarna och serviceenheterna (d.v.s. cirka 15 000 kvadratmeter, vilket utgör cirka 22 % av de lokaler som för tillfället är i församlingarnas bruk) ska avyttras. År 2019 låg de direkta kostnaderna för dessa lokaler på 2,5 miljoner euro. En avyttring av Församlingarnas hus innebär en minskning på 11 485 kvadratmeter, vars kostnader låg på sammanlagt 946 000 euro år 2019. De framförda förslagen baserar sig på utredningar om verksamhetens behov och betydelsefullhet, och tack vare dessa utredningar kan investeringsanslagen bättre riktas till objekt som har betydelse för församlingarnas verksamhet på lång sikt. På så sätt slipper man investera i objekt som kan avyttras. Utlåtandena utfärdas och församlingarnas behov kartläggs under sommaren och hösten 2021.

Besluts punkterna preciseras efter att fastighetsstrategin blivit färdig hösten 2021. Församlingarna och fastighetsavdelningen kommer att efterleva avyttrandeplanen från och med år 2022.

Arbetsgruppen för fastighetsstrategi föreslår följande ändringar i Modigt tillsammans-målet för fastigheter 2021:

- Vad gäller antalet kvadratmeter är fastighetsbeståndets minskningsmål ca 25 % före år 2030.
- Utifrån strategiarbetet och de rapporter som håller på att förberedas (JLL Oy:s rapport över framtiden för Församlingarnas hus, Tilakonsultit TM2 Oy:s prioriteringskriterier

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

och Insight 360 Oy:s granskning av förändringar i verksamhetsmiljön) upprättas en plan och en tidtabell för att uppnå helhetsmålet.

- I fråga om fastighetsbeståndet har det upprättats en avyttrandeplan utifrån den beräknade stadsutvecklingen och utifrån en längre bedömning av den kyrkliga verksamhetens behov.
- För att förbättra bostadsutbudet i Helsingfors har det genomförts bostadsproduktion som förenar de olika generationernas boende.
- Före år 2030 har grynderverksamhet utnyttjats speciellt inom markområden som ägs av den kyrkliga samfälligheten, dock genom att samtidigt iaktta församlingarnas lokalbehov inom dessa områden.
- Som mål uppsätts att de gemensamma tjänsterna ska flytta från Församlingarnas hus till den kyrkliga samfällighetens eget fastighetsbestånd eller till hyreslokaler, om detta anses vara rimligt i helhetsbedömningen.

Förändring av verksamhetsmiljön

I fråga om strategiarbetet för fastigheter och verksamhetslokaler har det beställts en utredning om förändringar i verksamhetsmiljön från Insight 360 Oy. Målet är att få information om bl.a. hur befolkningsgrupperna i de olika stadsdelarna i Helsingfors kommer att ställa sig till kyrkan i framtiden. Denna utredning kommer sedan att skapa grunden för det optimala nätverket av verksamhetsställen som är gemensamt för församlingarna i Helsingfors.

Som en del av processen Modigt tillsammans skapade beslutsfattarna inom församlingarna, kyrkans anställda och den kyrkliga samfälligheten hösten 2019 tillsammans en lägesbild som består av 13 aktuella fenomen som för sin del också påverkar fastighets- och verksamhetslokalstrategin:

Resurserna minskar och antalet medlemmar sjunker. Att minska fastighetskostnaderna anses som absolut nödvändigt i framtiden. **Antalet kyrkliga förrättningar kommer att minska**, vilket bidrar något till det minskande behovet av sakrala utrymmen. **Interaktionens utmaningar** ska iaktas. Om lokalerna delas mellan eller sam används av församlingarna, skulle detta också öka interaktionen när verksamheten planeras.

Flyttrörelserna och megatrenden urbanisering kommer att inverka på vilka lokaler som ska bevaras och renoveras samt på grundandet av nya lokaler. Lokalerna ska ligga längs färdruterna, vid trafikens knutpunkter och på olika håll i staden. Här ska man ta hänsyn till stadsplaneringen och planläggningen samt riktningen för stadens tillväxt.

Digitaliseringen förutsätter att lokalerna ska ha en digital plats i kanalerna på de sociala medierna. Lokalerna ska ha videouppspelningsutrustning till hands.

Oron över miljön förutsätter att målen med En kolneutral kyrka 2030 ska beaktas när fastigheterna underhålls, renoveras och moderniseras.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Kyrkan ska motverka samhällets polariseringsutveckling. Församlingarna måste vara fysiskt närvarande även i förorterna. Utgångspunkten är att när det gäller investeringar så kan förortskyrkornas framtid enklare hotas än framtiden för de s.k. monumentala kyrkorna i centrum.

Andligheten är under förändring och sekulariseringen ändrar kyrkans roll i samhället. Multifunktionella lokaler skulle möjliggöra kyrkans roll som en plattform, en sammankallare och en mötesplats för lokala aktörer, organisationer och gemenskaper. Multifunktionella lokaler skulle förstärka kyrkans roll som en aktör som främjar samarbete och dialog.

Ensamhet, utslagenhet och ojämlikhet ökar i staden. Lokalerna ska vara tillgängliga och stödja de lokala gemenskaperna. Dessa skulle kunna spela en viktig roll i att bygga upp nätverk och samhörighet. Detta är något som Livsrummen för sin del strävar efter.

Konkurrensen om människors tid är hård. Utöver regelbunden verksamhet är stadsborna alltmer intresserade av enstaka tillfällen, evenemang och tillställningar.

Undvika institutionalitet Lokalerna ska kunna användas för många olika slags verksamhet och därför vara flexibla och sådana att de kan modifieras av församlingsmedlemmarna. Modifierbara lokaler, till exempel i form av mobila stolar, skulle för sin del förstärka församlingsmedlemmarnas delaktighet.

Coronapandemins effekter ska beaktas. Coronapandemitiderna kan leda till ett permanent minskat behov av vissa slags lokaler, till exempel kontorslokaler. Men å andra sidan vet vi ju inte hur ivrigt människorna igen söker sig till tillställningar, samlande verksamhet och offentliga lokaler efter att restriktionerna upphört.

Den kyrkliga samfällighetens insatsområden och utvecklingsmål för fastighetsekonomin

Lokalytan som Helsingfors kyrkliga samfällighet år 2016 använde för sin verksamhet omfattade totalt 168 033 m². År 2020 omfattade lokalerna sammanlagt 147 228 m². Den totala minskningen låg på cirka 12 %, d.v.s. 20 805 m².

År 2020 var den totala lokalytan per församlingsmedlem 0,45 m². I fortsättningen måste den kyrkliga samfällighetens lokalyta per församlingsmedlem/helsingforsare minskas avsevärt. Inom samfällighetens serviceenheter var kontorsytan i snitt cirka 18,7 m²/anställd i slutet av år 2020. I fråga om detta sätts det genomsnittliga målet på cirka 13 m²/anställd.

Vid sidan av lokalytan är det nyckeltal som beskriver alla fastighetskostnaders förhållande till skatteintäkterna inklusive statsbidrag också ett viktigt nyckeltal. Vanligtvis använder församlingsekonomierna cirka 25 % av sina skatteintäkter och statsbidraget på sina lokaler. I stora kyrkliga samfälligheter är siffran generellt sett lite lägre.

Inom Helsingfors kyrkliga samfällighet har hela samfällighetens lokalkostnader beräknats genom att beräkna kostnaderna för de fastigheter som används av verksamheten och jämföra dessa kostnader med skatteintäkterna. Kostnadsberäkningen inkluderar de

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

direkta kostnaderna för de fastigheter som används för verksamheten, fastighetskostnaderna för kapell och kyrkor, kostnaderna för köpta städtjänster samt fastighetskostnaderna för lägergårdar. Siffran som beräknats på detta sätt har under åren 2018–2020 varit följande:

	2018	2019	2020
Fastighetskostnader totalt	14 236 500	16 765 899	16 967 186
Skatteintäkter och statsbidrag	91 679 320	92 237 780	93 952 513
Fastighetskostnader av skatteintäkter %	16 %	18 %	18 %

Det sätts upp som ett konkret mål att fastighetskostnadernas förhållande till skatteintäkterna som beräknats på detta sätt inte skulle överskrida 20 %.

50. Minska fastighetsbeståndet med minst 25 % före år 2030

Samfällighetens hållbara ekonomiska utveckling kräver att lokalkostnaderna under de närmaste åren ska minska avsevärt jämfört med den nuvarande nivån. Nu när världen håller på att förändras är målet att optimera lokalerna på så sätt att dessa blir flexibla än idag och att de ska motsvara de framtida behoven på ett funktionellt, kvalitativt och kvantitativt sätt. När lokalkostnaderna minskar möjliggörs tillräckliga resurser för församlingarnas verksamhet och dess utveckling. Modigt tillsammans-målet innehåller en riktlinje om att man ska sträva efter att bevara kyrkorna och att endast avyttra dem i undantagsfall. Därför är avyttringskriterierna striktare för kyrkor än för andra lokaler.

Tilakonsultit TM2 Oy har som konsultarbete upprättat prioriteringskriterier för fastigheterna och ett poängsättningssystem för kriterierna. Tillsammans med den beställda analysen över den framtida verksamhetsmiljön utgör poängsättningssystemet grunden för hur lokalerna klassas i olika portföljer. Samfällighetens lokaler indelas i fem olika fastighetsportföljer i enlighet med fastighetens planerade framtid. Fastigheternas klassificeras enligt principerna nedan.

1. Rikskända kyrkor som är landmärken

Kyrkorna som absolut ska bevaras har följande kännetecken:

- en del av stadens bygghistoria, kulturhistoriska monument
- en tydlig del av stadsbilden och siluetten, en symbol, har ett synligt torn
- kända bland alla finländare, "ett fenomen"
- vanligtvis gamla

De rikskända kyrkorna som är landmärken är: Domkyrkan, Johanneskyrkan, Berghälls kyrka och Tempelplatsens kyrka. Denna lista är kort av en anledning.

2. Andra kulturhistoriskt värdefulla kyrkor och fastigheter som ska bevaras

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Till denna grupp hör de kyrkor som till sin natur är nästan som kyrkorna i gruppen ovan eller som är viktiga centralkyrkor inom sitt område samt andra värdefulla byggnader som ska bevaras. Dessa karaktäriseras av att de är:

- en synlig del av stadsbilden
- tydliga centralkyrkor inom sitt eget område (=en stor stadsdel/ett prosteri)
- av mycket stor arkitektonisk betydelse
- gamla och unika kulturhistoriska pärlor

I denna grupp kan de olika kriterierna betonas på olika sätt.

3. Fastigheter som ska behållas

Till denna fastighetsportfölj hör andra kyrkor som av olika skäl ska behållas samt andra fastigheter som uppfyller följande kriterier:

- mycket väsentlig med tanke på verksamheten
- lokalen är fungerande och flexibel, det är möjligt att öka multi- och sam användningen
- god dragningskraft och trivsel, tillgänglig
- har centralt läge med tanke på området och trafikförbindelserna samt god tillgänglighet när man tittar på helhetsbilden
- har nyss renoverats, är i gott skick eller kan genomgå grundläggande renovering på ett hållbart och kostnadseffektivt sätt
- har ett högre arkitektoniskt, stadsbildligt och kulturellt värde
- god användningsgrad
- finns inom ett bostadsområde som kommer att växa i framtiden
- kan knappast tänkas ha något annan användningsändamål

Man behöver eventuellt göra val när det gäller objekt som är på samma nivå och dessa ligger nära varandra. Målet är ett omfattande men inte överlappande nätverk av verksamhetsställen.

4. Fastigheter som ska underhållas

Denna fastighetsportfölj innehåller de fastigheter som används fram till slutet av deras ekonomiska livslängd. Därefter är avsikten att avyttra dessa.

För denna grupp gäller följande kriterier:

- rimlig användningsgrad, behövs fortfarande för verksamheten men användningen kommer antagligen att minska i framtiden, sam användningsmöjligheter
- funktionen/användbarheten är fortfarande rimlig eller bra i förhållande till behoven, hinderfriheten kan förbättras vid behov
- har dåligt geografiskt läge med tanke på hela nätverket av verksamhetsställen och är svårt tillgänglig med kollektiva trafikförbindelser
- tämligen gott skick, inget behov av större grundläggande renoveringar, rimliga underhållskostnader under de närmaste åren, har ekonomisk livslängd kvar
- svår att ersätta på kort sikt

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

- har inget särskilt stort arkitektoniskt, stadsbildligt eller kulturellt värde
- kan inte riktigt realiserats eller användas i andra syften
- på längre sikt är det möjligt att ändra användningsändamålet, att realisera fastigheten eller att ersätta byggnaden med en ny byggnad

5. Fastigheter som ska avyttras

Denna fastighetsportfölj innehåller lokaler som uppfyller flera av följande kriterier. Man ska försöka avyttra dessa lokaler på ett kontrollerat sätt inom den närmaste framtiden.

- Låg användningsgrad och tydligt minskat behov, situationen kommer antagligen inte att förändras i framtiden, lämpar sig dåligt för sam användning
- Mycket låg dragningskraft, dålig trivsel och funktion, hinderfriheten är svår att förverkliga
- Dåligt läge med tanke på helheten och kollektivtrafiken
- Mycket dåligt skick, kräver en dyr grundläggande reovering
- Användbarheten och modifierbarheten är dåliga i förhållande till behoven
- Kan enkelt ersättas på andra sätt
- Det arkitektoniska och stadsbildliga värdet är inte särskilt stort
- Fastighetens värde i annan användning är högt eller kan till och med bli högre än i samfällighetens användning
- Det är möjligt att ändra användningsändamålet, att realisera fastigheten eller att ersätta byggnaden med en ny byggnad

Avyttrandekriterierna är annorlunda för andra lokaler än kyrkor:

1. Det primära målet är att använda kyrkorna och de därtill anslutna lokalerna för församlingsverksamhet till fullo och på ett kreativt sätt – att lokalerna är mångfunktionella och således har en förnyad utrustning för t.ex. strömning, möten och olika aktiviteter/musikverksamhet
2. Kyrkan = helst en "multifunktionell bas för församlingen"
3. Utgångspunkten är att man strävar efter funktionell ändamålsenlighet
4. Det som först och främst bestämmer om någon annan slags lokal ska avyttras eller inte är vilket sätt som är det kostnadseffektivaste för att väl uppfylla de framtida lokalbehoven: att man själv äger lokalerna är bara ett alternativ bland många
5. När antalet lokaler och lokalernas läge bedöms ska man ta hänsyn till digitaliseringen – virtuella tjänster kan produceras var som helst – ett läge i centrum behövs inte
6. Om bruksvärdet är större för andra aktörer än församlingar ska fastigheten avyttras eller hyras ut, sedan kan verksamheten flytta till förmånligare lokaler som dock ska vara användbara
7. Kultur- och skyddsvärden utgör sällan ett hinder i fråga om andra lokaler än kyrkor. Även en skyddad fastighet kan avyttras, men om fastigheten är skyddad så är vanligtvis det svårare att sälja eller realisera den.

När det gäller övriga fastigheter strävar man framför allt efter att bevara objekt som uppfyller följande kriterier:

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

- fastigheten är i egen ägo, en värdefull plats som kommer att bevara sitt värde
- bra läge också i förhållande till kyrkorna/de egna funktionerna (om fastigheten förblir i egen användning)
- i gott skick eller kan renoveras med rimliga investeringar
- fungerar ur ett funktionellt perspektiv, är multifunktionell och modifierbar, tillhandahåller möjligheter till sam användning
- det är ekonomiskt rimligt att använda fastigheten för egen verksamhet eller som placeringsfastighet

I förslaget gällande beredningen av fastighets- och lokalstrategin är målsättningen att före utgången av 2030 minska det totala antal m² som nu utnyttjas med 25 % för att på så sätt förbättra de kommande verksamhetsförutsättningarna.

För att uppnå målet har fastighets- och lokalgruppen sammanställt en utredning som ligger till grund för diskussionerna med församlingarna och de övriga aktörerna. Utredningen utgår från att hela fastighetsbeståndet måste reduceras. Uppgifterna om de objekt som nämns i utredningen preciseras under processens gång. Därför är utredningen endast för internt bruk. Det kan ske förändringar bland objekten men det går inte att pruta på behovet av en totalreducering om vi ska trygga verksamhetsförutsättningarna.

I stället för de objekt som ingår i utredningen måste ersättande verksamhetslokaler hittas i fastighetsbeståndet.

Utredningen gäller församlingarnas och samfällighetens egentliga verksamhetslokaler.-

I utredningen granskas lokalernas läge, ekonomi och m²-yta.

Syftet med utredningen är att ge en uppfattning om reduceringsbehovet och dess omfattning. Det är motiverat att göra en mer detaljerad granskning med utgångspunkt i bl a möjligheterna att omplacera verksamheten, detaljplanesituationen, fastigheternas byggnadstekniska skick och ekonomin. Dessutom gäller det att beakta existerande renoveringsskuld och kommande investeringsbehov.

Med tanke på det fortsatta arbetet behövs det också riktlinjer för hur kassaflödet som genereras genom uthyrning och eventuella försäljningsåtgärder ska utnyttjas.

Bilagorna till förslaget finns i helheten med de övriga bilagorna till rapporten ("Selvitys kiinteistökohteiksi, joiden käytöstä omassa toiminnassa luovutaan" ja "Helsingin seurakuntayhtymän toimitilat kartalla").

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Precisera principerna för ägandet, förvaltningen och användningen av verksamhetslokaler

Den allmänna principen för den kyrkliga samfällighetens lokalanvändning är att all verksamhet främst ska ske i lokaler som ägs av samfälligheten. Vid behov kan lokaler ändras och renoveras så att dessa lämpar sig för nya användningsändamål.

Att anskaffa nya verksamhetslokaler är närmast tänkbart i nya och växande stadsdelar, om församlingens verksamhet förutsätter nya lokaler. Inhyrning ska vara det föredragna sättet att anskaffa nya verksamhetslokaler. Att köpa eller bygga lokaler är möjligt när det är ändamålsenligt och ekonomiskt förnuftigare på lång sikt än att hyra lokaler. När det gäller nya lokaler ska man alltid ta reda på sam användningsmöjligheterna. För att kunna öka lokalanvändningen och avyttra onödiga lokaler ska man hela tiden överväga nya verksamhetsmodeller för att öka samhörigheten samt sam användningen av lokalerna. Samtidigt ska man utreda ett mångsidigare bruk av speciellt de sakrala utrymmen för att öka användningsgraden och sam användningen. De nya lokalerna måste vara sådana att de lämpar sig för flera olika användningsändamål. Ifall lokalerna inte längre behövs kan dessa hyras ut eller säljas även till andra än kyrkliga användare, d.v.s. lokalerna bör vara affärs- eller kontorslokaler.

Lokaler som hyrs på köpcentrum ska avyttras när därtill kopplade avtal upphör att gälla. Om församlingen anser att det är ändamålsenligt att hyra lokaler i ett köpcentrum, är det församlingen som ansvarar för de verkliga hyreskostnaderna.

Så länge församlingarna och serviceenheterna använder lokalerna har de beslutanderätt över användningen av sina verksamhetslokaler. Efter ett beslut om avyttring övergår beslutanderätten över lokalernas användning och framtid till fastighetsavdelningen. Besluten om avyttring fattas i samarbete med fastighetsavdelningen på så sätt att främst sådana lokaler avyttras som har möjlighet att få en utomstående hyresgäst eller köpare. Bara genom att sälja lokalerna blir man av med lokalernas uppehållskostnader och kostnaderna som en grundläggande renovering skulle medföra. Genom uthyrning får man intäkter som bidrar till att täcka underhållskostnader för lokalerna och genererar vinst på det bundna kapitalet. I första hand ska inte sådana lokaler avyttras som på grund av lokalernas natur, läge e.d. är svåra att hyra ut eller sälja. Ifall man inte får lokalerna sålda eller uthyrda, blir man inte av med kostnaderna som de medför.

Fastighetsavdelningen frågar årligen församlingarna vilka lokaler församlingen kommer att använda och vilka lokaler den kommer att avyttra. Som regel betalas hyra fram till slutet av det år då man meddelat att lokalerna kommer att avyttras. Efter ett beslut om avyttrande lönar det sig att använda lokalerna så länge man kan, d.v.s. tills lokalerna har hyrts ut eller sålts, om det inte finns annan intern användning för lokalerna eller om det inte finns någon annan överenskommelse. Om man inte har fått lokalerna sålda eller uthyrda till utomstående efter ett beslut om avyttrande som fattats i samarbete med fastighetsavdelningen, ska halv hyra betalas för den tid som lokalerna fortfarande är i bruk. Det är ofta lättare att få lokalerna hyrda eller sålda om de har verksamhet som syns utåt. Om det av ekonomiska skäl inte längre lönar sig att renovera lokalerna men församlingen

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

eller serviceenheten ändå vill behålla lokalerna, kan gemensamma kyrkofullmäktige besluta att lokalerna måste avyttras om gemensamma kyrkorådet föreslår detta. I samband med avyttrande av lokaler ska man alltid upprätta en kommunikationsplan och en utredning om inverkan på barn.

Församlingen kan hyra ut lokaler mot en ersättning om uthyrningen endast gäller enstaka timmar eller slumpmässiga dagar i veckan, och då får församlingen behålla hyresintäkterna (korttidsuthyrning). Fastighetsavdelningens enhet för lokaltjänster gör de långfristigare hyresavtalen och då är det fastighetsavdelningen som tar ut hyresavgifterna. Om andrahandsuthyrningen gäller en hel lokal för en längre tid kan församlingen befrias från att betala intern hyra för de uthyrda lokalerna.

Ifall lokalerna genererar regelbundna intäkter från inträdesbiljetter eller motsvarande regelbundna ersättningar, fördelas intäkterna efter kostnaderna mellan församlingen och den lokalförvaltande kyrkliga samfälligheten i enlighet med en gemensamt överenskommen handlingsmodell. Under utlåtanderundan för fastighetsstrategin försöker man nå samförstånd i frågan om biljettintäkterna skulle kunna fördelas mellan församlingen och den kyrkliga samfälligheten med 50/50-principen.

51. Vi ska skapa fler multifunktionella lokaler i kyrkorna i Helsingfors och göra kyrkans lokaler tillgängliga för helsingforsare

Ändra församlingarnas och serviceenheternas lokaler till multifunktionslokaler

En församling behöver sakrala utrymmen och lokaler där församlingsmedlemmarna kan samlas. Lokalerna kan finnas i en byggnad eller på flera olika platser, enligt församlingens storlek och behov. Verksamhetslokalerna ska så gott det går vara multifunktionella, hinderfria och miljövänliga, enkla att förnya och ligga längs goda trafikförbindelser. När allt kommer omkring ska det vara möjligt att förverkliga all församlingsverksamhet i kyrkobyggnaderna.

Församlingens lokaler ska kunna användas av alla församlingsmedlemmar. Varje församling behöver inte ha en stor kyrkolokal, utan t.ex. konfirmationerna kan ordnas i grannförsamlingens stora kyrka (t.ex. en stor kyrka per område).

Man ska komma överens om gemensamma spelregler för lokalbokningar och annan praxis. Församlingens lokaler kan enligt behov vara egna eller hyrda lokaler. Församlingsverksamhet kan också förverkligas i samarbetspartnernas lokaler om man enligt avtalet inte behöver betala hyra (t.ex. familjeklubbens sammankomst på ett servicehem).

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

När lokaler avyttras ska man i första hand avyttra andra lokaler än kyrkor. Trots detta behöver man också avyttra några kyrkor. I samband med strategiarbetet kommer man att ta reda på kostnadsnivån för församlingarnas verksamhetslokaler och fastställa en målkostnadsnivå för olika slags lokaler.

De gemensamma tjänsterna innehar en aktiv roll för helheten inom Helsingfors kyrkliga samfällighet. De gemensamma tjänsternas mål är att möjliggöra församlingarnas verksamhet på så sätt att församlingarna kan uppnå sina strategiska mål.

Placeringen av verksamhetslokalerna för de gemensamma tjänster bör granskas ur två olika perspektiv: 1) ska alla gemensamma tjänster finnas i samma byggnad eller vara utspridda? 2) var ska lokalerna befinna sig geografiskt? Genom plattformen Howspace gjorde fastighetsstrategigruppen personalen och de centrala förtroendepersonerna delaktiga i diskussionen om framtiden för Församlingarnas hus. I dessa diskussioner gick det största understödet till förslaget att de olika funktionerna inom Församlingars hus ska spridas ut. Andra förslag var att det bör finnas ett centraliserat läge samt att det bör finnas ett huvudverksamhetsställe med mindre lokala filialer.

Något som talar för att alla gemensamma tjänster ska centraliseras i en byggnad är mängden samarbete mellan avdelningarna och samarbetets omfattning. När man är verksam i samma byggnad är det enkelt att samarbeta på olika sätt. Däremot möjliggör dagens system och digitaliseringen att de olika avdelningarna kan samarbeta tätt även i så fall att avdelningarna fysiskt befinner sig i olika byggnader eller till och med långt från varandra.

I varje fall behövs det tämligen omfattande fortsatta utredningar i fråga om placeringen av de gemensamma tjänsterna, eftersom vad beslutet än blir så kommer det oundvikligen att även påverka församlingarna. Om de olika avdelningarna placeras i den kyrkliga samfällighetens nuvarande lokaler på olika håll i staden, ska man ta reda på vilka lokaler som storleksvis skulle lämpa sig för respektive avdelning och vilka förändringar den nya lokalen eventuellt skulle medföra för den verksamhet som nu finns i lokalerna i fråga.

När man fattar beslut om lokalernas geografiska läge är det viktigt att komma ihåg att dessa ska befinna sig längs fungerade kollektiva trafikförbindelser. Att det är enkelt att ta sig till lokalerna ansågs vara viktigare än deras fysiska läge. Eventuella områden för ett nytt verksamhetsställe skulle till exempel kunna vara Vallgård, Böle eller Hagnäs. Dessa lägesförslag lyftes fram under engagemangsrundorna bland de anställda och de centrala förtroendepersonerna.

I fråga om läget har man funderat på budskapet det skulle förmedla. Ett mycket dyrt läge i stadskärnan skulle kunna skicka ett kontroversiellt budskap när man tänker på att Helsingfors kyrkliga samfällighet strävar efter att balansera sin ekonomi. Vissa lokaler i stadskärnan som ägs av den kyrkliga samfälligheten kan ge intäkter om dessa hyrs ut till utomstående. Således skulle det vara lönsamt för den kyrkliga samfälligheten att placera de gemensamma tjänsterna lite längre bort från stadskärnan i ett område med lägre hyror och hyra ut lokalerna i stadskärnan till utomstående.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Lokalbehovet beror väsentligt på organisationens storlek och mängden distansarbete i framtiden. Lokallösningarna ska helst vara flexibla, innehålla olika multifunktionella utrymmen, grupprum, gemensamma arbetspunkter, tysta arbetsrum o.s.v. Övergången bort från egna arbetsrum kan genomföras i flera faser men möjligheten till konfidentiella diskussioner t.ex. mellan chefen och de underordnade ska förstås säkerställas. Det är välgrundat att dra nytta av tjänsteutformning när lokallösningarna planeras.

I fråga om distansarbete kan vi väl anta att distansarbetsdagar kommer att fördelas ojämnt mellan de olika veckodagarna. Detta sätter speciella krav på lokalbehovet. Dessutom kan olika avdelningar ha stora skillnader i fördelningen mellan mängden distansarbete och mängden närarbete. Enligt undersökningar vill människor i framtiden i genomsnitt jobba cirka 1–2 dagar per vecka på distans. Samtidigt kommer troligtvis 2–3 närarbetsdagar per vecka att behövas för att kunna bygga upp och bevara en organisationskultur. När behovet av antalet lokaler beräknas är det kanske vettigt om den kyrkliga samfälligheten utför benchmarking och bekantar sig med hur t.ex. statsförvaltningen minskat sina lokaler. När lokalbehovet bestäms bör man också ta ställning till om man vill att gemensamma kyrkofullmäktiges och gemensamma kyrkorådets möteslokaler ska befinna sig samma byggnad som till exempel förvaltningsavdelningen eller om det i fortsättningen går att hålla möten i till exempel kyrkorum.

Oavsett om lokalerna för de gemensamma tjänsterna i fortsättningen placeras i en och samma byggnad eller om dessa sprids ut till olika lokaler ägda av den kyrkliga samfälligheten, anses det som viktigt att lokalerna (eller åtminstone en del av dem) kan fungera inte bara som administrativa arbetslokaler utan också som en mötesplats för helsingforsarna, arbetsnamnet för detta koncept är "Församlingarnas hus 3.0 – nu ska dörrarna öppnas!"

Personal matsalen som eventuellt placeras i anslutning till lokalerna för de gemensamma tjänsterna skulle kunna möjliggöra socialt entreprenörskap. I anslutning till lokalerna skulle Livsrumsvetsamhet eventuellt kunna äga rum genom samarbete med församlingen i området. Ett möjligt alternativ är också den s.k. kompanjonskapshusmodellen där olika gemenskaper och organisationer som tangerar kyrkans arbete skulle sätta sig i samma byggnader med avdelningarna inom de gemensamma tjänsterna och med helsingforsarnas mötesplatser.

Den bärande idén för de gemensamma tjänsternas verksamhetslokaler är fortfarande att man vid sidan av digitala tjänster också alltid ska ha möjlighet att välja "en bemötande tjänst".

Kyrkan har goda möjligheter att vara med i människornas liv om den håller sig öppen för olika grupper. En väsentlig fråga är: vilken slags fysisk miljö skulle fungera bäst i framtiden? Och vilken slags verksamhet skulle lämpa sig i denna miljö och fungera bäst för församlingsmedlemmarna i deras enhetliga liv i denna splittrade värld?

Framtidens kyrka är kanske inte samma som prästen som predikar uppe i predikstolen och den lyhörda församlingen som sitter i sina bänkar och lyssnar. Man måste våga utmana

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

den traditionella tanken om kyrkan som ett sakral utrymme. Finns heligheten i utrymmet eller i människan? Vilka saker gör att ett utrymme inte längre är heligt? I framtiden ska man överväga om den tillgängliga kyrkan skulle kunna hållas öppen dygnet runt för att kunna besökas när som helst, med principen Kyrkan öppen 24 h.

Den multifunktionella kyrkan bör finnas till för hela gemenskapen i form av "användbara lokaler för medborgarna". Lokalerna ska stödja verksamheten. Om lokalerna är innovativa, moderna och tekniskt tidsenliga skulle intresset för användningen av lokalerna öka och därmed skulle också möjligheterna att få lokalerna utnyttade förbättras. Helsingfors skulle kunna ha några sådana kyrkor.

Multifunktionskyrkans lokaler ska kunna modifieras för olika användningsändamål. En sådan här kyrka skulle kunna fungera som en plattform för samarbetet med andra aktörer när det finns ett stort behov av kollektivt deltagande. Vid chockerande händelser behöver man snabbt agerande (polisen, skolan och kyrkan tillsammans) och betmötandekompetens som är något som kyrkan kan tillhandahålla. Utöver musik skulle den multifunktionella kyrkan kunna erbjuda ett ställe för bildkonst, scenkonst, dialogkvällar och multireligion samt ge olika musikgrupper en möjlighet att delta i verksamheten.

Intäktskällorna ska utvecklas, så att man kan täcka några av de kostnader som kyrkan ska ansvara för. Staden har stor brist på förmånliga mötes- och festlokaler för till exempel aktörer inom den tredje sektorn. Om lokalerna kan användas på ett förnuftigt sätt skulle detta liva upp församlingarnas egen verksamhet och öppna upp lokalerna utåt.

Multifunktionskyrkan borde gärna också ha ett kafé som man enkelt kan besöka och i anslutning till det skulle det kunna finnas tysta utrymmen för distansarbetare och små grupparbetsrum som lämpar sig för alla. Om man vill omvandla en av kyrkorna i centrum till en sådan multifunktionskyrka bör omvandlingen genomföras med hjälp av professionella planerare. Projektet ska helst ingå i budgeten.

I fastighets- och lokalstrategigruppens situationsrumsarbete den 19 maj diskuterade de anställda och förtroendevalda kyrkolokalernas multifunktionalitet. I fråga om Helsingfors församlingars kyrkolokaler var förhoppningen att man ska fundera över att profilera lokalerna för olika syften, öka sam användningen med lokala samarbetsaktörer och ha flyttbara möbler och flexibla lokaler, lätta rumsavdelare, en vardagsrumsliknande stämning, parallella andaktsrum och verksamhetslokaler och samtidig och flexibel lokalanvändning samt att man lyssnar på behov och önskemål från de människor som bor i området, söka modeller från hur biblioteket Ode har förverkligats och anordna arkitektävlingar för att hitta nya idéer.

Kyrkans lokaler ska fås i helsingforsarnas bruk

Församlingsmedlemmarnas perspektiv ska utgöra utgångspunkten för planeringen och användningen av fastigheter. Alla lokaler ska om möjligt kunna användas av alla församlingsmedlemmar. Det vore bra om lokalerna även när det är möjligt skulle kunna

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

hyras av helsingforsare för olika slags tillställningar och aktiviteter. Förhandsbokning av vigseltider i alla kyrkor i Helsingfors borde öppnas upp för medlemmarna i alla församlingar i Helsingfors på ett jämlikt sätt.

När sam användning främjas är det viktigt att man har en tydlig uppfattning om vilken slags verksamhet ska riktas till människor inom församlingens eget område (församlingsgränserna är nödvändigtvis inte så viktiga då heller) och vilken slags verksamhet ska anordnas i bredare utsträckning, i samarbete och genom gemensam planering och kommunikation. Goda exempel på fungerande samarbete är till exempel Agricola-samfundet, de svenskspråkiga församlingarnas gemensamma lokaler, den internationella församlingen, kyrkliga förrättningar och den uthyrbara lokalen på Busholmen.

Lokalförvaltningen, uthyrningen och användningen måste förtydligas jämfört med nuläget. Kommunikationen ska planeras så att den når människor över församlingsgränserna. Administrativa hinder för sam användningen ska tas bort. Avgifter som tas ut från församlingsmedlemmarna och andra som använder lokalerna bör göras enhetliga. Om en fastighet avyttras ska kommunikationen vara tydlig och man ska informera invånarna i området vart man kan gå i fortsättningen och vilken lokal betjänar på motsvarande sätt i framtiden.

Vid planeringen av, överenskommelserna om och de praktiska åtgärderna för samarbete spelar kyrkoherdarna en nyckelroll (t.ex. kyrkvaktmästarservice, städningkostnader, kantorstjänster etc.). Förutsättningen för sam användning är att man i bokningssystemet tar hänsyn till de kyrkliga förrättningarna och att det bokas regelbundna tider för dessa. Det interna hyressystemet ska förnyas så att det blir öppet och kan utvärderas, se punkten om det interna hyssystemet.

52. Fastighetsinvesteringsnivån anpassas till mindre än 10 milj. euro per år

Alla fastighetsrelaterade upphandlingar och arbeten som inte är underhållsarbeten utgör investeringar. Fastighetsinvesteringar i den kyrkliga samfällighetens bokföring omfattar projekt och grundläggande renovering, modernisering, planläggning eller nybyggnad och arbeten, vars värde överskrider 20 000 euro. Investeringsprojekten aktiveras om de inte till sin natur är underhållsarbeten. Arbeten som anses som underhåll behandlas som driftsekonomiutgifter i den årliga resultaträkningen. En fastighetsinvestering kan innehålla en andel som ska aktiveras och en andel som hör till driftsekonomin. En fastighetsinvestering bör kunna följas upp som en helhet även om en del av investeringsutgifterna aktiveras i balansräkningen och en del bokförs som driftskostnader för det innevarande året. En projekthelhet följs upp projektspecifikt via Haahtela-systemet.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Cykeln för grundläggande renoveringar av byggnader är 30–60 år och beror på fastighetstypen. Kyrkorna är föremål för kontinuerliga underhållsarbeten, vilket gör att kyrkornas nuvärde sällan sjunker under 70 %.

Fastighetsavdelningens årliga driftsbudget har varit 16,5–21 milj. €. Syftet med underhåll är att hålla byggnaderna i gott skick mellan mer omfattande grundläggande renoveringar. Kostnadsansvaret för anskaffningar och arbeten har fastställts i tabellen över ansvarsfördelningen mellan församlingarna och fastighetsavdelningen, se bilagan.

Fastighetsinvesteringar som behövs för att kunna underhålla det nuvarande fastighetsbeståndet i tio år framåt ligger på cirka 25 milj. euro årligen (inklusive låneamorteringar och byggandet vid objekten för placeringsverksamheten). Med hänsyn till den kyrkliga samfällighetens tillgångar är en sådan investeringsnivå inte genomförbar på lång sikt. Detta leder till att fastighetsbeståndet väsentligt ska minskas. Därför är målet med detta strategiska arbete att upprätta en plan för att optimera församlingarnas nätverk av verksamhetsställen och för att avyttra vissa fastigheter. Förslaget till en ekonomiskt hållbar nivå på fastighetsinvesteringar utan amorteringar, granskat som nettoinvesteringar (investeringskostnaderna – försäljningsintäkterna för anläggningstillgångar), är för flera år 9 milj. euro från och med 2024.

Investeringar i placeringsfastigheter kan delvis göras med lånepengar, vilket har beaktats i de anslag som riktats till låneamorteringar. Eget kapital som frigörs när placeringsfastigheterna säljs ska användas för att anskaffa nya placeringsfastigheter eller andra lönsamma placeringar.

53. Öka energieffektiviteten och miljöåtgärderna

Helsingfors kyrkliga samfällighet har förbundit sig till programmet En kolneutral kyrka 2030. Andra åtaganden som påverkar fastigheterna ska beaktas i verksamheten. Åtgärder har vidtagits för att minska fastigheternas koldioxidutsläpp enligt målsättningarna för programmet En kolneutral kyrka 2030. Till exempel det sista oljeuppvärmningssystemet i våra fastigheter kommer att avskaffas under det innevarande året. Man har redan slutat använda el som produceras av fossila bränslen.

Utgångspunkten är att lokaler som inte behövs ska avyttras. De budgeterade fastighetsinvesteringarna kommer att genomföras på ett välplanerat sätt i syfte att förbättra energieffektiviteten. I samband med varje större grundläggande renovering, modernisering eller underhållsåtgärd ska man utreda hur fastighetens energieffektivitet skulle kunna förbättras. Nybyggnation utförs på den tekniska nivå som stadsplanen och villkoren för tomtreservation kräver. För fastigheter som ska behållas men som ännu inte programmerats i budgeten genomförs en energibesiktning, utifrån vilken man ska upprätta ett åtgärdsprogram för att förbättra fastigheternas energieffektivitet. För projekt som syftar till att förbättra energieffektiviteten ska det årligen reserveras ett anslag i budgeten. Dessa projekt kommer att genomföras i lönsamhetsordning.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Man ska ta hänsyn till återvinning och avfallssortering. Avfallspunkterna ska uppfylla sorteringskraven för olika avfallssorter. Vid fastigheterna genomförs tillsyn över avfallshanteringen, utifrån vilken man fastställer de nödvändiga åtgärderna och reserverar anslag för detta i budgeten.

54. Förbättra hinderfriheten och tillgängligheten

Den fysiska tillgängligheten i den kyrkliga samfällighetens fastigheter är bra när det gäller det nyare byggnadsbeståndet. Byggnadsbeståndet består delvis av bygghistoriskt betydande objekt där det kan vara svårt att skapa hinderfrihet och tillgänglighet. Vid all planering iakttas kyrkans program: Kyrkans tillgänglighetsprogram Kom samt Aktivt delaktig, kyrkans handlingsprogram 2019–2024 för FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning.

År 2021 har gemensamma kyrkorådet utsett en arbetsgrupp för hinderfrihet. Arbetsgruppens uppgift är att se till att alla serviceenheter och församlingar inom samfälligheten har tillräcklig grundläggande kännedom om faktorer som påverkar hinderfriheten och tillgängligheten och att dessa beaktas som en fortlöpande process i all verksamhet.

En kyrka som lämpar sig för alla är en tillgänglig kyrka. En tillgänglig kyrka är en kyrka där det inte finns hinder för mobilitet, förståelse, attityder, interaktion eller verksamhet. Informationen om hinderfria och tillgängliga kyrkor, kapell och andra samlingslokaler ska sammanställas på första sidan på den kyrkliga samfällighetens webbplats så att den är lätt att hitta. Helsingfors kyrkliga samfällighet följer de anvisningar för hinderfrihet som uppges i kyrkostyrelsens fastighetsstrategimodell (kyrkostyrelsen, 2021):

”Hinderfriheten och tillgängligheten ska beaktas vid allt byggande och all renovering. Målet är den nivå som förutsätts i lagar och förordningar. Vid planeringen ska man iakttä den evangelisk-lutherska kyrkans tillgänglighets- och hinderfrihetsanvisningar. Målet för nya byggnader är att dessa ska vara hinderfria och vid renoveringsobjekt ska hinderfriheten iakttas när detta är möjligt, dock med hänsyn till byggnadens särdrag. Framför allt när det gäller renoveringsobjekt påverkas valet av lösningar även av hur lönsamma och effektiva de övervägda förbättringarna är.”

Inom Helsingfors kyrkliga samfällighet vidtas åtgärder för hinderfriheten inom budgetramen. Vid varje omfattande renoveringsprojekt ska man utreda hur hinderfriheten skulle kunna förbättras i objektet. I budgeten ska det årligen reserveras ett anslag för förbättring av enskilda hinderfrihetslösningar.

55. Öka satsningar på fastighetsutveckling

Med fastighetsutveckling avses i detta sammanhang att råmark genom planläggning utvecklas till byggbar mark, att den befintliga detaljplanen effektiveras, att byggnader ändras så att de lämpar sig för ny användning samt att byggnadernas funktionalitet,

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

effektivitet och energieffektivitet förbättras. Målet med utvecklingen är att skapa bättre arbets- och boendeförhållanden och att samtidigt öka objektets värde i fråga om dess användning, uthyrning och försäljning. Bortsett från välgrundade undantag ska den kyrkliga samfälligheten inte avyttra fastigheterna den äger.

I fråga om fastighetsutveckling är Helsingfors kyrkliga samfällighet en aktiv aktör som samarbetar med Helsingfors och Vanda städers planläggningsmyndigheter och Vanda kyrkliga samfällighet. Planläggningsprocesserna främjas antingen genom egen utveckling eller genom att söka partner redan i ett tidigt skede av planutvecklingen.

Målet för den kyrkliga samfällighetens fastighetsutveckling är att förbättra byggnadernas eller fastigheternas användbarhet och att öka deras värde. Den värdeökning som skapas av fastighetsutveckling uppstår genom att byggrätten ökar, uthyrningsmöjligheterna förbättras och det potentiella försäljningspriset således ökar.

Byggbar mark ska inte säljas utan utvecklas. Målet är att den kyrkliga samfälligheten själv ska utveckla sina markegendomar på så sätt att den värdeökning som utvecklingen medför gynnar församlingarna. Den kyrkliga samfälligheten har obebyggd och utvecklingsbar mark, huvudsakligen på Lövö i Helsingfors samt i Vanda. Dessa koncentrerade markegendomar ska inte säljas, utan oplanerad mark ska omvandlas till planerade, byggbara tomter som hyrs ut genom långfristiga arrendeavtal som i form av arrenden genererar ett kontinuerligt, långsiktigt och inflationsskyddat kassaflöde till den kyrkliga samfälligheten. Enstaka små objekt kan säljas om det av någon anledning är arbetsdrygt och kostnadsineffektivt att äga och hyra ut tomterna.

Den kyrkliga samfälligheten får bygga bostadshus på mark den äger om byggandet anses som lönsamt eller som ett välgrundat beslut med tanke på anskaffningen av tjänstebostäder. Genom grynderentreprenader kan man nå betydande vinster på egen mark, men detta förutsätter en märkbart större satsning på sådan personal som har kompetens och förmåga att utveckla markegendomarna och genomföra byggprojekt.

Verksamhetslokaler och fastigheter som frigörs från församlingarnas verksamhet kan utvecklas och sedan hyras ut eller säljas, ifall utvecklingen skapar värdeökning efter att utvecklingskostnaderna har avdragits från värdet. I fråga om verksamhetslokaler och fastigheter som frigörs ska man överväga olika framtida alternativ: försäljning, uthyrning och andra alternativ. Även fastigheter som används av serviceenheterna och församlingarna har utvecklingspotential som kan utnyttjas. Lokaler som frigörs från församlingarna kan hyras ut till utomstående som sådana, om hyresintäkterna är tillräckligt goda och om inga sådana renoveringsbehov är i sikte som på lång sikt skulle göra det olönsamt att hyra ut lokalerna.

Tillbyggnadsmöjligheter finns vid flera fastigheter som används av församlingarna. I fråga om bebyggda fastigheter är de mest betydande utvecklingsobjekten följande: Kårböle kyrkas tomt, Kasbergets kyrkas tomt, Åggelby kyrkas tomt, Lägergården Merihiekkas fastighet, Lägergården Honkalinnas fastighet, Munkshöjdens församlingshem, Jakobacka församlingshems fastighet och bostadsbyggnaden Kommunalvägen 2.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Intäkterna från placeringsfastigheterna optimeras med hjälp av aktiva åtgärder inom fastighetsutvecklingen. Självfinansieringsandelen för utveckling av placeringsfastigheter består huvudsakligen av uthyrnings- och försäljningsintäkterna från placeringsfastigheterna. Främmande kapital kan användas för att finansiera dessa anskaffningar när kassaflödet från placeringarna räcker till för att återbetala det främmande kapitalet.

Investeringsplanen ska utvecklas på så sätt att man tydligt indelar investeringarna i funktionella och produktiva investeringar. De tillgångar som kommer in genom att fastigheter med verksamhet säljs ska investeras i fastigheter och byggnader med verksamhet och de tillgångar som kommer in genom placeringsfastigheterna ska användas för att utveckla placeringstillgångarna. De tillgångar som kommer in som ett resultat av fastighetsutvecklingen ska användas för produktiva byggnads- och fastighetsinvesteringar, till exempel för närvarande för bostäder.

Samfällighetens hållbara ekonomiska utveckling kräver att lokalkostnaderna under de närmaste åren minskas avsevärt jämfört med den nuvarande nivån. Nu när världen håller på att förändras är målet att optimera lokalerna på så sätt att dessa blir flexiblare än idag och att de ska motsvara de framtida behoven på ett funktionellt, kvalitativt och kvantitativt sätt. När lokalkostnaderna minskar möjliggörs tillräckliga resurser för församlingarnas verksamhet och dess utveckling. Modigt tillsammans-målet innehåller en riktlinje om att man ska sträva efter att bevara kyrkorna och att endast avyttra dem i undantagsfall. Därför är avyttringskriterierna striktare för kyrkor än för andra lokaler.

56. Utveckla det interna hyressystemet

Nivån på de interna hyrorna och deras förhållande till lokalanslagen och samtidigt till utdelningen av lokalanslag har varit en central del av arbetet i arbetsgruppen för trygghet av verksamhetsförutsättningar. Nedan presenteras några plock ur förslagets centrala innehåll:

Nuläge

Målet med det interna hyressystemet är rikta alla kostnader som lokalerna medför (byggande, ägande, underhåll) till dem som använder lokalerna så att det verkliga priset på olika tjänster kan utredas, men också för att uppmuntra lokalanvändarna att granska sina lokalbehov på ett kritiskt sätt så att lokalerna skulle användas så effektivt som möjligt.

De interna hyrorna inom Helsingfors kyrkliga samfällighet har beräknats utifrån lokalernas egenskaper så att de lokaler som församlingarna använder har prissatts enligt de lokalegenskaper som verksamheten kräver. Beräkningen genomförs av Haahtela Oy. Den nuvarande modellen för den interna hyran består av följande element: 1) underhållsvederlag, 2) reparationsvederlag och 3) renoveringsvederlag. Med underhållsvederlag täcks de kostnader som orsakats av det kontinuerliga underhållet av lokalerna. Med reparationsvederlag avses det årliga slitaget på byggnadsdelar och system. Renoveringsvederlaget/kapitalhyran är en ersättning för medel som binds till byggande. Den nuvarande modellen har även omfattat fastighetskontorets administrativa kostnader (löner).

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Hyrorna justeras årligen procentbaserat på hela samfällighetens nivå. I beräkningen beaktas också varje år de förändringar som skett i de lokaler som församlingarna använder.

Vandamodellen

Vanda kyrkliga samfällighet har förnyat sin modell för interna hyror. Målet med förnyelsen har varit att förbättra transparensen i kostnadsstrukturen och att användaren av en lokal ska kunna påverka lokalens framtid bland annat genom effektivare användning och ett eventuellt avyttrande av lokalen. Man har också velat separera fastighetsenhetens administrativa kostnader till en egen helhet.

*Beräkningsformeln för interna hyror i Vanda är följande: förverkligat verksamhetsbidrag * (fastighetsindexränta +1 %) + (förverkligad investering * 3 %) + årlig avskrivning.*

Smågruppen för Modigt tillsammans har utarbetat en modell för hur Helsingfors kyrkliga samfällighets modell för interna hyror skulle förändras om man till tillämpliga delar övergick till Vandamodellen. Den mest centrala förändringen jämfört med den nuvarande modellen är att de administrativa kostnaderna och underhållskostnaderna har separerats för varje objekt, med beaktande av församlingsstrukturen. Underhållskostnaderna inkluderar överföringen från investeringskostnader till driftsekonomin. De årliga avskrivningarna är en egen helhet även för enskilda objekt. Sakrala utrymmen behandlas inte separat, utan dessa ingår i objektets totala kostnader. Läget beaktas inte heller i den nya modellen. I de fall där lokalerna hyrts in från en aktör utanför samfälligheten bestäms den interna hyran enligt marknadspriset som tas ut från hyresgästen.

Vandamodellen ger en bättre helhetsbild på lokalernas totala kostnader för samfälligheten. En bra aspekt är också att kostnadsstrukturens transparens blir bättre och att lokalanvändaren kritiskt kan utvärdera det anslag som blir över för övrig verksamhet. De avgifter som måste betalas till en utomstående sammanställare av beräkningen faller också bort.

Jämfört med nuläget är Vandamodellens fördelar att modellen är transparent och att de verkliga kostnaderna kan verifieras utifrån bokföringen. De objektspecifika kostnaderna innehåller endast kostnader med anknytning till lokaler, och fastighetskontorets administrativa kostnader kan följas upp genom dess egen resultatenheter. När sakralutrymmena utlämnas från beräkningen, blir den oenhetliga praxisen för beräkningen också korrigerad. När Vandamodellen tillämpas som ny beräkningsmodell, kan detta för sin del öka belastningen av servituten för fastigheter för enskilda församlingar. På hela samfällighetens nivå är förändringarna dock tämligen måttliga jämfört med den nuvarande beräkningsmodellen.

Förslag till modell som ska tillämpas

I fastställandet av de interna hyrorna föreslås att man framöver tillämpar Vandamodellen, där man använder objektets faktiska utgifter med tillägg för avskrivningar. Underhållskostnaderna inkluderar överföringen till driftsekonomin. Vandamodellen tas dock inte i bruk helt som sådan eftersom formeln också innehåller de förverkligade

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

*investeringarna * 3 %. De investeringar som utförs av Helsingfors kyrkliga samfällighet allokeras till objekten genom avskrivningar. Dessutom är samfällighetens fastighetsbestånd tämligen stort jämfört med Vanda kyrkliga samfällighet, vilket gör att detta handlings sätt betydligt skulle öka mängden administrativt arbete när siffrorna uppdateras. I beräkningen av interna hyror tillämpas varje budgetår siffrorna från förförre året, d.v.s. de interna hyrorna för år 2023 fastställs utifrån siffrorna från 2021 (när budgetramen för 2023 bereds våren 2022 finns siffrorna från det fastställda bokslutet 2021 tillgängliga). Det ska konstateras att höjningar av de interna hyrorna helt kan undvikas i framtiden eftersom de interna hyrorna baseras på objektets verkliga kostnader och den framtida huvudvikten ligger på att minska underhållskostnaderna när fastighetsbeståndet blir mindre.*

När lokaler hyrs av utomstående är det i fortsättningen alltid fastighetsavdelningen som hyr lokalerna. I fråga om sådana objekt bestäms den interna hyran efter de faktiska hyreskostnaderna ökade med underhållskostnaderna för objektet (till exempel el, bevakning osv.).

57. Underhåll av det stora orgelbeståndet

Helsingfors kyrkliga samfällighet har ett stort orgelbestånd som omfattar över 70 orglar i kyrkor, kapell och församlingshem. Det mångsidiga instrumentbeståndet innefattar orglar som är av olika storlekar och representerar olika tidsåldrar och stilar. En speciell grupp utgörs av historiskt värdefulla instrument och instrument i byggnader av riksintresse. Instrumenthelheten gör Helsingfors till en internationellt intressant orgelstad. Helsingfors kyrkliga samfällighet är veterligen den största enskilda ägaren av orglar i hela världen. I Helsingfors kyrkliga samfällighets lokaler anordnas det årligen stora musikevenemang, till exempel Helsingfors orgelsommar och Klang i kyrkan.

Orglar har många kopplingar till kulturhistoria, lokalhistoria, arkitektur och den tekniska utvecklingen. Som en kyrklig byggtradition utgör orgeln en del av kyrkans materiella kulturarv, och som orgel- och kyrkomusik är den en del av kyrkans immateriella kulturarv. Användningen av orglar och andra instrument och deras roll i den kyrkliga samfällighetens kyrkor och församlingarnas verksamhet ska vara i linje med målen för musikärbete som har beskrivits i Helsingfors kyrkliga samfällighets musikstrategi 2018. Inom Helsingfors kyrkliga samfällighet finns det en arbetsgrupp med orgelexperter som hanterar orgelfrågor. Den bästa expertisen inom branschen är representerad i gruppen. Målet med grundläggande reparationer av orglar är att dessa ska genomföras vid just rätt tidpunkt och förlänga orglarnas livslängd så länge som möjligt. Entreprenaden för reparationen konkurrensutsätts om projektets omfattning förutsätter detta.

Den kyrkliga samfällighetens breda orgelbestånd har dokumenterats på ett omfattande sätt och orglarna har inventerats (Pekka Suikkanen, 2012). Inventeringen uppdateras för att motsvara situationen år 2022. Reparations- och byggprojekten för orglar ska prioriteras på ett systematiskt och långsiktigt sätt. Det finns en avsiktsplan för orglar som utgör grunden för planeringen av reparationer och byggprojekt. Orglar och andra instrument prioriteras inom ramen för klassificeringen av fastigheter. Instrumenten i

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

landmärkeskyrkorna och de viktiga kyrkorna ska hållas på den nivå som förutsätts för konserter, medan instrumenten i lokaler som ska avyttras endast ska ha tillräckligt underhåll så att de förblir användbara lika länge som byggnaden är i bruk. Man ska satsa på lokaler där det anordnas många konserter och musikställningar. Församlingarnas kantorer spelar en central roll när det gäller underhåll av orglar. Det finns ett avtal om årligt underhåll för varje instrument; som regel underhålls orglarna två gånger om året så att de till en rimlig kostnad förblir användbara.

Om det inte lönar sig att reparera orgeln och det verkligen behövs en orgel i lokalen, inleds en process för upphandling av en orgel. När avsikten är att orgeln ska genomgå en grundläggande renovering eller en ny orgel ska anskaffas, ska man från fall till fall överväga lämpliga orgelalternativ genom att jämföra egenskaperna och kostnaderna. Projekten prioriteras utifrån användningsbehovet, användningens natur och omfattning samt projektets kostnader och service till församlingsmedlemmarna. I vissa fall kan lokalen förses med en flygel i stället för en orgel.

I samband med strategiarbetet fastställs de lokaler som ska ha traditionella orglar. I fråga om andra lokaler övervägs anskaffningen av en digital orgel från fall till fall. Skaffar man en digital orgel ska man se till att PA-systemet är tillräckligt bra. Hittills finns det en kyrka inom Helsingfors kyrkliga samfällighet som har en digital orgel. Bedömningen av om motsvarande apparater ska skaffas till andra lokaler kommer att ske utifrån de erfarenheter som fåtts. Några användare och experter anser att den musikaliska upplevelsen och spelkänslan inte är densamma som med en traditionell orgel, men något som talar för anskaffningen av digitala orglar är att dessa är förmånligare. Det finns inga erfarenheter av livslängden och reparationsmöjligheterna för digitala orglar (jfr med datorernas livslängd).

När det gäller nya fastigheter ska man fundera över var det fasta instrumentet (orgeln) eventuellt ska placeras och hur mycket utrymme ska reserveras. Ett utrymme som reserverats för en orgel kan utnyttjas för någonting annat så länge det inte finns ett instrument där.

Under de närmaste åren kommer vi att ha fler orglar och instrument än vi behöver på grund av att en del av lokalerna avyttras. De användbara instrumenten kan delvis flyttas till andra lokaler eller ersätta de gamla instrumenten i andra lokaler. Orglar och instrument som det inte finns användning för i den kyrkliga samfällighetens lokaler kan erbjudas till andra församlingar och aktörer. Hittar man inte en köpare för onödiga instrument ska de tas ur bruk genom att skänkas bort till exempel för undervisningsändamål eller som reservdelar.

58. Öka åretruntanvändningen av lägergårdsfastigheter och möjligheter till avyttring

Helsingfors kyrkliga samfällighets lägergårdsfastigheter används av församlingarnas kärnfunktioner, så som skriftskolan, hjälpledarutbildningen, diakonilägren och lägren inom

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

minior- och juniorverksamheten. Lägren möjliggör andlig tillväxt och trosnivå i en trygg miljö, vilket stärker barnets och den ungas egen identitet som församlingsmedlem.

Församlingarna behöver lägergårdar för att genomföra sin egen läger-, utflykts- och utbildningsverksamhet samt för att tillhandahålla retreat- och rekreationsverksamhet för församlingsmedlemmarna. Lägergårdarna tillhandahålls även för olika samarbetspartners behov, till exempel för lägerskolor, arbetsgemenskapsdagar och familjefester. De ovan nämnda funktionerna genomförs på de egna lägergårdarna eller lägergårdar som hyrs av utomstående.

För tillfället drivs cirka 2/3 av Helsingfors kyrkliga samfällighets lägergårdsverksamhet på de egna lägergårdarna. Av sommarens skriftskolläggerveckor ordnas cirka 55 % på de egna lägergårdarna och cirka 45 % på lägergårdar som hyrs av utomstående. Användarnas förväntningar har ökat och den nuvarande kvalitetsnivån på några av våra lägergårdar kommer inte i framtiden att vara tillräcklig.

Lägergårdsverksamhetens verkliga kostnader ska utredas. Det bör skapas verksamhetsmätare och ekonomiska mätare för att stödja lägergårdsverksamheten. Framför allt ska man utreda de verkliga dygnskostnaderna per person (kostnader för verksamheten, användningen, underhållet o.s.v.) och tillvägagångssätten för anteckning av användningsgraden och regelbundet följa upp lokalerna. I fråga om samtliga lägergårdar ska utvecklingen av lokaluthyrningen, tillbyggnadsmöjligheterna och utvecklingen av kostnadseffektiviteten utredas. Utifrån utredningen om den totala kostnadsstrukturen för lägergårdsverksamhetens kärnprocess kan man beräkna om det är lönsamt att ordna lägren på de egna lägergårdarna eller om man kan minska de totala kostnaderna genom att hyra in lägergårdskapacitet från utomstående lägergårdsaktörer.

Den kyrkliga samfällighetens nuvarande lägergårdar är:

Korpirauha lägergård: många inkvarteringsplatser, de gemensamma lokalerna är för små, användbar för kärnverksamheten.

Lohiranta lägergård: användbar för kärnverksamheten, få inkvarteringsplatser och de gemensamma lokalerna är för små.

Lägergården i Porkala: lämpar sig inte särskilt bra för församlingarnas läger, läget är bra, ej hinderfri. Målet är att avyttra lägergården i Porkala.

Kellokosken Juhlatalo: lämpar sig närmast för fester, brister i utrymmena utomhus, objektet har kontinuerligt reparerats, de gällande avtalen (t.ex. matserviceavtalet, giltigt fram till 02/2025) ska iakttas. Objektet är redan till salu.

Lekholmens lägergård: befinner sig på en ö, de svenska församlingarnas viktigaste lägergård, används under somrarna. Utöver lägerverksamhet även öppen verksamhet för helsingforsare. Underhållskostnader för bygnadsbeståndet är på kommande.

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

Kivisaaren leirikeskus: befinner sig på en ö, inte särskilt lämplig för läger. Fungerar faciliteterna enligt behoven? Hurudan är nivån på hustekniken? Objektet är i gott skick. Det ska utredas om objektet lämpar sig för en utomstående tjänsteleverantörs bruk.

Honkalinna: befinner sig på en ö, huvudbyggnaden är nedbrunnen, servicebyggnaderna finns kvar. Lämpar sig för tältutflykter. Målet är att området genom planläggning utvecklas till fritidstomter som ska säljas.

59. Fastighetsplaceringstillgångarna ska trygga församlingsverksamheten starkare än förr

Med fastighetstillgångarna avses i denna presentation fastigheter, byggnader, aktielägenheter, ägande i bostads- och fastighetsbolag samt skogar och markområden som används av andra än församlingarna och serviceenheterna inom Helsingfors kyrkliga samfällighet. I form av fastigheter har Helsingfors kyrkliga samfällighet fastighetstillgångar på sammanlagt 207,4 miljoner euro. När skulderna, som anskaffningen av tillgångar medfört och som består av bostads- och fastighetsbolagens bolagslån, dras av från denna summa, ligger det kvarstående nettovärdet på fastighetstillgångarna på 167,4 miljoner euro. Bostadslägenheterna utgör 96,5 miljoner euro, kontorslägenheterna 25,5 miljoner euro och markegendomarna 45,4 miljoner euro av placeringarnas totala värde.

Den kyrkliga samfällighetens skogsegendomar omfattar en yta på totalt 252,8 ha. De största enstaka skogsfastigheterna är skogsfastigheten i Tuupovaara inom det nuvarande området för Joensuu stad (132,9 ha), Korpirauha lägergård i Sjundeå (85,1 ha) och skogsfastigheten Averionniemi i Vichtis (5,8 ha). Skogarna som ägs av samfälligheten sköts huvudsakligen som ekonomiskogar. Av skogarna i Tuupovaara består 28,5 ha av skyddad skog.

Fastighetstillgångarnas viktigaste uppgift är att generera ett stadigt kassaflöde för att täcka församlingsverksamhetens kostnader och för att kunna underhålla kyrkor och andra lokaler som används av församlingarna. Placeringsfastigheternas intäkter har följts upp med hjälp av rapporter som halvårsvis upprättas för investeringskommittén och gemensamma kyrkorådet. (Bilaga: Fastighetsplaceringarnas och fastighetsförsäljningarnas resultat och vinst 2020). Under åren 2017–2020 har den utifrån placeringarnas balansvärde beräknade vinsten för fastighetsplaceringarna varierat mellan 5,8 % och 10 %, medan den utifrån marknadsvärdena beräknade vinsten har varierat mellan 2 % och 14 %, beroende framför allt på antalet sålda fastigheter, aktielägenheter och verksamhetslokaler.

Inom Helsingfors stads område äger den kyrkliga samfälligheten 883 bostäder, av vilka 173 har hyrts ut till samfällighetens medarbetare som tjänstebostäder. Av alla bostäder finns 564 bostäder i bostads- och fastighetsaktiebolag som ägs helt av samfälligheten, medan 27 bostäder finns i anslutning till kyrkor, 21 i anslutning till församlingshem och klubbhus och åtta bostäder i anslutning till begravningsplatser. Efter att

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

beräkningsgrunderna för tjänstebostädernas beskattningsvärde blev postnummerbaserade år 2015 har intresset för tjänstebostäderna i centrum minskat. Bostäderna i stadskärnan ska behållas eftersom dessa konstant och allmänt är av intresse för potentiella hyresgäster och eftersom dessa därför producerar ett kontinuerligt och väl inflationsskyddat kassaflöde till församlingarnas verksamhet. I fråga om tjänstebostäder tillämpas i bostadshyresavtalen en hyra enligt Skatteförvaltningens anvisning för bostadsförmånens beskattning och när det gäller andra bostäder så tillämpas marknadshyran.

I framtiden kommer byggandet av nya bostäder att riktas till de postnummerområden som finns i förorter och har förmånligare beskattningsvärde.

Dessutom har gravskötselns fonden som förvaltas av den kyrkliga samfälligheten tre fastighetsplaceringar med ett balansvärde på sammanlagt 11,7 miljoner euro. Med gravskötselns intäkter täcks gravskötselkostnader för gravar på begravningsplatserna.

Den kyrkliga samfälligheten har obebyggd planerad tomtmark på Lövä i Helsingfors och inom Vanda stads område. Dessa planerade områden kommer genom arrendeavtal att arrenderas ut till marknaden som bostads- och affärstomter under loppet av åren 2021 och 2022. Dessutom finns det betydande mängd mark både på Lövä och i Vanda som är byggbar och oplanerad och som kommer att planläggas i samarbete med markområdenas andra ägare, Vanda kyrkliga samfällighet. Ägandet av markområdena på Lövä i Helsingfors och inom Vanda stads område har sin bakgrund i en testamentsgåva som Helsingfors församling en gång erhölet. Enligt mantalen fick Helsingfors kyrkliga samfällighet ungefär en tredjedel av dessa områden, medan Vanda kyrkliga samfällighet fick cirka två tredjedelar.

Genom aktiv fastighetsutveckling fås inkomster och skapas möjligheter för att öka fastighetsplaceringstillgångarna. Intäkterna som fås genom att en del av placeringstillgångarna säljs ska användas för att anskaffa mer placeringstillgångar.

Helsingfors kyrkliga samfällighet har satt som mål att bygga rimligt prissatta bostäder för personer som bor i Helsingfors, framför allt för församlingsmedlemmarna och församlingarnas anställda. Inom Helsingfors stads område är det inte riktigt möjligt att bygga rimligt prissatta bostäder på grund av de dyra bygglösningarna som förutsätts i detaljplanen. Därför har målet satts till att rimligt prissatta bostäder ska byggas på marken som de kyrkliga samfälligheterna äger i Vanda. Att tomtmark som planlagts för bostadsändamål kan utnyttjas för det egna byggandet förutsätter långsiktiga satsningar på fastighetsutveckling och på byggandet (=grynderentreprenader), och i framtiden kan dessa satsningar märkbart bidra till den kyrkliga samfällighetens ekonomi. Utan långsiktiga satsningar förblir denna tomtpotential outnyttjad.

Målet med fastighetsplacering är att bevara det influtna kapitalet och öka det. Fastighets-, affärslokal- och kontorslokalstillgångarna ska ökas på ett rimligt sätt, så att dessa tillgångar skulle generera ett ökande belopp som bidrar till finansieringen av församlingarnas

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

verksamhet. Fastighetsplaceringsverksamheten ska fokusera på etisk och lönsam affärsverksamhet som är rimligt ur ett affärsmässigt perspektiv. Fastighetsinvestering är inte social hjälpverksamhet. Subventionen som eventuellt riktas till bostadsverksamheten genomförs via boendestödsverksamheten inom det gemensamma församlingsarbetet inom samfälligheten.

Fastighetsägandet ska, när detta är möjligt, fokusera på större produktiva helheter som med tanke på personalresurserna är effektiva och på lång sikt också lönsamma att äga och ta hand om. Olönsamma placeringsobjekt ska avyttras. Vid utarrendering av mark föredras höghus- och affärstomter på så sätt att de utarrenderade tomterna ska befinna sig inom samma områden, vilket gör det lättare att följa upp den lokala markprisutvecklingen.

Den kyrkliga samfälligheten finansierar fastigheter genom lån endast om fastigheten genom hyresavtal kan generera ett kassaflöde som räcker till för att sköta skulden.

Det årliga vinstmålet för arrendeavtal är 5 %, beräknat utifrån fastigheternas värde som i sin tur baseras på byggrättens värde. På lång sikt ligger det genomsnittliga vinstmålet för hela placeringsfastighetsbeståndet på inflation + 3 %, vilket på lång sikt förutsätter att arrendeavtalen genererar en vinst på 5 %.

60. Stödboende behövs i Helsingfors

Helsingfors kyrkliga samfällighets objekt för stödboende är: Tavastvägen 75, Pargasvägen 13 och Lövä ungdomshem. Dessutom har lägenheter hänvisats för krisboende vid Matteuskyrkan (en trea för krisboende) och intill Hermanstads diakonihus (två ettor för semester- och krisboende). Krisboendet är tillfälligt och den boende är inte skriven i huset. Nödinkvarteringen har skötts genom kompanjonskap. Bostäderna för stödboende hyrs ut till det gemensamma församlingsarbetets enhet för stödboende för den interna hyressumman, och sedan hyr enheten bostäderna vidare till de personer som behöver bostad. I praktiken får de boende bostadsbidrag från FPA. I stödbostäderna krävs nykterhet och stödtjänster för boendet tillhandahålls. Med de boende ingås visstidshyresavtal, målet är att säkerställa vägen till en egen bostad.

Av de nuvarande objekten har Pargasvägen 13 byggts specifikt för stödboende och objektet är hinderfritt. På Tavastvägen 75 finns 21 stödlägenheter och 22 hyresbostäder som hyrts ut av den kyrkliga samfälligheten. Tavastvägen 75 har genomgått en grundläggande renovering i början av 2000-talet och en av trappuppgångerna är hinderfri. Med tanke på verksamheten har Lövä ungdomshem ett bra läge. Kommunerna köper klientplatser på Lövä ungdomshem. För tillfället motsvarar utbudet efterfrågan. Det nuvarande lokalkonceptet är bra: bostäderna finns på andra våningen och de gemensamma utrymmena på bottenvåningen. Att utveckla tomtens detaljplan är möjligt. Tomtens läge på Lövä är bra. Under utlåtanderundan för strategiarbetet är målet att dra upp riktlinjer vad gäller om ungdomsplaceringarna ska vara en del av den kyrkliga samfällighetens verksamhet i framtiden och om stödboendeverksamhet kommer att utövas på Lövä ungdomshem. En fortsatt verksamhet förutsätter att den nuvarande fastigheten

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi

genomgår en fullständig grundläggande renovering, något som inte beaktats vid den ekonomiska planeringen.

Behovet för stödboende kommer inte att minska i Helsingfors. I samband med strategiarbetet bör man fatta beslut om den kyrkliga samfällighetens roll i att producera tjänster inom stödboende i Helsingfors stad: ska man öka verksamheten, minska den eller bevara den på den nuvarande nivån? Arbetsgruppens för fastighetsstrategi förslag är att man ska försöka behålla mängden stödboende åtminstone på den nuvarande nivån. Det är bra för verksamheten om fastigheterna förblir i egen ägo och om den egna organisationen ansvarar för verksamheten och valet av de boende. Då går det smidigare att eventuellt ändra verksamhetens tyngdpunkt.

Stödboendet bör även i framtiden finnas i närheten av servicepunkterna för stödtjänster. Ett exempel på ett bra läge är Livsrummet i Hermanstads diakonihus och stödbostäderna som finns i anslutning till huset. Storleken på eventuella nya boendeenheter måste övervägas utifrån finansieringen och verksamheten, exempelvis hur många anställda det behövs med tanke på antalet boende i lokalen eller om man kan få ARA-finansiering. Det ska säkerställas att fastigheterna lämpar sig för olika användargrupper och att dessa vid behov kan omvandlas till hyresbostäder för samfälligheten.

Åtgärder som följer av strategiförberedelserna

Indela fastigheterna och verksamhetslokalerna som används av församlingarna och den kyrkliga samfälligheten i portföljer

Avyttrandeplan och tidtabell för fastighets- och lokalavyttringar

Digitaliseringsstrategi

Projektets mål

I Modigt tillsammans-målet har som ett resultat av denna expertgrupps arbete antecknats:

I fråga om digitaliseringen vill vi år 2023 befinna oss i en situation där:

Digitaliseringen möjliggör att församlingsmedlemmarna genom fungerande plattformar kan tas med i verksamheten oavsett tid och plats. Helsingforsarnas delaktighet i församlingarnas verksamhet förstärks med hjälp av digitaliseringen och detta sker på dessa människors villkor. Detta betyder till exempel att våra tjänster ska vara mångsidiga, tillgängliga i flera kanaler och smidiga samt att vi inför ett nytt, plattformsbaserat handlingsätt t.ex. i frivilligarbetet. Vi utvidgar modigt vårt elektroniska tjänsteutbud och tillhandahåller nya sätt att utträta ärenden med oss och bemöta oss. Exempel på sådana tjänster skulle kunna vara att man elektroniskt kan boka mötestider med präster och med handledare inom barn- och ungdomsarbetet samt lokaler.

Digitaliseringen och användningen av digitala verktyg förstärks och blir mångsidigare i vardagen hos våra anställda. Våra digitala verktyg och processer möjliggör flexibelt samarbete mellan alla församlingar i hela staden.

Ledningen av digitalisering och elektroniska tjänster har förstärkts till exempel genom ägartänkandet. Som en del av ledningen av digitalisering utnyttjar vi kontinuerligt arbete för hela arkitekturen och använder en projektportfölj för att leda utvecklingen i enlighet med strategin.

Utvecklingen av elektroniska tjänster och verktyg sker på ett smidigt och kontrollerat sätt samt baserar sig på respons från kunderna och de anställda.

På väg mot år 2023 ska följande framsteg göras i fråga om digitalisering:

Tyngdpunkterna för digitaliseringsplanen är:

1. Främja helsingforsarnas delaktighet i kyrkans verksamhet
2. Använda digitala verktyg som en del av församlingarnas och de gemensamma tjänsternas arbete
3. Ledning av digitalisering och elektroniska tjänster (inkl. målet för applikationsarkitekturen)
4. Utveckla elektroniska tjänster och verktyg

Expertgruppen som upprättar planen genomför sitt arbete genom enkätundersökningar och

Digitaliseringsstrategi

med hjälp av engagerande situationsrumsarbete. Som en del av arbetet skapas det i våra elektroniska tjänster

en process för kontinuerligt delaktiggörande så att man kan mäta kundernas och medarbetarnas nöjdhet.

Digitaliseringsplanen ska utöver de konkreta åtgärds- och beslutsförslagen innehålla ett förslag till behandlings- och genomförandetidtabell för förslagen.

Valet av CRM-plattform våren 2021 påverkar genomförandetidtabellen på ett väsentligt sätt.

Lite mer digital, lite mer av en kyrka

Att höra till kyrkan har i århundraden varit en normal del av finländskheten. I och för sig är ju detta en bra sak, men har gjort kyrkan latare och förvrängt vår ursprungliga uppfattning om kyrkan: vi tenderar att tänka att människorna självklart behöver kyrkan och vänder sig till den när situationen kräver det.

Denna vana måste vi bli av. Kyrkan är inte längre den stela institutionen från förr eller ett "religionsverk", utan kyrkans ursprungliga idé håller nu på att komma fram: kyrkan är en gemenskap för levande människor. En gemenskap för människor som behöver alla dess medlemmar, i stället för att det bara ska vara medlemmarna som behöver institutionen.

Det är detta som även digitaliseringsstrategin i grund och botten handlar om: att vi både tekniskt och attitydmässigt förbereder oss för att kyrkan som organisation verkligen finns till för alla människor och för att vi behöver alla. Att vi kan vara en gemenskap vars medlemmar delar sina behov, önskemål och kompetenser med oss.

Världen digitaliseras och öppnar nya banor för kyrkans arbete. Och kanske digitaliseringen får kyrkan att åter inse sin grundläggande karaktär. Så har Gud älskat denna digitala värld att vi inte har råd att slösa bort de goda digitala möjligheterna för framtiden.

Vad då för digitaliseringsstrategi?

Det du håller i handen är Helsingfors kyrkliga samfällighets första digitaliseringsstrategi. Digitaliseringsstrategin är en verksamhetsplan för att utveckla de elektroniska tjänsterna inom församlingarna och de gemensamma tjänsterna och har sin bakgrund i behoven hos helsingforsarna samt personalen inom församlingarna och de gemensamma tjänsterna. I fortsättningen kommer digitaliseringsstrategin att ersätta ICT-strategin och den sträcker sig fram till slutet av år 2026.

Strategin baseras på fyra olika synsätt på digitaliseringen: främja helsingforsarnas delaktighet med hjälp av digitaliseringen, digitalisering som en del av medarbetarens vardag, ledning av digitalisering samt smidig utveckling och arkitektur.

Digitaliseringsstrategi

Utifrån dessa fyra synsätt har man i församlingarnas och de gemensamma tjänsternas Situationsrumsarbete härlett de tio digitala budorden, d.v.s. de tio framtidsmål som vi från och med nu tillsammans försöker uppnå. Denna strategi innehåller sammanlagt 72 åtgärder som under strategiperioden kommer att fungera som riktlinjer på vägen mot våra gemensamt överenskomna mål; dessa åtgärder hjälper oss förverkliga de digitala budorden. Varje åtgärd har en tidtabell och ska genomföras i ett bestämt skede under strategiperioden. Saknas tidsbestämelsen så betyder detta att åtgärden främjas under hela strategiperioden. I slutet av strategin har man sammanställt de digitala budorden efter temaår. Avsikten med temaårstänkandet är att periodisera och indela främjandet av de digitala budorden i tyngdpunktsår så att vi börjar vår resa med att fokusera på en positiv inställning till digitaliseringen och på ledarskap.

Under de kommande åren ska digitaliseringsstrategin fungera som vår vägkarta för digitalisering och den kommer att hjälpa oss att kontrollera förändringen omkring oss, förstå fenomenet som råder omkring oss samt att utveckla våra tjänster, system och vår verksamhetskultur och att komma överens om de gemensamma spelreglerna. Digitaliseringen berör oss alla och tillhandahåller flera fördelar som är värda att eftersträva, både för helsingforsarna som för oss som kyrka. De största utmaningarna under strategiperioden kommer att vara att identifiera, beskriva och införa de gemensamma tjänsteprocesserna.

Detta arbete gör det möjligt för oss att såväl anskaffa ett nytt system för hanteringen av kundrelationer och skapa en ny gemensam webbplats som att utvidga vårt utbud av tjänster för elektronisk ärendehantering.

Detta kräver dock engagemang av oss alla samt att vi drar åt samma håll och är ihärdiga och framför allt modiga. Vi hoppas att denna strategi hjälper oss alla med detta.

Digitaliseringsstrategin, de tio digitala budorden



Främja helsingforsarnas delaktighet med hjälp av digitaliseringen

61. Vi ska bygga upp ett digitalt partnerskap med andra gemenskaper

Nuläge

Vi håller först på att ta våra första steg i digitalt partnerskap med andra gemenskaper. Detta har varit slumpmässigt, punktliknande och ofta beroende på enstaka anställdas intresse för saken. Nuläget är otydligt och alla känner inte till det.

Åtgärder och tidtabell

Kartlägga och lista aktiva digitala partner och lägga fram listan på en transparent plats så att den är tillgänglig för alla samt utse de personer som ska ansvara för hanteringen av digitala partnerskap. (2022)

Upprätta spelregler för partnersamarbetes villkor och förutsättningar och fastställa den dokumentation och de avtalstekniska detaljer som krävs för digitala partnerskap. Ingen information får vara beroende av en enda person. (2023)

Utreda hur ansvaren för digitalt samarbete kan införas i lämpliga arbetsbeskrivningar. (2023)

Vi ska på alla verksamhetsnivåer sträva efter att modigt bygga upp nätverk och partnerskap med andra aktörer. (2024)

Digitaliseringsstrategi

Bygga upp partnerskap i båda riktningarna (t.ex. uppgifter om oss på andra aktörers webbplatser och tvärtom. Ömsesidigt utnyttjande).

Inleda samarbetet med Helsingfors stad så snart som möjligt, framför allt i fråga om digitaliseringsstrategin. (2021)

Utbildningar, seminarier, sociala medier

Vi ska komma överens om konkreta sätt att främja den gemensamma hanteringen av kundrelationer och utveckla de elektroniska ärendehanteringstjänsterna med de andra kyrkliga samfälligheterna i huvudstadsregionen och Kyrkostyrelsen.

62. Våra digitala tjänster ska vara smidiga, tillgängliga och växelverkande

Nuläge

Det finns ännu inte några omfattande digitala tjänster, och de redan befintliga tjänsterna har inte utformats ur helsingforsarnas perspektiv.

Tjänstekommunikationen på webbplatsen sker mestadels utspritt på församlingarnas egna sidor, vilket gör det svårt för oss att hålla informationen uppdaterad och utmanande för kunden att hitta information.

Bakgrundssystemet Prime som för tillfället utgör grunden för de elektroniska tjänsterna har kommit till slutet av sin livslängd. Anskaffningen av ett ersättande system håller på att inledas.

Upprätthållandet av den elektroniska ärendehanteringssystemet på Prime är manuellt, mödosamt och tidskrävande för personalen.

Som regel finns det ännu inte några gemensamma tjänsteprocesser med avsedda ägare.

Man samlar inte systematiskt in respons om de elektroniska tjänsterna och det finns inte några överenskomna handlingsätt eller strukturer för responshantering.

Det finns inget gemensamt utvecklingsforum för utvecklingen av digitala tjänster, inte inom kyrkan i Finland och inte heller inom kyrkan i t.ex. huvudstaden.

Digitaliseringsstrategi

Åtgärder och tidtabell

Vi ska förbinda oss till att identifiera, beskriva och digitalisera de gemensamma tjänsteprocesserna för att säkerställa service av jämn kvalitet och underlätta vårt interna arbete. (2021–)

Vi ska komma ihåg att benchmarka med aktörer som är lämpliga referenspunkter och utnyttja våra nätverk när vi planerar våra digitala tjänster. (2021–)

Vi ska alltid ge ett servicelöfte till kunden gällande våra digitala tjänster och förbinda oss till det. (2021–2023)

Vi ska utreda möjligheterna för de anställda som ansvarar för de digitala tjänsterna, upprätthållandet av dessa och kundservicen att bilda nätverk och team som överskrider församlingsgränserna. (2021–2023)

Vi ska fastställa strukturerna, ansvaren och handlingsätten för hur församlingarnas gemensamma digitala tjänster ska utvecklas efter att tjänsterna tagits i bruk. (2021–2023)

Vi ska fästa uppmärksamhet vid att kundresan i våra digitala tjänster är enhetlig när det gäller webbplatsen, de sociala medierna och eventuella andra kanaler. I samband med webbplatsreformen ska vi utreda produktionsprocesserna för de gemensamma serviceinnehållen. (2021–2023)

Vi ska se till att det alltid är enkelt att få hjälp med användningen av våra digitala tjänster och att också det mer traditionella sättet att uträtta ärenden möjliggörs för personer som behöver det. (2023)

Vi ska göra våra digitala tjänster tillgängliga och alltid följa tillgänglighetsdirektivet. Vi tar också hänsyn till de personer som av en eller annan orsak har svårare med att uppfatta saker och/eller förstå språket och som använder olika sätt att kommunicera eller olika hjälpmedel.

63. Vi ska göra stadsborna delaktiga i alla faser av den digitala utvecklingen, från planeringen till genomförandet

Nuläge

Det finns ännu inte någon bestämd referensram eller något fastställt partnernätverk för den engagerande digitala utvecklingen.

Det finns ingen tydligt anvisad kanal för utvecklingsrespons gällande våra digitala tjänster. Det finns inget tydligt handlings sätt för hanteringen av respons och utvecklingsidéer. Det finns ingen fastställd plats för beslutsfattandet angående utveckling, i synnerhet när det gäller tiden efter projektfasen.

Åtgärder och tidtabell

Digitaliseringsstrategi

Det digitala perspektivet ska inkluderas i frågorna när det gäller delaktighetsperspektivet i den kontinuerliga strategiprocessen. (hösten 2021).

Det ska skapas strukturer för kontinuerlig behandling av respons om våra digitala tjänster och för småskalig utveckling utifrån responsen. (2022)

Vi ska framför allt satsa på att inleda ett samarbete med Helsingfors stad. (2022)

Vi ska ta i bruk en sådan budgetering för den digitala utvecklingen, idékläckningen och prioriteringsarbetet som gör stadsborna delaktiga. (2023 eller samtidigt som annan delaktiggörande budgetering tas i bruk)

Det startas en benchmarkrunda, vars mål är att utreda ett fungerande sätt att göra helsingforsarna delaktiga på ett systematiskt och planerat sätt. (2023)

Samfällighetens utbildade tjänsteutformare ska utnyttjas vid planeringen och verkställandet av den delaktiggörande digitala utvecklingen. (2023)

Det ska upprättas en plan för hur helsingforsarna kan göras delaktiga i digital utveckling och skapas planerliga strukturer för kontinuerligt engagemang och kontinuerlig utveckling. (2024)

Digitalisering som en del av medarbetarens vardag

64. Digital kompetens samt att utveckla den och stödja arbetskamrater ska vara varje medarbetares rättighet och skyldighet

Nuläge

Kompetensen är ojämn och de anställda som inte är så kompetenta belastar en del av personalen.

En del av medarbetarna "åker snålskjuts" och satsar bara lite på att utveckla sin kompetens.

Till och med problem som beror på användaren anses ofta som fel i enstaka system: "det lönar sig inte ens att försöka för det inte kommer ändå inte att fungera".

Man skäms över sin svagare digitala kompetens och vågar inte be om hjälp.

Det händer lätt att uppgifterna staplas till den som kan bäst.

Det finns inte mycket stöd eller samarbete som överskrider enhets- eller församlingsgränserna.

Motsättningar mellan digitalt och fysiskt bemötande.

Frustration gentemot olika system som vi använder.

Digitaliseringsstrategi

Åtgärder och tidtabell

Man ska öppna kanaler och uppmuntra till kollegialt samarbete och kollegial interaktion. Man ska säkerställa att alla får komma med. (2021)

I utvecklingsdiskussionerna som inleds hösten 2021 utreds de anställdas kompetensnivå och utbildningsbehov. Kom ihåg att utnyttja Office-kompetenskartläggningen som hjälp i detta! (2021)

IT-tjänsterna fastställer en basnivå för utrustning och program som alla anställda ska uppnå. (2022)

Alla anställda har tillgång till smarta enheter senast år 2022.

Systemutbildning: utöver basutbildningar även "kaffekvartar"/"snabb introduktion"-utbildningar. (2022)

Försök med regionala "digitala änglar" (kamratrådgivare med låg tröskel, kontaktperson). (2022)

Vikariat och hjälp över enhetsgränser, t.ex. på prosterinivå, den regionala kommunikatören som benchmark. (2023)

De rollbaserade minimikompetensnivåerna ska fastställas, d.v.s. man ska skapa branschspecifika "körkort" för informationsteknik och sociala medier. Utbildningsplaneringen och årsklockan för utbildning ska anslutas till dessa kompetensnivåer samt till rekryteringarna och introduktionspaketet. (2023)

Vid alla enheter ska vi se till att den digitala kompetensen och systemkunskaperna aldrig ligger på en enda persons ansvar.

Att det digitala arbetet fördelas jämt är chefens ansvar.

Datasäkerhets- och dataskyddskompetensen utgör en central del av varje medarbetares arbete. Varje medarbetare är skyldig att upprätthålla denna kompetens.

65. Vi ska bidra till en positiv inställning till digitaliseringen

Nuläge

Kompetensen är ojämn och de anställda som inte är så kompetenta belastar en del av personalen.

En del av medarbetarna "åker snålskjuts" och satsar bara lite på att utveckla sin kompetens.

Till och med problem som beror på användaren anses ofta som fel i enstaka system: "det lönar sig inte ens att försöka för det inte kommer ändå inte att fungera".

Man skäms över sin svagare digitala kompetens och vågar inte be om hjälp.

Digitaliseringsstrategi

Det händer lätt att uppgifterna staplas till den som kan bäst.

Det finns inte mycket stöd eller samarbete som överskrider enhets- eller församlingsgränserna.

Motsättningar mellan digitalt och fysiskt bemötande.

Frustration gentemot olika system som vi använder.

Åtgärder och tidtabell

Ledningen av digitalisering och förändring ska lyftas upp som en chefskompetens. De utbildnings- och stödåtgärder som behövs för detta ska utredas. (2022)

Vi ska komma ihåg att tacka och berömma kollegor. Vi utreder möjligheterna till ett P2P-program, d.v.s. ett ömsesidigt hänsynstagande mellan kollegor. Det som betonas är attityd, hjälpsamhet, omtänksamhet och en positiv inställning till digitaliseringen, inte kompetens. (2023)

Det ska utredas olika sätt att uppmuntra de anställda att t.ex. lära sina kollegor, även om detta inte skulle ingå i den egna arbetsbeskrivningen. (2023)

Vi ska utveckla våra digitala interaktionsfärdigheter.

Vi ska ge varje medarbetare möjlighet att inverka på utvecklingen av våra digitala tjänster och system, till exempel genom att förbättra responskanalerna och genom transparenta strukturer.

Skapa en bild av kyrkan i Helsingfors som en arbetsplats med positiv inställning till digitaliseringen genom att i arbetsgemenskapen framhäva att det inte är något att skämmas över om man behöver be om råd, men att man är skyldig att ha tillräckligt bra kompetens.

Vi ska satsa på digitala bemötanden och modigt pröva dem i olika situationer så att de blir lika naturliga som fysiska bemötanden.

Vi kommer ihåg det som pandemin lärt oss också när undantagstiderna är förbi.

Tummen upp på varje ställe.

Ledning av digitalisering

66. Vi ska alltid utse ägare för tjänsten och för genomförandet av tjänsten

Nuläge

Den gemensamma projektportföljen har ännu inte tagits i bruk och portföljshantering eller -ägande existerar ännu inte i större utsträckning.

Digitaliseringsstrategi

Ägartänkandet för projekt har främjats lite och projektägarens ansvar har antecknats i Helsingfors församlingars projektledningsmodell.

Alla potentiella projektägare har ännu inte utbildats för ägaruppgifterna.

Utöver jordfästningstjänsten finns det knappt några gemensamma tjänsteprocesser för hela Helsingfors.

En ägarmodell för gemensamma processer och tjänster håller först på att utformas och uppbyggas.

Ägaransvaren för processer och tjänster håller först på att utredas.

Åtgärder och tidtabell

All personal på direktörs- och chefsnivå ska ges möjlighet att delta i projektägarutbildningen. (2021)

För kärntjänsteprocesserna och projekten ska det alltid skapas tydliga mätare för att stödja ägarnas beslutsfattande. (2021)

Det ska vara obligatoriskt att använda sig av

projektledningsmodellen åtminstone vid alla projekt i klass A och klass B. (2022)

En ägare ska utses för projektportföljen och man ska komma överens om gemensamma huvudprinciper för hur portföljen används och leds. (2022)

Man kan inte äga projekt i klass A och klass B om man inte genomgått ägarutbildningen. (2022)

Tjänste- och processägarmodellen som ska skapas i samband med CRM-projektet under våren 2021 ska testas och utvecklas aktivt.

67. Kyrkans digitala röst ska vara enhetlig och lätt att känna igen

Nuläge

Nuläget är splittrat: det finns Kyrkostyrelsens röst, biskoparnas röster, samfällighetens röst/röster, församlingarnas röster, de anställdas röster etc. Detta är både bra och dåligt!

Kyrkans digitala röst är inte identifierbar eftersom vårt budskap är alltför generellt och vår röst blandas ihop med andra aktörer, vårt budskap/vår röst inte erbjuder något intressant, eftersom den valda kanalen och den digitala rösten/det digitala budskapet inte har ett synkroniserat förhållande till mottagarna och eftersom vi saknar en enhetlig visuell identitet.

De system vi använder tillåter inte att vi riktar kommunikation till olika segment och inte heller att vi följer upp kommunikationens effektivitet.

Digitaliseringsstrategi

Tjänstekommunikationen på webbplatsen har splittrats till församlingarnas egna sidor, vilket gör det svårt för oss att hålla informationen uppdaterad och utmanande för helsingforsarna att hitta information.

Åtgärder och tidtabell

Det ska utredas om en fotograf kan anställas på heltid för att en enhetlig visuell identitet kan skapas. (hösten 2021)

Vi förbinder oss till att anskaffa ett gemensamt hanteringssystem för kundrelationer som tillåter oss att rikta kommunikation till olika segment och följa upp dess effektivitet för varje segment. (2021)

Projektet för att införa innehållsmarknadsföring, koncepten för sociala medier och rumstavlan Rakasta somessa (Älska på sociala medier) ska startas. (2021–2022)

Modellen med regionala kommunikatörer ska utvecklas så att det finns ansvarsgrupper även för digital kommunikation: t.ex. ett team för sociala medier. (2022)

Vi ska utreda viljan och den praktiska beredskapen för att uppdatera den enhetliga visuella identiteten och förbinda oss till denna identitet. Den enhetliga visuella identiteten ska uppdateras och hela kyrkans planer för det visuella ska utredas. (2023)

Det ska skapas en gemensam modell för att mäta digitaliseringens effektivitet. (2023)

Vi ska lyfta fram den digitala kommunikationens målgruppstänkande och

genomförandet av detta tänkande, t.ex. genom utbildning. Målet är att lära oss hur vårt budskap tilltalar var och en av målgrupperna. (2022–2024)

När vi skapar vår nya webbplats ska vi framför allt i fråga om tjänster fokusera på att skapa gemensamma och konceptenliga processer och handlingsätt för innehållsproduktion. Samtidigt ska vi överväga modeller för grundandet av en gemensam innehållsredaktion och rekryteringen av en digital producent. Producenten ansvarar för en enhetlig visuell identitet och röst samt för publiceringen av dessa och för att uppdatera innehållet på webbplatsen. (2021–2025)

Åtgärder för att medvetet rikta kyrkans digitala röst till dagens helsingforsare ska planeras aktivt.

Smidig utveckling och arkitektur

68. Vår teknik ska vara modern och tillhandahålla öppna gränssnitt

Nuläge

ICT-infrastrukturen (nätverken, enheterna) är tidsenlig.

Digitaliseringsstrategi

I fråga om vissa system är plattformtekniken tekniskt föråldrad och den stödjer inte modulär applikationsutveckling.

Att upprätthålla föråldrade plattformar kräver mycket resurser.

Integrationerna är huvudsakligen systemspecifika och tidsinställda och inte i realtid.

Kunduppgifterna har hamnat i separata system.

Egen serverhall.

Åtgärder och tidtabell

Vi ska anskaffa ett nytt kunduppgiftssystem som möjliggör att kunduppgifterna kan utnyttjas på ett högklassigt sätt och som tillhandahåller ett öppet gränssnitt till dessa uppgifter. (2021–2023)

Kriterierna för de datasystem som anskaffas ska uppdateras och dessa kriterier ska alltid tillämpas när nya system anskaffas. (hösten 2021)

Den egna serverhallen ska avskaffas. Primärt ska vi utnyttja molntjänster, SaaS-tjänster och kyrkonätet Kirkko-verkko's gemensamma tjänster. (2025)

Föråldrade system förnyas och man investerar inte i att utveckla dessa. Investeringarna riktas till att utveckla nya system.

Kundinformation uppfattas som värdefull digital förmögenhet som är värd att samlas in och som behöver ses efter.

Det är viktigt för kunden/församlingsmedlemmen och för vår image att man tar hand om dataskydd på ett ansvarsfullt sätt.

Vi ska föredra allmänt använda och kostnadseffektiva lösningar (standardprodukter) till vilka vår verksamhet kan anpassas.

69. Våra system ska fungera mobilt och på distans

Nuläge

Bortsett från Kirjuri fungerar alla tjänster på Kirkko-verkko på arbetsdatorn också på distans via Direct Access-distansanslutningen.

Microsoft 365-molntjänsterna används på bred front och dessa fungerar även på mobila och privata enheter.

Majoriteten av datorerna är bärbara.

De flesta mobiltelefonerna är smarttelefoner, men även föråldrade enheter används fortfarande.

Digitaliseringsstrategi

De flesta verksamhetsställen har ett trådlöst nätverk.

Under det senaste året har man tagit ett digitalt språng när det gäller strömning av tillställningar, genomförandesätten varierar mellan församlingarna.

Åtgärder och tidtabell

Nuläget för församlingarnas strömningstjänster och behovet av centraliserat stöd ska kartläggas. (hösten 2021)

1. En basnivå ska fastställas och alla ska få en utrustning enligt denna nivå
2. Det ska göras ett försök för hur modellen med virtuella team lämpar sig för att producera en strömningstjänst och för att centraliserat stödja församlingarnas behov.
3. Det ska utredas var stationära strömningseenheter ska placeras och om det är möjligt att dessa finansieras ur en gemensam budget, t.ex. på prosternivå eller inom ramen för behovsprövat anslag.

Hanteringsprocessen för telefoner centraliseras och utvecklas, målet är att (2021–2022):

1. säkerställa att verktygen fungerar på distans
2. hantera kostnaderna

Ersätta Direct Access-distansanvändningen med en pålitligare lösning med bättre funktion. (2023)

Nya tjänster ska följa mobilen först-principen.

Nya datorer ska som regel anskaffas som bärbara enheter.

70. Vi ska undanröja hindren för smidighet

Nuläge

Systemet för beslutsfattandet bromsar ner smidigheten.

Slutna system tillhandahåller inga öppna gränssnitt.

Det traditionella handlings sättet baserar sig på vattenfallsmodellen och tungt definieringsarbete.

Nu används en projektmodell som under det innevarande året kommer att uppdateras för att bli en projektledningsmodell.

Åtgärder och tidtabell

Vi ska utveckla handlings sättet och kompetensen för smidiga metoder på så sätt att vi blir en sakkunnig partner och kund som leverantörerna vill samarbeta med. (2022 -)

Digitaliseringsstrategi

Följande process ska tas i bruk: projektidé > genomförande > reproduktion av idén. En gemensam digital växelverkande idéportfölj ska tas i bruk. (2022).

Det ska utvecklas smidigare tillvägagångssätt för beslutsfattandet, t.ex. delegera beslutsmakten till projektet och upprätta ett anskaffningsförslag där följande bestäms:

- 1.1 ett takpris för den helhet som ska genomföras
- 2.1 mellanrapportering t.ex. kvartalsvis eller vid kontrollpunkter för projektet
- 3.1 ägarens, projektchefens och produktägarens ansvar och behörigheter

Vi ska möjliggöra och stödja en prövande kultur.

Användarrespons ska samlas in redan under genomförandet, mellan sprintarna.

Temaår för de digitala budorden

Digikäsky:	2021	2022	2023	2024	2025	2026
I Rakennamme digikumppanuutta muiden yhteisöjen kanssa				■		
II Digipalvelumme ovat sujuvia, saavutettavia ja vuorovaikutteisia			■			
III Osallistamme kaupunkilaisia digikehittämisen kaikissa vaiheissa, suunnittelusta toteutukseen				■		
IV Digiosaaminen, sen kehittäminen ja työkavereiden tukeminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus		■				
V Ruokimme digiposiitiivisuutta	■					■
VI Nimeämme aina palvelulle ja sen toteutukselle omistajat	■					
VII Kirkon digitaalinen ääni on yhtenäinen ja tunnistettava					■	
VIII Teknologiamme on nykyaikaista ja tarjoaa avoimet rajapinnat	■					
IX Järjestelmämme toimivat mobiilisti ja etänä	■					
X Raivaamme esteet ketteryydeltä	■					

Bilagor och källor

Tryggande av verksamhetsförutsättningar, bilagor

Bilaga	Dokumentets namn
1.	Prognos för antal medlemmar och skatteintäkter FCG 28.4.2021
2.	Svaren från deltagandekanalen för ledningen på Webropol-enkäten
3.	Mentimeter-enkätens resultat
4.	Branschernas svar på Webropol-enkäten

Arbetsfördelningen mellan de gemensamma tjänsterna och församlingarna, bilagor

Bilaga	Dokumentets namn
1.	Grundstadga 2010, arbetsgruppens för stadgar förslag till grundstadga 10/2020
2.	Grunden för prioritering av tjänster
3.	Sammanställande rapport över delaktiggörandet av arbetstagargrupper via Howspace-plattformen i fråga om arbetsfördelning, 1:a och 2:a rundan
4.	Svar på enkäten som kartlade framtiden för den gemensamma verksamheten
5.	Slutrapport från arbetsgruppen som kartlade samarbetet mellan pastorskanslierna och förvaltningen med bilagor

Personalplan, bilagor, källor och bilder

Bilaga	Dokumentets namn
2.	Principer gällande stöd för personalens förändring och personalens omställningsskydd
3.	Plan för utveckling av strategisk kompetens för åren 2022–2023
4.	Helsingfors kyrkliga samfällighets personalstrategi 2018–2022, genomförda åtgärder

Källor

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, Inhimillistä tuloksetekoa. Helsingfors: WSOY.

Halava, I. <https://www.youtube.com/watch?v=JA1jgOFQMpA>

Helsingfors kyrkliga samfällighets personalstrategi 2018–2022, premieringsstrategi och anpassningsåtgärder

Resultat från Helsingfors kyrkliga samfällighets och församlingars personalenkät och arbetshälsobarometer 2021

360-bedömning av Helsingfors kyrkliga samfällighets högsta ledning från år 2020

Helsingfors kyrkliga samfällighets verkstäder för strategiska kompetenser våren 2021:

13.4, 15.4, 22.4, 4.5, 6.5 och 11.5

Ledningskompetensbeskrivning upprättad av Helsingfors kyrkliga samfällighets högsta ledning 2019

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (red.) strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsingfors 2009

Keva – tjänsten Nyckeluppgifter för arbetsgivare

Kyrkans fyraårsberättelse: Kimmo Ketola

<https://web.microsoftstream.com/video/0b38a92e-3f72-4f71-9104-f728a2e58d94>

Kyrkans kärnkompetensbeskrivningar, kyrkostyrelsen, 2020

Lindström, J. (2020) Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa

Feedbacken från Howspace-personalen inom Modigt tillsammans-personalplaneringsgruppen, de förtroendevaldas och ledningens deltagandekanal samt materialet från kyrkoherdemötets vårseminarium 17.5.2021

Modigt tillsammans-personalplaneringsgruppens situationsrumsarbete 22.3.2021

Modigt tillsammans lägesbild 2020

Megatrendit koronan valossa 2020 från Sitra <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>

Työelämäosaamiset 2035. Rapporter och utredningar 2019. Utbildningsstyrelsen

Bilder

Bild 1 Praxis för ledning av strategisk kompetens vid Helsingfors kyrkliga samfällighet

Bild 2 Helheten Chefens kompetensområden

Bild 3 Ordmoln "Vad vill vi avstå från?" Situationsrumsarbete

Bild 4 Välbefinnande i församlingsarbetet

Fastighets- och verksamhetslokalstrategi, bilagor

Bilaga	Dokumentets namn
1.	Tabell över ansvarsfördelningen mellan församlingarna och fastighetsavdelningen
2.	Fastighetsplaceringarnas och fastighetsförsäljningarnas resultat och vinst 2020
3.	Esitys tilojen kustannuksista ja neliöistä
4.	Helsingin seurakuntayhtymän toimitilat kartalla

Digitaliseringsstrategi, bilagor

1.	Ordlista
2.	Modellen för kontinuerlig förbättring av de digitala tjänsterna
3.	Mål för systemarkitekturen
4.	Systemspecifika riktlinjer