



## Piispan tarkastus Helsingin seurakuntayhtymän yhteisissä palveluissa 2022 /vastaukset *pöytäkirjassa esitettyihin toimenpide-esityksiin*

Versio 28.3.2024

### 1. Resurssien jakautuminen paikallisseurakuntien ja seurakuntayhtymän yhteisten palvelujen kesken.

*1. Yhteisen kirkkoneuvoston on laadittava selvitys resurssien jakautumisesta paikallisseurakuntien ja seurakuntayhtymän yhteisten palvelujen kesken. Selvityksessä on syytä erityisesti keskittyä yhteisten palveluiden henkilöstömääriin, tehtäviin ja niiden muutoksiin viime vuosina sekä suhteuttaa niitä eri kokoisten ja erilaisten seurakuntayhtymien (esim. Vantaa, Turku/Kaarina, Oulu) vastaaviin lukuihin. Selvityksessä pitäisi argumentoida, onko Helsingissä yhteisten palveluiden resurssi nykyisellään oikeasuhtainen ja jos ei ole, mitä sille aiotaan tehdä? Millaisia taloudellisia ja toiminnallisia vaikutuksia Helsingin yhteisten palveluiden ja seurakuntien toimintaan olisi sillä, jos henkilöstöresurssi olisi lähempänä jäsenmäärään suhteutettuna Vantaan palvelukeskuksen lukuja? Edelleen selvityksessä on syytä arvioida, kuinka resurssijaolla varmistetaan jokaisen seurakunnan tosiasiallinen toiminnallinen itsenäisyys niin, että se voi selvittää tehtävistään.*

#### 1.1 Johdanto

Pöytäkirjassa viitataan tarpeeseen arvioida kokonaisuuksia. Helsingin seurakuntayhtymän työskentelysuunnitelmassa on vuodet 2023–2024 varattu merkittävien strategisten linjausten valmisteluun yhteisvoimin. Monet pöytäkirjassa peräänkuulutetut linjaukset saavat vastauksensa tällöin.

Helsingin seurakuntayhtymässä nähdään, että resursseja tulee käyttää mahdollisimman paljon kirkon perusyksikön eli seurakunnan ja sitä kautta helsinkiläisten tarpeeseen vastaamiseen. Siksi Työnjako- valmistelussa tarkastellaan, miten kirkon työtä tehdään vaikuttavuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän arvion pohjalta päätetään, millä jakosuhteella Helsingin seurakuntayhtymän varoja ohjataan joko suoraan seurakuntiin tai välillisesti yhteisistä palveluista seurakuntien työn tukemiseen.

Resurssien tarkastelussa on hyvä huomata myös päällekkäisyydet. Sekä seurakunnissa että yhteisissä palveluissa tehdään niin asiakastyötä kuin tukitöitä. Joiltakin osin asiakastyötä pystytään tekemään enemmän ja tehokkaammin silloin, kun se on organisoitu yhteisiin palveluihin. Seurakuntalaisten parissa tehtävää työtä tarkasteltaessa oleellista on, miten se tehdään parhaalla mahdollisella tavalla heidän näkökulmastaan.

Tällä hetkellä Helsingin seurakuntayhtymässä ei ole valmiuksia arvioida kattavasti henkilöresurssien todellista jakautumista varsinaisen asiakastyön sekä organisaation hallinto- ja toimistotyön välillä. Työn tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden johtamista ja sitä tukevia mittareita tuleekin kehittää sekä Helsingin seurakuntayhtymässä että valtakunnallisesti.

#### 1.2 Henkilöstökulujen jakautuminen

Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstökulut olivat yhteensä 54,3 milj. euroa ja niiden osuus kirkollisverotuloista oli 58 % vuonna 2023. Henkilöstökulut ovat laskeneet noin 2,9 milj. eurolla (n. 5 %)

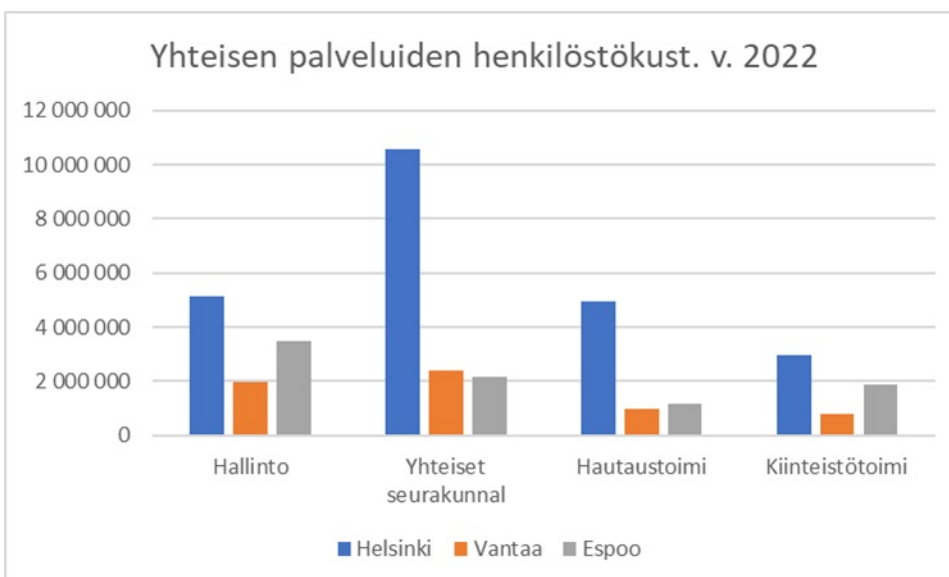
vuoteen 2019 verrattuna. Seurakuntien henkilökuluissa vähennystä on tapahtunut yhteensä noin 2,6 milj. euroa ja yhteisissä palveluissa vajaat 300 000 euroa vuoden 2022 yt-menettelyn seurauksena.

Pääluokittain tarkasteltuna seurakuntien osuus henkilöstökuluista oli 58 % ja yhteisten palveluiden 42 % vuonna 2023. Yhteisten palveluiden toimintoihin kuuluu henkilöstökuluja, jotka kohdistetaan perussäännön mukaan yhteiselle seurakuntatyölle. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa yhteinen diakoniatyö, yhteinen kasvatustoiminta ja seurakuntatyö, seurakuntien yhteinen toiminta, perheneuvonta ja sairaalasielunhoito. Yhteisten palveluiden henkilöstökuluista keskitetyt varsinaiset tukipalvelut (kuten hallinto, hautaus toimi ja kiinteistötoimi) muodostavat noin 25 % koko yhtymän henkilöstökuluista.

Yhteisten palveluiden henkilöstökulut Helsingin, Espoon ja Vantaan kesken eivät ole suoraan vertailukelpoisia, koska näitä toimintoja toteutetaan erilailla eri seurakuntayhtymissä. Tiliöinti- ja kirjauskäytännöt poikkeavat toisistaan, jonka vuoksi yksinomaan yhteisten palveluiden henkilöstökulujen tai -määrien (htv) vertailu ei anna suoraan vertailukelpoista kuvaa tilanteesta eikä pelkästään niiden perusteella pidä tehdä johtopäätöksiä.

Vertailussa tulee huomioida myös se, että Helsingin yhteisten palvelujen henkilöstö tuottaa myös pääkaupunkiseudun muiden seurakuntayhtymien kanssa toteutettavia palveluja. Tällaisia ovat esim. mediatoimitus, vieraskielinen työ ja osa hautaus toimesta. Vuonna 2023 Helsingin yhteisten palveluiden saamat korvaukset muilta seurakunnilta olivat noin 2,5 milj. euroa. Yhteiset palvelut sai korvauksia myös valtiolta ja kunnilta yhteensä 1,4 milj. euroa koskien esimerkiksi Lehtisaaren nuorisokotia.

Vuoden 2022 tietojen perusteella Helsingissä yhteisten palveluiden isoimmat henkilöstökustannukset Espoon ja Vantaan seurakuntayhtymiin verrattuna johtuvat pääosin yhteisen seurakuntatyön ja hautaus toimen suuremmista henkilöstömääristä. On myös syytä huomata, että Helsingin tilinpäätöksen osaan *Yhteiset seurakunnalliset tehtävät* sisältyvät lisäksi mm. pääkaupunkiseudun yhteinen mediatoimitus, diakoniset avustusvarat (seurakunnille), varaus toiminnan yhteisiin menoihin (Kopiosto-maksut, leiritoiminnan tuki yms.), avustukset lähetykselle ja kansainväliselle diakonialle sekä avustukset seurakunnalliseen toimintaan.



Kun tarkastellaan pelkästään yhteisen seurakuntatyön suurempia henkilöstömääriä, erot johtuvat siitä, että Helsingissä on useita tehtäväaloja tai toimintoja, joita Espoossa ja Vantaalla ei ole. Helsingin yhteisellä seurakuntatyöllä on myös paljon sellaisia yhteisiä työaloja seurakuntien kanssa, joita ei tehdä

samassa laajuudessa Espoossa ja Vantaalla. Helsingin asema pääkaupunkina näkyy mm. sairaalapappien ja oppilaitospappien määrässä. Seuraavan listauksen luvut ovat vuodelta 2022:

- 18 sairaalapappia ja poliisipappi työskentelivät 14:ssä eri HUSin tai Helsingin kaupungin sairaalassa/laitoksessa sekä Helsingin poliisissa. Henkilöstökulut yhteensä 1,15 milj. euroa.
- 7 oppilaitospappia työskenteli Helsingin yliopiston, Taideyliopiston, Haaga Helian, Metropolian ja Stadin ammattiopiston kampuksilla. Henkilöstökulut 470 000 euroa.
- Hermannin Diakoniatalon varustamo palvelee asunnottomia, päihdekuntoutujia ja tekee yhteistyötä kriminaalihuollon kanssa sekä järjestää asuttamistoimintaa eli tuettua asumista. Henkilöstökulut 551 400 euroa.
- Lehtisaaren nuorisokodin henkilöstökulut 776 000 euroa katettiin kokonaisuudessaan ostopalvelusopimuksen tuloilla.
- Perheneuvonnassa työskenteli 12 perheneuvojaa, henkilöstökulut 757 000 euroa.
- Erityisnuorisotyön henkilöstökulut olivat 419 000 euroa.
- Kampin kappelin henkilöstökulut olivat 287 000 euroa, kun Kappelissa vielä tarjottiin keskusteluapua.

Varustamoiden kautta hoidettiin koko kaupungin laajuisesti viittomakielisten ja näkövammaisten diakonia, hoidettiin kolmea Waste&Feast-ravintolaa sekä toteutettiin kahta EU-rahoitteista hanketta (Työraiteet ja Kotoa koollekutsujaksi). Varustamoissa oli työkokeilussa, tukityöllistettynä, harjoittelijana tai oppisopimuksella vuonna 2022 lähes 60 henkilöä – pitkälti siksi, että Waste&Feast-ravintolat ja Varustamoiden matalan kynnyksen toiminta tarjoavat tähän mahdollisuuden.

Hautaustoimen osalta Helsingillä on merkittävästi enemmän hautauksia, hautainhoitosopimuksia ja hautausmaiden pinta-aloja kuin Espoolla ja Vantaalla. Helsingissä on Vantaaseen verrattuna hautausmaita hehtaareissa 10 kertaa enemmän, hautauksia noin 5,3 kertaa enemmän ja haudanhoitosopimuksia noin 12 kertaa enemmän. Jos hautaustoimen henkilöstökulut suhteutetaan hautausten lukumäärään, niin Helsinki tuottaa palvelun taloudellisemmin kuin Espoo ja Vantaa:

	Helsinki	Espoo	Vantaa
Haudaukset	5573	1253	1058
Euroa/hautaus	2419	2791	2959

Lähde: Kirkkohallituksen tilastot 2022

Helsingin yhteisten palveluiden isompaa henkilöstömäärää selittää myös muita laajempi toimintaympäristö. Helsingin seurakuntayhtymä koostuu yhdeksästätoista paikallisseurakunnasta, joiden toimintojen tukeminen kuuluu yhtymän yhteisille palveluille. Helsingin seurakuntayhtymän yhteisten palveluiden henkilöstökustannuksia ja kustannustehokkuutta – vertailukelpoisilta osiltaan myös suhteessa muihin seurakuntayhtymiin – tarkastellaan Työnjako 2026 -prosessin yhteydessä.

### 1.3 Seurakuntayhtymän yhteisten palveluiden ja seurakuntien välinen työnjako

Seurakuntayhtymän ja seurakuntien välisestä työnjaosta sovitaan perussäännössä. Tammikuussa 2023 käynnistettiin Työnjako 2026 -projekti, jonka päätteeksi päivitetään tarvittaessa perussääntöä.

Työnjako 2026 -projektissa sovitaan:

- 1) mitä tehdään: eli mitä palveluita kirkko jatkossa tarjoaa helsinkiläisille ja mitä tukipalveluja yhtymä tarjoaa seurakunnille
- 2) missä tehdään: eli mitkä palvelut ovat seurakuntien vastuulla ja mitä hoidetaan keskitetysti seurakuntayhtymässä

3) mitä palveluita ei enää tehdä, jolloin saadaan aikaan tarvittavaa kustannussäästöä tai tilaa uusien, kasvua tukevien toimintojen käynnistämiseen.

Projektin on tarkoitus valmistua kesäkuussa 2024.

Perussäännön osalta haasteena on se, että työnjakokysymykset ovat todellisuudessa paljon yksityiskohtaisempia kuin mitä perussäännössä voidaan kuvata. Sen vuoksi Työnjako 2026 -projektissa on laadittu seuraavat Helsingin seurakuntien ja yhteisten palveluiden työnjakoa ohjaavat peruseräpäätökset: (Huom. Luonnos 11/2023 ei vahvistettu)

1. *Mitä kirkkolaki sanoo?*
2. *Miten olemme kasvava kristillinen helsinkiläinen yhteisö olla, tulla ja toimia?*
3. *Mikä on taloudellisesti tehokkainta ja vaikuttavinta?*
4. *Mikä toimii helsinkiläisten näkökulmasta sujuvimmin?*
5. *Mikä rakentaa myönteistä kirkko mielikuvaa ja halua kuulua kirkkoon?*

*Seurakunta on kirkon perusyksikkö, joka huolehtii alueella asuvien kirkollisista toimituksista, jumalanpalveluselämästä, kasvatuksesta ja diakoniasta. Seurakunta pyrkii liittämään ihmisiä osaksi alueellisia yhteisöjä ja kutsuu ihmisiä kirkon jäsenyyteen. Seurakunnan tehtävänä on tukea alueensa ihmisiä toimimaan aktiivisesti kristittyinä arjessa. Seurakunta vastaa paikallisista verkostoista ja strategisten valintojensa vaatimista yhteistyökumppaneista.*

*Helsingin seurakuntayhtymä tuottaa seurakunnille kiinteistö-, hallinto- ja henkilöstöpalvelut eli nk. tukipalvelut. Lisäksi se hoitaa ne seurakunnalliset tehtävät, jotka on päätetty tuottaa yhteisesti esimerkiksi taloudellisista syistä johtuen. Helsingin seurakuntayhtymä on kaikkia helsinkiläisiä tai Helsingissä juuri nyt olevia ihmisiä varten. Yhtymän tehtävänä on vahvistaa yhteistä näkyvyyttä ja ääntä koko kaupungin alueella ja vastata koko Helsinkiä koskevista kumppanuussuhteista (Helsingin kaupunki, HUS jne.)*

Yhteisten palveluiden ja seurakuntien välistä työnjakoa ja työprosesseja kuvataan tarkemmin palvelukohtaisissa työkirjoissa ja faktakorteissa. Työkirjojen mallina on ollut Kirkkohallituksen Tiedon mallinnus – Kirkko ja Kuolema -työkirja vuodelta 2022. Vuoden 2023 aikana Helsingin seurakuntayhtymä ja seurakunnat ovat yhteistyössä tuottaneet työkirjat seuraavista ydinpalveluista: jumalanpalvelus- ja juhlapyhät, kaste, lapsiperheet, rippikoulu, vihkiminen, hautaaminen ja diakonia. Näiden ydinpalveluiden omistajina toimii nimetty kirkkoherra. Lisäksi työkirjat tuotetaan seuraavista teemoista: kiinteistöpalvelut, nuoret aikuiset ja miten tavoitamme Helsinkiin / seurakunnan alueelle muuttaneet. Työkirjat lähtevät liikkeelle helsinkiläisistä, heidän asiakastarpeistaan ja profiileistaan sekä vaikuttavuustavoitteista. Vasta seuraavaksi on mietitty, mitä palveluja näille asiakasprofiileille halutaan tarjota ja minkälaisella palvelupolulla ja resursseilla. Työkirjoja tullaan täydentämään mittareilla, mikä luo edellytyksiä nykyistä parempaan tiedolla johtamiseen.

Työkirjoja tiiviimmät faktakortit on tuotettu sairaalasielunhoidosta, perheneuvonnasta, keskusrekisteristä, viestinnästä, yhteisestä tapahtumista, hautaustoimen palveluista, oppilaitostyöstä ja Varustamoista. Kolmen Varustamon kautta tuotetaan mm. asunnottomien, kriminaaliväkivaltan, näkö- ja kuulovammaisten, taloudellisen tukitoiminnan, erityisnuorisotyön ja työllistämisen palveluita. Faktakortit pitävät sisällään konkreettisen ehdotuksen työnjaosta perusteluineen.

Viime kädessä yhteinen kirkkovaltuusto päättää, seurakuntia kuultuaan, perussäännöstä. Seurakunnat eivät välttämättä siksi koe, että työnjaosta olisi sovittu aidosti yhdessä ja heillä olisi aidosti vaikutusvaltaa työnjaon kysymyksiin. Tätä haastetta on pyritty ratkaisemaan mm. kirkkoherrojen, johdon ja luottamusjohdon haastatteluilla ja erilaisilla iltakoulu- ja Howspace-työskentelyillä, joihin osallistuvat sekä kirkkoherrat, yhtymän johto että luottamushenkilöt. Työkirjojen ja faktakorttien

tehtävänä on edistää tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja aitoa ja rakentavaa vuoropuhelua seurakuntien ja yhteisten palveluiden välillä sekä toimia jatkuvana johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä. Tarvittaessa faktakortteja ja työkirjoja tuotetaan lisää ja niitä tulee päivittää säännöllisin väliajoin uudelleen.

#### **1.4. Seurakuntien toiminnallinen itsenäisyys resurssienjaon osalta**

*Edelleen selvityksessä on syytä arvioida, kuinka resurssijaolla varmistetaan jokaisen seurakunnan tosiasiallinen toiminnallinen itsenäisyys niin, että se voi selvitä tehtävistään.*

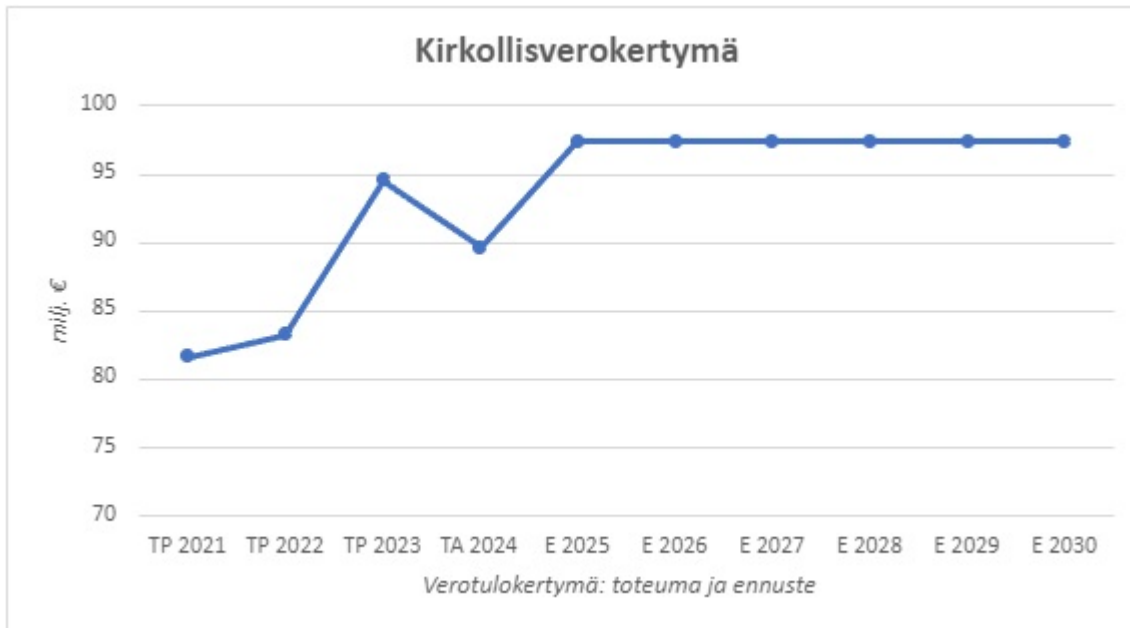
Piispantarkastuksen pöytäkirjassa esitetty huomio ja huoli seurakuntien tosiasiallisen toiminnallisen itsenäisyyden varmistamisesta on tärkeä ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomioita. Helsingin seurakuntayhtymän taloudellinen tilanne on jossain määrin muuttunut marraskuussa 2022 tehdyn piispantarkastuksen jälkeen. Tällä on vaikutuksia myös seurakuntien taloudelliseen tilanteeseen.

Vuoden 2023 alusta Helsingin seurakuntayhtymän taloudenpidossa on sovellettu yhteisen kirkkovaltuuston joulukuussa 2021 tekemää päätöstä (9.12.2021 § 108), jossa toimintakatetta ja investointeihin käytettäviä varoja vähennettiin merkittävästi vuosina 2023–2030. Tämä on vähentänyt suoraan myös seurakunnille jaettavan rahan määrää. Päätökset pohjautuivat tuon hetkiseen analyysiin siitä, kuinka kirkosta eroaminen tulee pienentämään seurakuntayhtymän verotulokertymää vuoteen 2030.

Inflaation kiihtyminen vuosina 2022 ja 2023 muutti Helsingin seurakuntayhtymän talouden näkymää merkittävästi. Hintojen ja palkkojen nousu ovat kasvattaneet seurakuntayhtymän ja seurakuntien kuluja. Samaan aikaan yleisen palkkojen ja eläkkeiden nousun myötä seurakuntayhtymä on saanut verotuloja selvästi ennakoitua enemmän.

Edellä olevasta johtuen Helsingin seurakuntayhtymän yhteinen kirkkovaltuusto päätti tammikuussa 2024 uusista taloussuunnittelua ohjaavista periaatteista (25.1.2024 § 6), jotka kumoavat yhteisen kirkkovaltuuston joulukuussa 2021 tekemän päätöksen. Vuosina 2025–2030 seurakuntayhtymän talouden suunnittelussa noudatetaan seuraavia periaatteita: 1) tilikauden jäämää ei päästetä alijäämäiseksi ja 2) rahavaroja ei päästetä reaaliarvokorjattuna laskemaan alle 100 milj. euron (vuoden 2021 tasoon nähden). Tilannetta tarkastellaan vuosittain. Vuodesta 2025 alkaen Helsingin seurakuntayhtymän vuosittainen talouden suunnittelu tehdään edellä esitettyjä periaatteita noudattaen.

Tämänhetkisen arvion mukaan taloussuunnittelua ohjaavien periaatteiden aikaansaama muutos tulee helpottamaan seurakuntien taloudellista tilannetta erityisesti vuosina 2025 ja 2026. Oletettavaa on, että tämän jälkeen kirkollisverotulojen ja sitä myötä toimintakatteen nousu tasaantuu ja se tulee olemaan inflaatiota matalampaa.



Kuva: Ennuste kirkollisverokertymän kehittämisestä Helsingissä vuoteen 2030. Vuoden 2024 luku perustuu kesällä 2023 tehtyyn arvioon ja se tulee vielä kohoamaan.

Kun huomioidaan jäsenkehityksen pitkäaikainen trendi, Helsingin seurakuntayhtymän ja sen seurakuntien tulee valmistautua tilanteeseen, jossa kirkollisverotuotot laskevat ja sitä myöten käytettävissä olevan rahan määrä tulee pienenemään selvästi. Vuoteen 2030 mennessä sekä yhteisiin palveluihin että seurakuntiin kohdistuu säästöpainetta. Sen vuoksi joudutaan etsimään uudenlaisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat kirkon läsnäolon helsinkiläisten elämässä.

Koko yhtymän taloustilanteen lisäksi seurakuntien toimintaedellytyksiin vaikuttaa se, kuinka budjetin käyttötalousosa jaetaan seurakuntien ja yhteisten palveluiden kesken. Rohkeasti yhdessä -työskentelyn yhteydessä yhteinen kirkkovaltuusto päätti (9.12.2021 § 109) kasvattaa seurakuntien prosenttiosuutta suhteessa yhteisiin palveluihin vuosina 2023–2025 seuraavasti:

	2022	2023	2024	2025
	%-osuus	%-osuus	%-osuus	%-osuus
Seurakunnat	53,18 %	54,40 %	54,90 %	55,40 %
Yhteiset palvelut	44,86 %	43,50 %	43,00 %	42,50 %
Tarveharkintainen määräraha	1,96 %	2,10 %	2,10 %	2,10 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Taloussuunnittelua ohjaavia periaatteita koskevan päätöksen myötä on tehty uudet laskelmat toimintakatteen jakautumisesta eri toimijoiden kesken. Laskelmia sovelletaan vuodesta 2025 alkaen. Seurakuntien ja yhteisten palveluiden määrärahojen jakosuhteen lähtökohtana ovat vuoden 2025 määrärahojen suhteelliset jako-osuudet.

Yhteinen kirkkovaltuusto päättää seurakuntien ja yhteisten palveluiden välisestä työnjaosta. Työnjako 2026 -projektin linjausten perusteella tarkastellaan seurakuntien ja yhteisten palveluiden välistä määrärahan jakosuhdetta, joka vastaa uutta työnjakoa ja palvelujen tasoa.

Samalla on hyvä huomata, että yhteisten palveluiden määrärahoista maksetaan myös seurakuntien kustannuksia. Esimerkkeinä näistä ovat kaikkien Helsingin seurakuntayhtymässä työskentelevien

työterveyshuolto (srk osuus 57 %, 197 000 euroa), Kirkon palvelukeskuksen maksut (srk osuus 57 %, kirkonkirjojenpito 138 000 euroa, palkanlaskenta 213 000 euroa) sekä useimpien seurakuntien käyttämien tietojärjestelmien kustannukset (seurakuntien osuus tietohallintopalveluista 57 %, 718 000 euroa).

Seurakuntayhtymä tuottaa jäsen seurakunnille myös tietohallintopalvelut (mm. IT-tukipalvelut), joista ei makseta palvelumaksua yhtymälle tai IT-aluekeskukselle. Näiltä osin kustannusten kohdentamista seurakunnalle ei ole pidetty tarkoituksenmukaisena. Yhteisen kirkkoneuvoston pyynnöstä valmistellusta kustannuspuusta käy ilmi kulujen todellinen jakautuminen seurakuntien ja yhteisten palveluiden kesken vuonna 2022.

Lisäksi seurakuntien käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin vaikuttaa se, kuinka seurakunnille osoitettu osa rahoista jaetaan seurakuntien kesken. Vuoden 2022 alussa (YKV 27.1.2022 § 6) päätetyt seurakunnille osoitettavan määrärahan jakoperusteet perustuvat seurakunnan jäsenmäärään (70 %) sekä alueella asuvien määrään (30 %). Lisäksi siinä huomioidaan alle 18-vuotiaat seurakuntien jäsenet, Tuomiokirkkoseurakunnan asema, ruotsinkieliset seurakunnat sekä vieraskielinen työ.

Seurakunnille on myös osoitettu kaksi lisämäärärahaosuutta. Vuosille 2023–2025 tarkoitettu tasapainotusmääräraha (YKV 27.01.2022 § 6) on kohdennettu kuudelle seurakunnalle, joilla toimintaan jäävä määräraha pieneni vuoden 2023 kehyksessä vuoteen 2022 verrattuna. Määrärahamuutos johtui erityisesti sisäisten vuokrien laskentatavan muutoksesta.

Vuosille 2024 ja 2025 osoitettua tasapainotuslisämäärärahaa (YKV 27.04.2023 § 38) saavat seurakunnat, joiden alueella ovat keskustan suuret kirkot (Tuomiokirkko, Johanneksen kirkko, Kallion kirkko ja Tempelliaukion kirkko) sekä seurakunnat, joiden määrärahaosuus kasvaa, kun määrärahojen jakoperusteena sovelletaan nykyisen 70 % jäsenet / 30 % alueella asuvat -laskutavan sijaan 90 % seurakunnan jäsenet / 10 % alueella asuvat -laskutapaa.

Helsingin seurakuntayhtymässä on vuosina 2023–2024 käynnissä sisäisten vuokrien ja seurakuntien määrärahojen projekti, jossa valmistellaan seurakuntien vuodesta 2026 eteenpäin käytössä olevien määrärahojen jakoperusteet. Tavoitteena on, että jakoperusteet ovat selkeät ja tasapuoliset, ne vastaavat helsinkiläisten ja tämän ajan tarpeisiin sekä tukevat Kirkko Helsingissä -strategiaa. Aikataulullisesti tavoitteena on, että yhteinen kirkkovaltuusto päättää joulukuussa 2024 vuodesta 2026 eteenpäin noudatettavista seurakuntien määrärahojen jakoperusteista.

Määrärahajakoperusteiden ohella seurakuntien taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavat Helsingin seurakuntayhtymällä olevat tilat ja niistä tulevat kustannukset. Koska kysymys on samoista kirkollisverotuloista, seurakuntien toiminnallinen itsenäisyys liittyy erottamattomasti kysymykseen siitä, mikä on Helsingin seurakuntayhtymän tilojen määrä ja niiden ylläpito- ja korjaustarpeesta.

### **1.5 Muut näkökulmat asiaan liittyen**

Resursseja ja niiden jakautumista tarkasteltaessa on perusteltua paneutua myös päätöksentekielimien toimintatapoihin. Helsingissä on aika ajoin esitetty pohdintaa siitä, onko yhteisen kirkkovaltuuston ja erityisesti yhteisen kirkkoneuvoston kokousaikataulu turhan tiukka. Helsingin yhteinen kirkkoneuvosto on kokoontunut perinteisesti lähes joka toinen viikko, kun esimerkiksi Vantaalla kokouksia on pidetty noin kuukauden välein.

Keskeisin syy Helsingin tiiviiseen kokoustahtiin on käsiteltävien asioiden laajuus ja määrä – Suomen suurimmassa seurakuntataloudessa on väistämättäkin käsiteltäviä asioita enemmän kuin muualla.

Helsingissä tehtiin vuoden 2022 yt-neuvotteluiden yhteydessä päätös sekä yhteisen kirkkovaltuuston että yhteisen kirkkoneuvoston kokousmäärien vähentämisestä kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Vuoden 2024 kokouskalenterissa on 18 yhteisen kirkkoneuvoston ja seitsemän yhteisen kirkkovaltuuston kokousta, kun vielä vuonna 2022 yhteisen kirkkoneuvosto kokoontui 20 ja yhteinen kirkkovaltuusto yhdeksän kertaa. Kokousten tehostamista on tarkoitus selvittää edelleen.

## 2. Yhteiset hankkeet

*Yhteisen kirkkoneuvoston on arvioitava, kuinka yhtäältä joidenkin seurakuntien kirkkoherrojen ja toisaalta osan seurakuntayhtymän henkilöstön kokemuksta*

*1) seurakuntayhtymän jatkuvista ja osin uuvuttavista uusista hankkeista voisi helpottaa. Tässä yhteydessä on erityisesti arvioitava*

*2) kritiikkiä, jonka mukaan seurakunnat päätyvät palvelemaan seurakuntayhtymän työtä, kun tavoitteena olisi se, että seurakuntayhtymä palvelee seurakuntien työtä. Edelleen tässä yhteydessä voidaan pohtia, millä*

*3) resursseihin tai toimintakulttuuriin liittyvillä ratkaisuilla seurakunnissa paremmin ymmärrettäisiin, että yhteisten palveluiden työ on nimenomaisesti osa seurakuntien omaa työtä.*

Vuodesta 2010 alkaen on toteutettu kolme isompaa koko yhtymän toimintaan vaikuttanutta hanketta: Jäsenyyden tukihanke (2010–2015), Toimintakulttuurin muutos (2016–2018) sekä Rohkeasti yhdessä - ohjelma (2019–2022). Näihin hankkeisiin on sisältynyt paljon toimintaan vaikuttanutta kehittämistyötä sekä yhdessä että erikseen. Kaikkien näiden hankkeiden taustalla on vaikuttanut kirkon jäsenmäärän merkittävä väheneminen ja siitä johtuvat taloudelliset haasteet, mikä luonnollisesti aiheuttaa huolta henkilöstössä ja luottamustehtävissä toimivissa.

Kokemus uuvuttavista hankkeista on nostettu pöytäkirjassa esille vahvasti. Tämä on syytä ottaa vakavasti. Hankkeiden sisältöä ja johtamisen tapaa on syytä kehittää saadun palautteen mukaisesti. Yhdessä voimme parhaiten turvata seurakuntien ja yhteisten palvelujen kyvyn vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

### 2.1. Projektien ja hankkeiden taustaa

Jatkuva kehittäminen saattaa herättää kokemuksen uuvuttavista hankkeista. Virheitäkin on tehty. Uusi hanke on aloitettu heti kun edellinen on loppunut, jolloin hyötyjen arviointi on jäänyt puolitiehen. On ehkä jäänyt epäselväksi, mitä hyötyjä hankkeella on saatu ja mitä siitä on opittu. Uuden toimintatavan muovaaminen osaksi perustyötä on jatkunut samalla, kun uusi hanke on ollut jo tulossa. Toisaalta uusi hanke on jatkanut siitä, mihin edellinen on päättynyt.

Piispantarkastuksen pöytäkirjan kirjaukset tuovat tervetullutta palautetta siitä, mistä myös seurakunnista saadaan viestiä: yhteisten palveluiden toimijoiden on tärkeä keskenään ja seurakuntien kanssa yhdessä koordinoida samanaikaisesti käynnissä olevia suuria projekteja ja kehittää yhteistyössä seurakuntien kanssa työtapoja, jotka koetaan hyödyllisinä ja työtä rikastuttavina eikä uuvuttavina. Näihin näkökulmiin kiinnitetään jatkossa huomiota. Tätä edesauttaa esimerkiksi vuosikello ja suurten projektien projektipäälliköiden keskinäinen vahvennettu viestintä. Lisäksi yhteinen kirkkoneuvosto on perustanut koordinaatioryhmän, joka käy kevätkaudella läpi tarveharkintaista projektirahoitusta, strategian toimeenpanomäärärahoja sekä yleisavustuksia koskevia linjauksia.

Koska jatkuva muutos on hiipinyt mukaan myös kirkon työhön, olisi syytä kiinnittää yhä enemmän



huomioita projektien ja hankkeiden viestintään. Projekteja hallitaan kolmen tavoitteen kautta: tuotos (laajuus ja laatu), budjetti ja aikataulu. Emme ole aina osanneet rajata projektien laajuutta tarpeeksi napakasti: monipuolisesta toiminnasta ei ole pystytty kristallisoimaan ydintä, mikä on johtanut liian epäselviin tuotos- ja hyötytavoitteisiin. Tällöin kehittämistyötä ei helposti koeta omaksi. Erittäin tärkeää on, etteivät projektien tuotokset jää hyödyntämättä uusien hankkeiden alkaessa.

Yhdessä on pyritty löytämään keinoja, joilla osallistuminen hankkeisiin koetaan innostavaksi ja palkitsevaksi. Lisäksi projektihallintoon on annettu hyviä työvälineitä. On myös pohdittava, syntykö uuvuttavuuden kokemus siitä, että kehittämiselle ei ole perustyössä tarpeeksi tilaa ja aikaa. Yksi konkreettinen muutosehdotus tähän on, että työntekijöille pystyttäisiin tarjoamaan kiireetöntä aikaa työala- ja seurakuntarajat ylittävään työhön. Tämä tukisi kehittämistyötä, uudenoppimista, mahdollistaisi hetkellisesti resurssien siirron sinne, missä on kovin tarve, ja parhaimmillaan rakentaisi luottamusta eri työalojen ja toimijoiden välillä. On syytä harkita myös työkierron järjestelyjä.

Uuvuttavuuden kokemuksen vähentämiseksi tulee kiinnittää huomiota projektiosaamiseen, hyvään valmisteluun ja suunnitteluun sekä projektien toteutusaikataulun realistisuuteen. Helsingin seurakuntayhtymässä onkin pyritty nykyisin toimimaan strategisen projektityön teesien opeilla. Nämä asiat me lupaamme, jotta kaikkien työrauha säilyy myös useita rinnakkaisia projekteja edistettäessä:

- Käytämme kaikkien projektien suunnitteluun ja hallinnointiin avointa projektisalkkuohjelmistoa, josta selviää projektien tuotos- ja hyötytavoitteet sekä aikataulu
- Projektisalkkua käyttämällä koordinoimme projektien määrää, vaativuutta ja keskinäisiä riippuvaisuuksia
- Emme osallista turhaan
- Osallistamme, kun se on oleellista asian edistämiseksi
- Suunnittelemme viestimme kohderyhmälähtöisesti
- Edistämme projekteja läpinäkyvästi yhteisiä kanavia hyödyntäen.

Helsingin seurakuntayhtymässä on käynnissä laajat valmistelut työnjakoa ja määrärahaajaon perusteita varten. Näiden osalta on edellisistä kokemuksista viisastuneena pyritty jaksottamaan työskentelyiden eri vaiheet vuosien 2023–2024 aikana toteutettavaksi niin, että tärkeisiin asioihin voi keskittyä yksi kerrallaan. Lisäksi on suunniteltu, miten isot valmistelut on toteutettava, jotta ne loogisesti seuraavat toisiaan eikä synny turhaa päällekkäisyyttä.

## **2.2. Seurakuntayhtymän työ**

On syytä jatkaa seurakuntien ja yhteisten palveluiden keskinäistä keskustelua, joka tukee yhteistä ymmärrystä työskentelystä yhteisen päämäärän eteen. Kyse on siitä, mikä on tarkoituksenmukaisin tapa organisoida toimintoja päämääränä helsinkiläisten paras mahdollinen palveleminen.

Seurakuntayhtymän yhteisten palveluiden työhön kohdistuvan kritiikin taustalla lienee paikoitellen epäselvä työn- ja vastuunjako yhteisten palveluiden ja seurakuntien välillä. Ongelma on tunnistettu ja siihen vastataan Työnjako 2026 -projektilla, jossa työtä ja vastuita kirkastetaan. Päätöksenteko tapahtuu normaalin hallintomenettelyn tavoin joko yhteisessä kirkkoneuvostossa tai yhteisessä kirkkovaltuustossa. Kirkkoherrainkokouksessa keskustellaan keskeisistä näkökohdista.

## **2.3. Työn ymmärryksen mahdollistaminen**

Yhteisissä palveluissa tehdään sekä seurakuntatyötä että tarjotaan seurakunnille tukipalveluita. Seurakuntien työn ja niiden erilaisten tarpeiden ymmärtämiseen on tärkeä kiinnittää yhteisissä palveluissa erityistä huomiota. Tätä tukee yhteisten palveluiden tehtävänkuvien avaaminen, minkä puute on osaltaan aiheuttanut epäluottamusta. Erilaisia keinoja avata yhteisten palveluiden vastuista ovat esimerkiksi työtä kuvaavat faktakortit sekä erilaiset yhteisten palveluiden palvelukuvaukset intranet Sinfossa. Näitä kuvauksia on tehty ja niihin on kiinnitetty erityistä huomiota jo piispantarkastuksen jälkeen vuoden 2023 aikana, ja työtä jatketaan aktiivisesti vuoden 2024 aikana.

### **3. Arvio tiedolla johtamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista liittyen seurakuntien työn tuloksellisuuteen ja käytettävissä oleviin resursseihin**

*3. Yhteisen kirkkoneuvoston on arvioitava, kuinka seurakuntien tiedolla johtamista voidaan tukea siten, että kirkkoherrat ja luottamushenkilöt voisivat nähdä oman seurakuntansa työn tuloksia suhteessa saamiinsa resursseihin avoimesti ja tehdä sitten omia päätöksiään perustellusti. Tässä erityisenä tavoitteena olisi tehdä läpinäkyväksi seurakuntien hyvin erilaiset tavoittavuudet lasten ja nuorten perustoiminnassa, seurakunnan kasvuun tähtäävissä toimissa, seurakuntalaisten vapaaehtoisissa vastuutehtävissä, pappien ja kanttorien toimitusmäärissä, jumalanpalveluselämän määrällisessä ja laadullisessa tasossa sekä seurakuntalaisten jumalanpalveluksiin osallistumisessa. Tämän kohdan prosessi on syytä valmistella alusta alkaen yhteistyössä kirkkoherrainkokouksen kanssa siten, että kirkkoherrat saavat osallistua tunnuslukujen valintaan ja mittarien suunnitteluun.*

Piispantarkastuksen pöytäkirjassa nostetaan esille tärkeitä tiedolla johtamisen kysymyksiä. Tiedolla johtamisessa yhteisten palveluiden seurakuntia tukeva rooli on keskeinen: olennainen osa tiedosta on seurakuntakohtaista ja suuri osa tiedosta tallennetaan seurakunnissa. Helsingin seurakuntayhtymässä on vuodesta 2019 tehty systemaattisesti töitä tiedolla johtamisen parantamiseksi (Espoo, Helsinki, Tampere: valtakunnallinen tiedolla johtamisen hanke). Kullekin toimijalle sovittiin roolit, Helsingille yhtymätasoinen tiedolla johtaminen. Tähän rooliin liittyvää kehittämistä jatkettiin projektissa Tiedolla johtamisen malli Helsingin seurakuntayhtymään.

Näkemyksemme oikeasti vaikuttavan tiedolla johtamisen vaatimuksista on kirkastunut: tarvitaan vertailukelpoiset tunnusluvut, selkeä mittareiden määrittely ja sovitut päätöksenteon reagointimallit. Tiedolla johtamisen osalta olemme vuoden 2024 aikana siirtymässä yhtymätasoisesta kehittämisestä seurakuntien kanssa toteutettavaan seurakuntien tarpeista nousevaan tiedolla johtamisen kehittämiseen. Aihetta on pohjustettu kirkkoherrainkokouksen kanssa keväällä 2023 ja työtä jatketaan vuoden 2024 aikana. Piispantarkastuksen pöytäkirjan kirjaukset ovatkin tervetulleita ja hyvään ajankohtaan saatuja evästyksiä seurakuntien tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Kirjauksessa luetellut tietotarpeet ovat laajuudeltaan kohtuullinen kehittämistehtävä ja ne ovat realistisesti toteutettavissa. Tämä kehittämissyö tukee samalla myös Työnjako 2026 -projektin vaikuttavuustavoitteita (ks. tämän dokumentin vastaukset kohdassa 1).

Tiedolla johtamiselle keskeistä on kerätyn tiedon laatu, tiedon analysointi ja taustoitus. Nämä mahdollistavat tiedon käyttämisen päätöksenteon tukena eri toimielimissä. Uusia tiedolla johtamista tukevia toimintamuotoja on mm. osavuosikatsaus, joka annetaan kirkkoherroille ja yhteiselle kirkkoneuvostolle tiedoksi. Lisäksi esimerkiksi jäsentilastoista tuotetaan erilaisia aineistoja, ja jäsen- ja toimintatilastot ovat keskeinen osa strategian mittarointia. Strategian vaikuttavuuden arviointia kehitetään yhdessä seurakuntien kanssa. Piispantarkastuksen pöytäkirjassa kirjattua tehtävää on tarkoitus edistää yhdessä eri toimijoiden kanssa, mukaan lukien kirkkoherrainkokous.

### **4. Arvio tilaresurssijaon tarkoituksenmukaisuudesta?**

*Yhteisen kirkkoneuvoston on arvioitava, kuinka resursseja jaettaessa ei pakoteta tosiasiallisesti liian lyhytnäköisesti seurakuntia luopumaan seurakuntia kirkoistaan sekä huomioidaan tilaresursseja jaettaessa eri kirkkotilojen kulttuuriset, alueelliset ja historialliset merkitykset. Tässä yhteydessä on myös syytä miettiä, kuinka resursoidaan niitä seurakuntia, joiden tiloja käytetään kokonaiskirkon, pääkaupungin ja hiippakunnan kannalta olennaisten tehtävien ylläpitämiseen.*

#### **4.1. Resurssijako: tiloista luopumiset**

Kysymys tiloista ja niiden määrästä on yksi Helsingin seurakuntayhtymän isoista, tulevaisuuteen vaikuttavista kysymyksistä. Tilat ovat yksi keskeisistä seurakuntien työn resursseista ja mahdollistajista. Ihmisillä liittyy myös tiloihin syviä merkityksiä ja tunteita.

Samaan aikaan kiinteistöt ovat koko seurakuntayhtymälle ja sen seurakunnille suuri kuluerä, sillä ylläpidettävää, korjattavaa ja lämmitettävää rakennuskantaa on paljon. Helsingin seurakuntayhtymän kiinteistöistä valtaosa on rakennettu 1950–1980-luvuilla, joten ne tulee peruskorjata seuraavan 10 vuoden aikana. Koska kysymys on samoista kirkollisverotuloista, Helsingin seurakuntayhtymän tilojen määrä, niiden ylläpitäminen ja tulevaisuudessa eteen tulevat korjaustarpeet vaikuttavat suoraan siihen, kuinka paljon seurakunnilla on käytettävissä rahaa toimintaan. Jotta tilojen osuus ei kasva liian suureksi seurakuntayhtymän taloudenpidossa, yhteinen kirkkoneuvosto on asettanut tavoitteeksi, että vuoteen 2030 mennessä Helsingin seurakuntayhtymä luopuu 40 000 m<sup>2</sup>.

Helsingin seurakuntayhtymässä on käynnissä kiinteistöstrategian valmistelu. Strategiasta on tarkoitus päättää vuoden 2024 aikana. Strategia pohjautuu Rohkeasti yhdessä -työskentelyn aikana tehtyyn laajaan valmisteluun. Strategiassa huomioidaan sekä helsinkiläisten tarpeet (mm. liikkuminen) että tilojen kunto. Tiloihin liittyvää valmistelua tehdään tiiviissä yhteistyössä kaikkien seurakuntien kanssa.

#### *Sisäiset vuokrat*

Sisäisten vuokrien järjestelmä on yksi väline tilakustannusten kohdentamiseen sekä kiinteistökannan ja sen kokonaisuuden hallintaan. Uudet sisäisten vuokrien laskentaperusteet (YKV 27.1.2022 § 6) astuivat voimaan Helsingin seurakuntayhtymässä vuoden 2023 alusta. Samaan aikaan sisäisten vuokrien uudistuksen kanssa tilamääräraha poistettiin ja sitä vastaava osuus sisällytettiin seurakunnille osoitettavaan määrärahaosuuteen (YKV 9.12.2021 § 108).

Uudistusten tavoitteena oli läpinäkyvyyden lisääminen, kustannusten kohdentaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ja tiloista tulevien todellisten kustannusten näkyväksi tekeminen. Sisäisen vuokran uudet määräytymisperusteet ovat jo nyt osaltaan tukeneet myös tiloista luopumisen tavoitetta sekä lisänneet tilojen yhteiskäyttöä.

Uusi sisäisten vuokrien malli on saanut kritiikkiä seurakunnilta ja yhteisestä seurakuntatyöstä sen ennakoimattomuuden vuoksi. Vuoden 2022 alusta voimaan astunut poistoajkojen muutos (useat poistoajat lyhenivät aiemmasta tasostaan, kirkkohallituksen suositusten mukaisesti) on yksi merkittävä ennakoimattomuuden kokemusta tuottanut tekijä.

Seurakuntayhtymässä on käynnissä sisäisten vuokrien ja seurakuntien määrärahojen projekti, jossa valmistellaan vuodesta 2026 eteenpäin käytössä olevat sisäisten vuokrien määräytymisperusteet. Tavoitteena on, että vuodesta 2026 käyttöön otettava sisäisten vuokrien laskentamalli on selkeä, se kohtelee eri tahoja tasapuolisesti, ottaa huomioon helsinkiläisten tarpeen ja ohjaa tilojen vähentämiseen. Tavoitteena on, että yhteinen kirkkovaltuusto päättää näistä uusista sisäisten vuokrien

määräytymisperusteista joulukuussa 2024. Sisäisiä vuokria valmistelevan projektin projektipäällikkö on tavannut kaikki Helsingin seurakuntayhtymän kirkkoherrat projektiin liittyen.

Mahdolliset tilakustannusten siirrot seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön välillä otetaan huomioon budjetoinnissa. Raha ja resurssit eivät sinänsä lisäänty Helsingin seurakuntayhtymässä sisäisen vuokran mallin valinnalla. Muutos syntyy erilaisten mallien erilaisesta ohjausvaikutuksesta.

#### **4.2. Kokonaiskirkon, pääkaupungin ja hiippakunnan kannalta olennaiset tehtävät**

Tuomiokirkkoseurakunta on saanut yhdistymisestään (vuosi 1999) asti keskustamäärärahaa, jonka myöntäminen perustuu Tuomiokirkkoseurakunnan tekemään selvitykseen seurakuntayhtymää, hiippakuntaa, valtiovaltaa, akateemisia yhteisöjä, kirkollisia järjestöjä, Helsingin kaupunkia ja kulttuurielämää palvelevista toiminnoista. Koko pääkaupunkiseutua palveleva toiminta aiheuttaa Tuomiokirkkoseurakunnalle huomattavia kustannuksia erityisesti kiinteistö- ja henkilöstökuluissa.

Ennen vuotta 2023 Tuomiokirkkoseurakunnan erityisistä oli 2,1 % suomenkielisten seurakuntien määrärahan kokonaismäärästä. Vuodesta 2023 alkaen se on 2,3 % suomenkielisten seurakuntien määrärahan kokonaismäärästä.

Vuoden 2023 alusta asti käytössä olleen sisäisten vuokrien laskentamallin ja tilamäärärahan poistumisen myötä Tuomiokirkkoseurakunnan sisäiset vuokrat ovat kasvaneet merkittävästi. Tätä kattamaan Tuomiokirkko on saanut yhteisen kirkkovaltuuston (27.1.2022 § 6) myöntämää tasapainotusmäärärahaa vuosille 2023–2025. Vuosina 2024 ja 2025 seurakunta saa myös tukea Tuomiokirkon sisäisiin vuokriin (50 % kirkon sisäisistä vuokrista) yhteisen kirkkovaltuuston myöntämän tasapainotuslisämäärärahan kautta (YKV 27.04.2023 § 38).

Kokonaiskirkon, pääkaupungin ja hiippakunnan kannalta olennaisten tehtävien toteutuminen tulee mahdollistaa jatkossa. Sisäisten vuokrien ja seurakuntien määrärahojen projektin tehtäväkuvaan kuuluu osana seurakuntien määrärahojen jakoperusteiden valmistelua määritellä myös Tuomiokirkkoseurakunnan saaman erityisistä määrää vuodesta 2026 eteenpäin. Tätä varten on tärkeää luoda mahdollisimman selkeät kriteerit Tuomiokirkkoseurakunnan erityismäärärahan laskemiseen niin, että siinä olisi mahdollista huomioida sekä Tuomiokirkkoseurakunnan tekemä erityinen kirkkoa, Helsinkiä ja Suomea koskeva työ että Tuomiokirkkoon liittyvät kulttuuriarvot.

#### **5. Piispantarkastuksen toimenpiteiden vastaamisen aikataulusta**

*Yhteisen kirkkoneuvoston on laadittava tämän tarkastuspöytäkirjan kohdan 1 selvityksestä ja kohteen 2–4 arvioinnista koosteraportti ja toimitettava se piispalle 15.4.2024 mennessä eli vuoden kuluessa tämän tarkastuspöytäkirjan lähettämisestä.*