

*Kirkko Helsingissä -strategiaprosessi seurakuntaneuvostoille*  
*Strategian tilannekatsaus*

*Seurakuntaneuvostojen osallistuminen*  
*syksyllä 2023*

# Kirkko Helsingissä -strategia 2030



## YMMÄRRYS (yhteinen tilanne nyt) ja NÄKEMYS (tulevaisuuskuva/visio)

Tarvitaan tilannekuva nykyisestä toimintaympäristöstä, organisaation asemasta ja resursseista sekä yhteinen näky Kirkko Helsingissä -yhteisön menestyksen takaavasta suunnasta.

Plaanaava* tulevaisuusskenaario	Navigoiva tulevaisuusskenaario	Ajelehtiva tulevaisuusskenaario	Uppoava tulevaisuusskenaario
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

## NÄKEMYS (tulevaisuuskuva/visio) – Mikä on organisaation näkemys näistä väitteistä?

Tarvitaan tavoitetila, jota strategisessa työskentelyssä lähdetään yhdessä toteuttamaan.

## VALINNAT (strategiset linjaukset asetetun vision toteuttamiseksi) 1-5

Kuinka tulevaisuuskuvaan päästään?



## TOTEUTUS

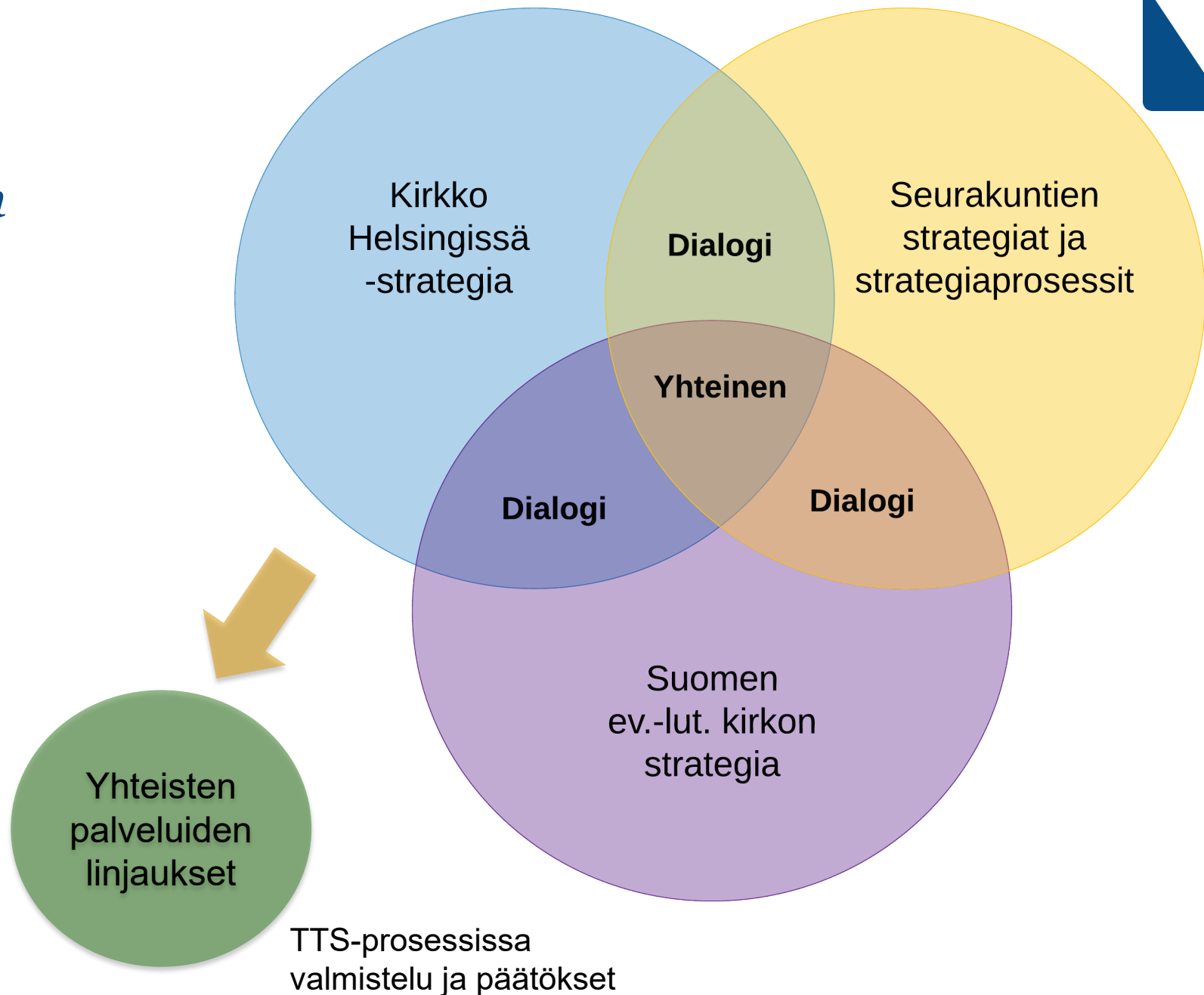
Strategian toteuttaminen ei ole kiinni luovuudesta, vaan sitkeydestä. Strategian valintojen työstämistä projektien kautta. Operatiiviset päätökset ja työ tukevat strategian toteutumista.

\*Plaanaava = Merenkulkutermi. Kulkea plaanissa eli oman keula-aaltonsa päällä

*Kirkko Helsingissä  
-strategia rakennetaan  
**dialogissa** seurakuntien  
omien strategioiden ja  
kokonaiskirkon  
strategian kanssa*

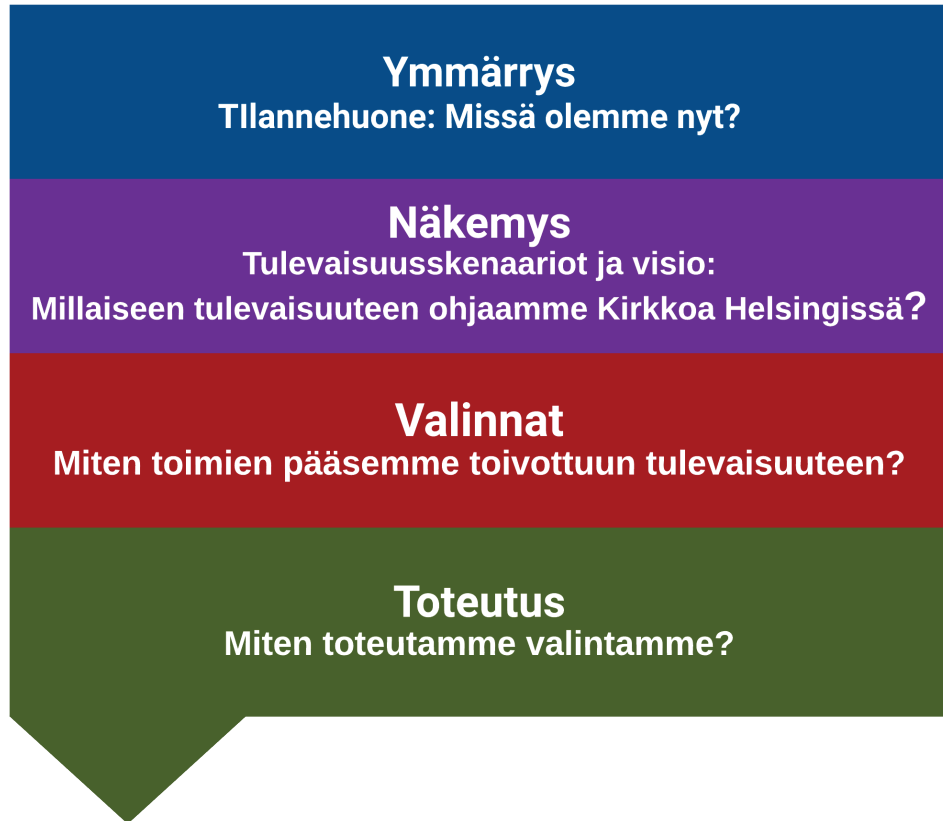
Yhteisille palveluille luodaan  
linjaukset Kirkko Helsingissä  
-strategian pohjalta.

Suomeksi: strategioiden  
sisällöistä ja suunnista käydään  
keskustelua eri toimijoiden  
kesken.

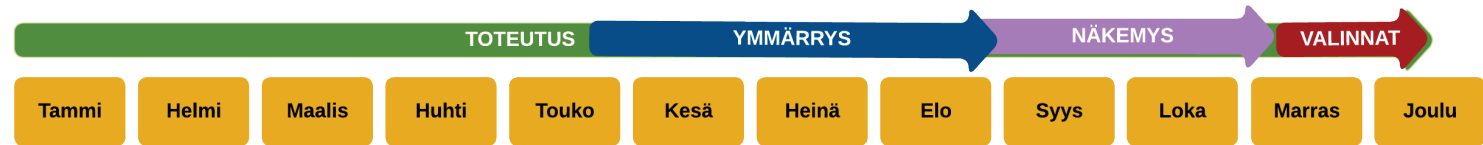


TTS-prosessissa  
valmistelu ja päätökset

# Strategiaa tehdään neljässä vaiheessa



Strategian aikajana  
2023



Kirkko Helsingissä -strategian tavoitteet ovat voimassa vuodet 2022–23. Tällä hetkellä ollaan voimassa olevan strategian kannalta toteutuksen vaiheessa. Samanaikaisesti suunnitellaan tulevaa. Yhteisen kirkkovaltuuston päätöksen mukainen uusi strategiaproessi alkoi kesällä 2023. Tässä uudessa strategiaproessissa olemme siirtymässä ymmärrysvaiheesta näkemysvaiheeseen.

# Strategiaprosessin vaiheet tarkemmin



<b>Ymmärrys</b> n. 3 kk	<b>Tilannehuone:</b> Hyödynnämme faktoja, kuten talouden tunnuslukuja, mittareita, jäsenkehitystä, tutkimustietoa ja seurakuntien strategioita ja niiden valmistelua
<b>Näkemys</b> n. 2 kk	<b>Tulevaisuusskenaariot ja visio:</b> Minkälaiseksi näemme tulevaisuuden? Mitä seurakunnat toivovat ja kaipaavat? Mitä helsinkiläiset toivovat ja kaipaavat?
<b>Valinnat</b> n. 1,5 kk	Pohdimme strategiavaihtoehtoja ja keskustelemme Päätöksenteko
<b>Toteutus</b> 3,5 v.	Talous- ja toimintasuunnittelu Mahdolliset kehittämissuunnitelmat Seuranta ja arviointi Välitarkastelu 2 v., mahdollisuus suunnanmuutokseen

Osioiden kestot on kuvattu vuoden 2023 pohjalta, joten ymmärrysvaihe sisältää kesätauon.



# *Mitä ymmärrämme menestykseksi Kirkolle Helsingissä?*

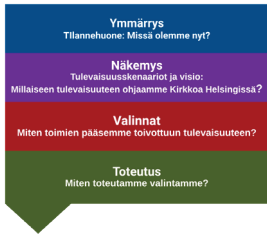
*Strategia on suunnitelma menestymisestä tulevaisuudessa.*

*Menestyksellä aineistossa tarkoitetaan onnistumisessa tavoitellussa strategisessa suunnassa.*

# Mitä sinulle tarkoittaa menestys, kun ajattelet Kirkkoa Helsingissä? Työntekijät ja luottamushenkilöt 08/23







# Mitä menestys tarkoittaa Kirkolle Helsingissä?

Yhteenvedo YKV:n iltakoulusta (31.8.) ja YKN:n seminaarista (1.–3.9.)



## 1. Kasvu ja yhteisöllisyys

- Kirkon jäsenmäärän ja jäsenyytyväisyyden kasvattaminen
- Yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen
- Kasteen ja rippikoulun merkitys kirkkoon sitouttamiselle
- Nuorten aikuisten tavoittaminen avainasemassa



## 2. Arvojenmukaisuus

- Usko ja yhteys Jumalaan sekä kristilliset arvot näkyvässä kaikessa toiminnassa
- Kyky tuoda ja sanoittaa kristinuskoa tämän päivän ihmisten tarpeisiin



## 3. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus

- Lähimmäisen-rakkauden ja suvaitsevaisuuden edistäminen yhteiskunnassa
- Heikommassa asemassa olevien puolustaminen ja osallisuuden lisääminen



## 4. Laaja jäsenten kirjo

- Eri ikäryhmien tavoittaminen ja mukaan kutuminen
- Moninasiin hengellisiin tarpeisiin vastaaminen
- Ovien avaaminen laajemmalle monikulttuurisuudelle



## 5. Myönteinen mielikuva kirkosta

- Erimielisyyteen ja ristiriitoihin painottuvan julkisen mielikuvan kääntäminen
- Dialogisuuden ja kunnioituksen vahvistaminen toimintakulttuurissa
- Kirkon merkitys hyvän tekijänä kaupungissa
- Aktiivinen osallistuminen arvokeskusteluun



## 6. Jäsenlähtöisyys

- Sujuvat palvelut ja rajapinnat jäsenille
- Jatkuva tarpeiden tunnistaminen ja kuuntelu toiminnan kehittämisessä
- Liikkuminen kirkon sisältä ihmisten joukkoon: läsnäolo katukuvassa ja tapahtumissa
- Viestinnän merkitys kirkon näkyvyyden kannalta (mm. sosiaalinen media)



## 7. Luottamus ja toivo

- Kristilliseen uskoon pohjaavan tulevaisuuden toivon lisääminen yhteiskunnassa
- Yhteinen strategia mahdollistamassa koko Helsingin laajuista suunnitelmallista kehittämistä
- Mahdollisuuksien luominen seurakuntien selkeämmälle profiloitumiselle





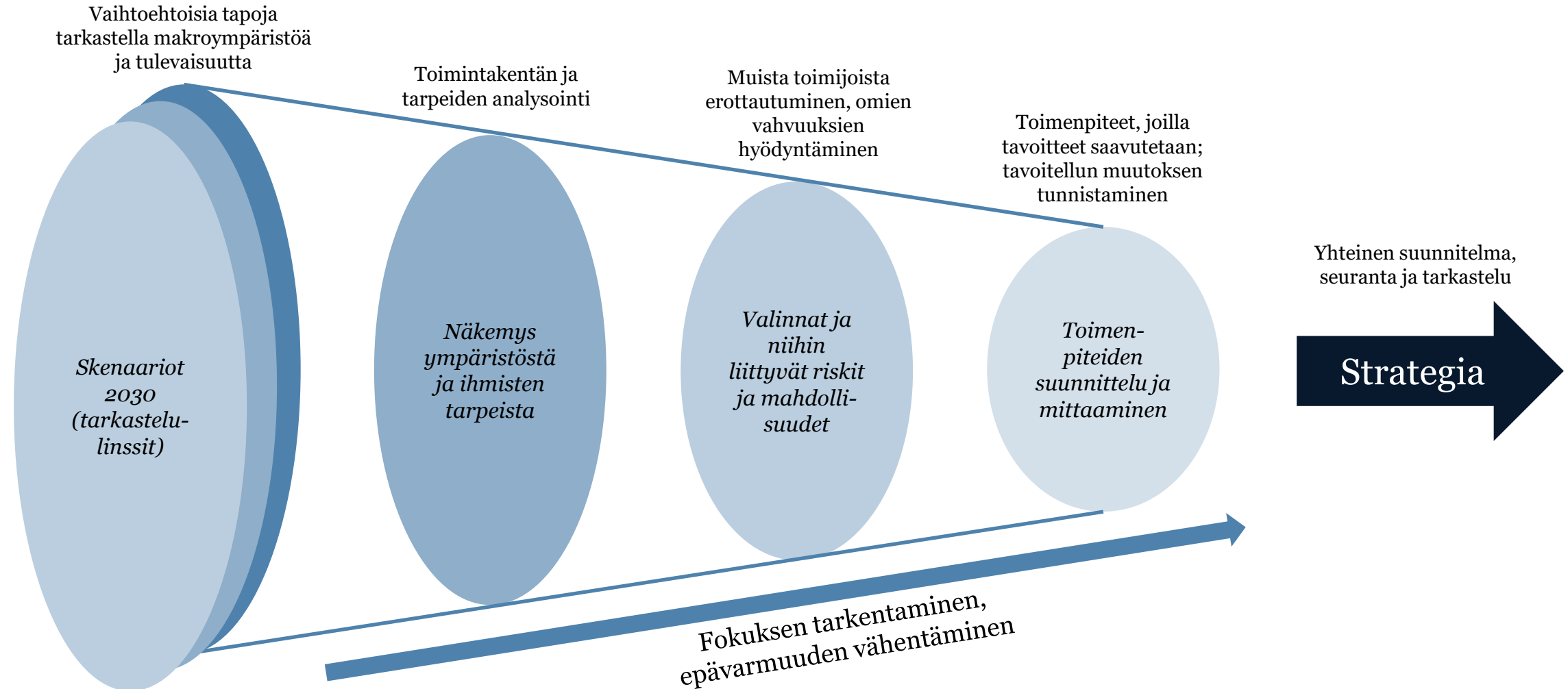
*Strategian näkemysvaiheessa työstetään*  
*- mitä ymmärrämme menestykseksi Kirkolle Helsingissä?*  
*- mitä kirjaamme tulevaisuusskenaarioihin*

# Mitä tulevaisuusskenaarioilla tarkoitetaan?


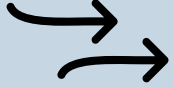
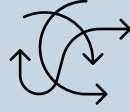





- ✓ Tulevaisuuden skenaario on ”**tapahtumien tai prosessien ketju**, jossa maailman, kansakunnan tai järjestelmän nykytila kehittyy joksikin tulevaisuudentilaksi”. Ian Miles (1986)
- ✓ Skenaariot ovat yrityksiä esittää looginen tapahtumien ketju, jonka tarkoituksena on osoittaa kuinka tapahtumat juontuvat toisistaan vaihe vaiheelta nykytilasta lähtien. Eric Jantschin (1967)
- ✓ Skenaariot pyrkivät antamaan vastauksen kahteen peruskysymykseen, eli siihen **kuinka jokin oletettu tulevaisuuden tila kehittyy** askel askelelta, ja siihen, **millaisia vaihtoehtoja** jokaisessa päätöksenteon hetkessä on tämän **kehityskulun muuttamiseksi, vakiinnuttamiseksi tai pysäyttämiseksi**. Skenaariot ovat siten oletuksiin perustuvia, toisiaan seuraavien tapahtumien kuvauksia, jotka on laadittu sen vuoksi, että voitaisiin kiinnittää huomiota syy-yhteydellisiin prosesseihin ja päätöksentekohetkiin. Wiener & Kahn 1967).
- ✓ Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askelelta nykytilasta. Skenaarioiden rakentamista koskevan menetelmä määräys Mannermaa (1999)
- ✓ Skenaariomenetelmän käyttö johtaa loogisesti joko strategisen **päätöksenteon uudelleen määrittelyyn** tai sen **täsmentämiseen organisaatiossa** (esim. Kaivo-oja 1996, 19)



# *Skenaarioista kohti strategista suunnittelua*



# Käsittelyssä olevat neljä skenaariota auttavat hahmottamaan nykytilaa, tulevaisuutta ja omien toimiemme vaikutusta

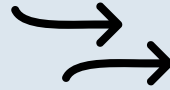
	 <b>Plaanaava skenaario</b>	 <b>Navigoiva skenaario</b>	 <b>Ajelehtiva skenaario</b>	 <b>Uppoava skenaario</b>
Kuvaus	<i>Kasvava ja ihmisiä osallistava kirkko, joka vastaa helsinkiläisten tarpeisiin ja toimii aloitteellisesti yhteiskunnassa.</i>	<i>Jäsenmäärältään vakiintuva kirkko, joka sopeuttaa toimintaansa kestäväälle pohjalle ja tavoittaa keskeiset kohderyhmänsä.</i>	<i>Nykytilanteeseen tyytyvä kirkko, jolla ei ole yhtenäistä tulevaisuuden suuntaa tai kehittämisen päämäärää ja joka ei tee aktiivisesti valintoja.</i>	<i>Jäsenmäärältään laskeva kirkko, joka suuntaa toimintansa suppeamman jäsenkunnan realiteetteihin.</i>
Kirkon jäsenmäärän ja resurssien kehitys	 Kasvava	 Tasaantuva	 Laskeva	 Voimakkaasti laskeva
Tarvelähtöisyys ja kehittämisote	Tarpeisiin vastaava, proaktiivisesti kehittyvä	Keskeisiin tarpeisiin vastaava, sopeutuva	Tarpeiden paljoudessa tasapainotteleva, reaktiivinen	Enemmistön tarpeista etäntynyt, suppeampaan rooliin mukautuva
Näkyvyys ja vaikuttamismahdollisuudet yhteiskunnassa	●●●●●	●●●●○	●●○○○	●○○○○

# *Skenaariotyöskentelyssä on tarkasteltu neljää skenaariota viiden eri näkökulman kautta*

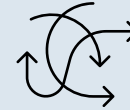
*Plaanaava  
skenaario*



*Navigoiva  
skenaario*



*Ajelehtiva  
skenaario*



*Uppoava  
skenaario*



## **1. Kirkon olemus Helsingissä**

*Helsingiläisten mielikuvat kirkosta • Toiminnan kehittämisen periaatteet • Usko ja kirkkoon kuuluminen*

## **2. Kirkko ja yhteiskunta**

*Kirkon yhteiskunnallinen rooli ja asema • Suhde ihmisten arvoihin ja hengellisyyteen • Toiminnan vaikuttavuus*

## **3. Taloudellinen tilanne**

*Tulopuoli • Menopuoli • Resurssien riittävyys ja sopeutustoimet*

## **4. Kirkon henkilöstö**

*Henkilöstön kehittäminen • Kirkon työnantajamielikuva • Vaikutus työnkuvaan*

## **5. Kiinteistötilanne**

*Kiinteistönhallinnan periaatteet • Kiinteistöjen talousvaikutukset • Tilojen käyttö ja laatu*

# Tulevaisuusskenaario 2030: kirkon olemus

YKN  
14.9.2023

Skenaario	Plaanaava	Navigoiva	Ajelehtiva	Uppoava
<i>Kuvaus</i>	<i>Kasvava ja ihmisiä osallistava kirkko, joka vastaa helsinkiläisten tarpeisiin ja toimii aloitteellisesti yhteiskunnassa.</i>	<i>Jäsenmäärältään vakiintuva kirkko, joka sopeuttaa toimintaansa kestäväälle pohjalle ja tavoittaa keskeiset kohderyhmänsä.</i>	<i>Nykytilanteeseen tyytyvä kirkko, jolla ei ole yhtenäistä tulevaisuuden suuntaa tai kehittämisen päämäärää ja joka ei tee aktiivisesti valintoja.</i>	<i>Jäsenmäärältään laskeva kirkko, joka suuntaa toimintansa suppeamman jäsenkunnan realiteetteihin.</i>
<b>Helsinkiläisten mielikuvat kirkosta</b> <i>Mitä uskomme ihmisten ajattelevan kirkosta?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkko on ihmisille merkityksellinen ja sen julkisuuskuva on myönteinen. Kirkon tekemä työ hädänalaisten auttamisessa saa laajasti tukea.</li><li>Uudet sukupolvet ovat kirkon aktiivitoimijoita ja kirkko vastaa nuorten aikuisten osalta uuden sukupolven tarpeisiin.</li><li>Seurakunnat panostavat vahvasti läsnäoloon sosiaalisessa mediassa ja rakentavat yhteyksiä sekulaariin mediaan yhdessä ja yhteistyössä Helsingin laajuudessa viestinnässä. Kirkko ja kaupunki on vahva brändi ja ilmestyy printtinä sekä yhä suosittumpana verkkomediana.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkon nykytila on tiedostettu. Toimintaa rakennetaan helsinkiläisten tarpeiden mukaan. Kaiken toiminnan päämääränä on tuoda esiin sanomaa Jumalasta ja pelastuksesta.</li><li>Keskinäinen kinastelu on poistunut ja näyttäydymme yhteisönä, jolla on yhteinen näky.</li><li>Seurakunnat panostavat läsnäoloon sosiaalisessa mediassa ja rakentavat yhteyksiä sekulaariin mediaan yhdessä ja yhteistyössä Helsingin laajuudessa viestinnässä. Kirkko ja kaupunki on tunnettu brändi ja ilmestyy printtinä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ollaan tyytyväisiä nykytilanteeseen. Toistetaan että meillä on menestystarinoita, kuten rippikoulu. Kyllä me pärjätään.</li><li>Seurakunnilla ja yhteisillä yksiköillä on erilaiset viestintäresurssit, -näkemys ja painotukset. Viestinnän segmentointi ja kohderyhmäperusteiset kanavavalinnat ovat hajanaisia. Kirkko ja kaupunki -median hyödyntäminen ja tunnettuus kutistuu pikkujalaa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Helsinkiläiselle kirkolla on selvästi vähäisempi merkitys. Kirkko näyttäytyy vanhakantoisena, vanhasta kiinni pitävänä organisaationa, ei nykyaikaisena toimijana.</li><li>Seurakunnilla ja yhteisillä yksiköillä on hyvin erilaiset viestintäresurssit, -näkemys ja painotukset. Käpertyminen sisäänpäin näkyy keskittymisenä pienen ja perinteisen aktiivijoukon tavoittamiseen pikemminkin kuin koko helsinkiläisen väestön tavoittamiseen. Viestinnän segmentointi ja kohderyhmäperusteiset kanavavalinnat on laiminlyöty. Digitaalisia kohtaamisten mahdollisuuksia ei tunnusteta ja hyödynnetä. Kirkko ja kaupunki -median merkitys ns. irrallisten jäsenten tavoittajana on kadonnut, ja lehden resurssit ovat minimaaliset.</li></ul>
<b>Toiminnan kehittämisen periaatteet</b> <i>Mitkä asiat ohjaavat yhteistä työtämme?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkossa kehitetään jatkuvasti uusia malleja jäsenten aktiivisen toimijuuden vahvistamiseksi. Sen kautta syntyy uusia kirkollisia menestystarinoita, joissa kirkko tunnetaan hengellisen toiminnan alustana.</li><li>Kirkko lievittää inhimillistä kärsimystä ja edistää hyvää elämää. Kirkko antaa väsyneen levätä, nälkäisen syödä. Se lohduttaa surevia ja yksinäisiä. Kirkko on turvapaikka. Kirkko tuo elämään iloa. Kirkko tarjoaa mahdollisuuden auttaa lähimmäisiä. Kirkko tekee niin upeita tekoja, että ihmiset ovat ylpeitä kuullessaan kirkkoon.</li><li>Kaupunkilaiset kohtaavat kirkon mutkattomasti ja ammattimaisesti toteutetussa digitaalisessa mediassa ja digipalveluissa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Johdetaan tiedolla: huomioidaan tutkimustulokset ja nähdään ajassa olevat relevantit ilmiöt ja tarpeet (kuten esim. z-sukupolven nuorten poikien uusi kiinnostus kirkkoa kohtaan) sekä muutetaan toimintaa vastaamaan näihin tarpeisiin.</li><li>Kirkolla on yhteisesti jaettu suunta. Päättäjät ja työntekijät toimivat proaktiivisesti sitä tukien.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Toimintaa ohjaa ajatus siitä, että kirkon jäsenmäärä laskee väijäämättä, koska yhteisiin sitoutuminen on yleisesti vähentynyt. Merkityksellisyyttä haetaan hajanaisuuden keskeltä.</li><li>Työntekijät ja päättäjät eivät näe tarvetta muutokseen, jolloin organisaatorakenne on vaarassa muuttua toimintaa rajoittavaksi tai jopa estäväksi tekijäksi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kun jäsenkato jatkuu ja kiihtyy, tulot pienenevät ja kirkon toiminnan kirjo kapenee. Merkityksellisyyttä tavoitellaan kohdennetuilla toiminnoilla kiinnostuneille kohderyhmille.</li><li>Kirkko joutuu sopeutumaan pienempiin resursseihin, mikä näkyy myös kehitystyön ja uuden luomisen laajuudessa. Toimintaa suunnitellaan pienemmistä lähtökohdista käsin ja suppeammalle yleisölle.</li></ul>
<b>Usko ja kirkkoon kuulumisen</b> <i>Miten ihmiset suhtautuvat uskoon? Mikä on ev.lut. kirkon rooli?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Usko on ihmisille jokapäiväinen asia. Kirkko tekee todeksi toivon ja armon elämän käännteissä sekä vahvistaa sovintoa ja turvaa yhteiskunnassa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Jäsenet, joille kristinusko on merkityksellinen, ottavat yhteyttä kirkkoon kun kaipaavat tukea eri elämänvaiheissa. Kirkko pystyy vastaamaan ihmisten toivomuksiin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Muut kirkkokunnat ja uskonnolliset yhdyskunnat haastavat kasvavassa määrin Suomen ev.lut. kirkon asemaa mielekästä hengellistä sisältöä tarjoavana yhteisönä. Kirkon hajanainen keskustelukulttuuri ja yhteisen näyn puute vievät pohjaa kirkon uskonkäsitteen ja toiminnan vetovoimalta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Jäsenet, jotka kaipaavat syvällistä kristillistä sisältöä elämäänsä, siirtyvät enenevässä määrin vapaakirkkoon ja helluntailaisuuteen sekä muihin uskontokuntiin, joiden he kokevat vastaavan omiin tarpeisiinsa merkityksellisemmin.</li><li>Kristinuskon sisältö ja toivo uhkaavat menettää supistamispaineessa merkitystään työntekijöiden ja päättäjien keskuudessa. Vaarana on toistaa onntoja seremonioita, joiden merkitys unohtuu ihmisiltä.</li><li>Selvä enemmistö uusista sukupolvista ei kuulu kirkkoon, koska se ei vastaa ihmisten hengellisiin tarpeisiin. Kirkko on suppeampi yhteisö, johon kuulutaan entistä enemmän omasta tietoisesta halusta.</li></ul>

# Tulevaisuusskenaario 2030: kirkko ja yhteiskunta

YKN  
14.9.2023

Skenaario	Plaanaava	Navigoiva	Ajelehtiva	Uppoava
<b>Kuvaus</b>	<i>Kasvava ja ihmisiä osallistava kirkko, joka vastaa helsinkiläisten tarpeisiin ja toimii aloitteellisesti yhteiskunnassa.</i>	<i>Jäsenmäärältään vakiintuva kirkko, joka sopeuttaa toimintaansa kestäväälle pohjalle ja tavoittaa keskeiset kohderyhmänsä.</i>	<i>Nykytilanteeseen tyytyvä kirkko, jolla ei ole yhtenäistä tulevaisuuden suuntaa tai kehittämisen päämäärää ja joka ei tee aktiivisesti valintoja.</i>	<i>Jäsenmäärältään laskeva kirkko, joka suuntaa toimintansa suppeamman jäsenkunnan realiteetteihin.</i>
<b>Kirkon yhteiskunnallisen aseman ja roolin Mistä lähtökohdista kirkko vaikuttaa?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkko on aktiivinen toimija Helsingissä; se toimii heikoimmassa asemassa olevien ihmisten puolustamiseksi, rakentaa oikeudenmukaista yhteiskuntaa ja varjelee ja suojelee luontoa. Kirkko on keskittynyt ydintehtäviinsä, keskittyy ihmisten elämän vaikuttaviin taitekohtiin</li><li>Merkityksellinen ja uskottava</li><li>On osattu priorisoida, karsia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkko hakee rooliaan, mutta se on aiempaa vahvemmin linjassa kaupunkilaisten moninaisten arvojen ja mieltäpidemien kanssa. Suunta on maanläheisempi, ihmisen kokoinen</li><li>Helsingissä kirkko nähdään asiantuntijana, ei vain tai lainkaan etujärjestönä. Kirkko koetaan aloitteen tekijänä, objektiivisena, monipuolisena ja moniarvoisena toimijana.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kaikkea toimintaa ja palveluja on kutistettu ja surkastettu. "Portfolio" on edelleen laaja, mutta palvelujen saatavuus on aiempaa sattumanvaraisempaa (riippuen, kuka sattuu olemaan viranhaltija/työntekijä)</li><li>Palvelujen vaikuttavuus ja painoarvo on laskenut</li><li>Kirkko on apukuskin tai oikeammin kyytipojan paikalla: muut määrittelevät, mihin "pöytiin" kirkko kutsutaan</li><li>Koska valtionapu saadaan asukasmäärän mukaan, hautustoimen kustannukset kasvavat kuolleisuuden kasvun myötä enemmän kuin väkiluku kasvaa, jolloin kokonaiskustannusten määrä kasvaa nopeammin kuin valtionapu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkko on marginaalissa, siitä on tullut pienen piirin aktiivien kerho, sisäänpäin kääntynyt</li><li>On ulkona kouluista, päiväkodeista, sairaaloista, senioritaloista yms.</li><li>Julkisoikeudellisen yhteisön asema on poistunut, samoin verotusoikeus</li><li>Kirkko on suurimmalle osalle ihmisistä ja yhteiskunnallisestikin merkitykseton, jonkinlainen kuriositeetti, historiallinen eksoottinen jäännös</li><li>Kirkon saama valtionapu laskee tai loppuu.</li><li>Kirkko joutuu hoitamaan itse kirkollisveron/jäsenmaksujen kannon</li></ul>
<b>Suhde ihmisten arvoihin ja hengellisyteen Miten kirkko kohtaa ihmiset?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Helsinkiläisten hengellisten ja elämän syrjässä kiinni pitämisen tarpeet tunnustettu, ymmärretty ja niihin on tartuttu.</li><li>Kirkon jäsenten hengellisten tarpeiden monipuolisuus on tunnustettu, ymmärretty ja niihin on tartuttu.</li><li>Jumalanpalvelusyhteisöjä on erilaisia ja ne ovat "jäsenilleen" ydintä, keskeistä on vastata erilaiseen hengelliseen tarpeeseen</li><li>Seurakuntalaisten osaamista hyödynnetään täysipainoisesti ja toiminnasta suurin osa toteutuu seurakuntalaisten toimesta</li><li>Palvelukulttuurille leimallista aktiivinen kopinotto ja hyväntuulisuus</li><li>Digipalvelut aukottomia, joustavia, kohdennettuja/räätäilöiviä, ennakoivia</li><li>Kirkko osaa reagoida nouseviin ilmiöihin ja poimia uusista ilmiöistä oleellisen sekä vaikuttaa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa nostamalla heikompien asioita esille.</li><li>Toiminnan konkreettisuus: aloitteet ja vaikutukset säteilevät kaupungin rajojen yli (vrt. Aleppon-kello, kirkon kellot soivat kaupungissa puolittapäivin.)</li><li>Ikäryhmittäin suhteellinen kirkkoonkuulumisprosentti on tasainen, erityisesti nuoret ikäluokat ovat palanneet kirkon jäseniksi</li><li>Työntekijöiden moninaisuus (demografia, taustat, arvot)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Seurakuntalaisten/kaupunkilaisten rooli ja osaaminen korostuvat: on katu-uskottavaa olla kirkon jäsen ja toimia kirkon väreissä. Tyytyväisyys kirkkoon on kasvanut. Ihmisillä on halu käyttää osaamistaan ja aikaa kirkon (ja siten helsinkiläisten) hyväksi.</li><li>Kirkko puolustaa enemmän muita kuin itseään sekä toimii vahvasti omalta arvopohjaltaan yhteiskunnassa.</li><li>Suuri enemmistö helsinkiläisistä haluaa edelleen kirkollisen siunauksen ja hautaamisen. Arvostus työtä kohtaan on todella korkealla tasolla.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Takertuva kirkko: pidetään kynsin hampain kiinni vielä jäljellä olevista eduista, vastuista ja verkostoista</li><li>Reaktiivinen, takamäkillä kulkeva kirkko</li><li>Jäsenistö vanhentunut (ja vanhenee) merkittävästi</li><li>Verotusoikeuden poistosta keskustellaan</li><li>Siunaustilaisuuksia järjestetään vähemmän ja yhä useampi luopuu niistä, keskeiseksi nousee uurnan hautaan lasku.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkko näyttäytyy yhä pienemmän piirin tietoisena toimijana, kansankirkkoloune murenee entisestään.</li><li>Digiavaruudessa ollaan reaktiivisia (tai ainakaan avauksia ei kukaan kuuntele, eivät enää kiinnosta ketään)</li><li>Ei aiemmilta ajoilta tultuja resursseja ja/tai pääsyä erilaisiin tapahtumiin ja verkostoihin. Resurssit toimia yhteistyökumppaneiden kanssa ja vaikuttaa ovat selvästi pienemmät, ja työ rajoittuu kirkon ydintoimintaan. Uusia avauksia on haastavampi löytää.</li><li>Demokratian haasteet: ihmisiä ei kiinnosta osallistua kirkolliseen päätöksentekoon, ei enää mahdollisuuksia eikä resursseja järjestä srk-vaaleja → päätöksenteko entistä harvempien käsissä, voi johtaa myös sattumanvaraisuuteen riippuen siitä, kenellä kovin ääni ja kuka pienessä piirissä vallan onnistuu ottamaan</li><li>Pienempi osa kaupunkilaisista kokee saavansa ev.lut. kirkolta apua ja aineksia omaan elämäntarkoituksensa. Yhteiskunnassa ja uskonnollisissa yhteisöissä ns. "yhden asian liikkeit" ja eturyhmäajattelu korostuvat → kirkosta tulee yksi kapea eturyhmätoimija muiden joukossa</li></ul>
<b>Toiminnan vaikuttavuus Miten kirkon tekemä työ näkyy yhteiskunnassa?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hengellisen yhteisön käsite on laajentunut: ei vain kokoavaa toimintaa vaan myös digitaaliset ja virtuaaliset yhteisöt. Löyhät ei-fyysiset yhteisöt ovat merkityksellisiä ja arvostettuja.</li><li>Ollaan valituissa verkostoissa vahvasti läsnä ja mukana = edellyttää selkeää, vahvaa ja jaettavaa ymmärrystä keitä olemme = laaja joukko voi toimia kirkon "auktorisoituina" edustajina verkostoissa</li><li>Ristiriidat on joko ratkaistu (kirkasotsainen oletus) tai opittu elämään niin, että fokus on yhdistävissä tekijöissä ja erimielisten annetaan kunnioittavasti pitää omat näkökulmansa</li><li>Vieraskielisten jäsenten määrä ja roolit ovat kasvaneet. Kansainvälinen seurakunta on koonnut eri kristittyjä yhteisöjä ja yksittäisiä ihmisiä yhteen. Seurakuntien päättäjissä on mukana vieraskielisiä.</li><li>Kirkko koetaan relevantiksi toimijaksi elämässä ja tärkeäksi yhteistyöhokiksi sekä yhteiskunnan heikompien vahvaksi ääneksi.</li><li>Aloitteet ja vaikutukset säteilevät kaupungin rajojen yli (vrt. Aleppon-kello)</li><li>Kirkollisen päätöksenteon toimivuus innostaa ja antanut malli hyvästä demokraattisesta toiminnasta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Myönteisyyden kehä on lähtenyt liikkeelle.</li><li>Kirkko toimii avoimesti demokraattisesti ja näyttää vahvaa esimerkkiä asioiden yhteisen päätöksenteon osalta.</li><li>Kirkko onnistuu kehittämään yhteistyötä olemassa olevien yhteistyökumppaniensa kanssa. Yhteistyössä omaksuttuun rooliin kyetään vaikuttamaan ainakin osittain.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkon omat demokraattiset haasteet näyttävät kyttyymyksenä tehdä päätöksiä, ja kankea päätöksentekojärjestelmä vähentää jäsenten ja yhteistyökumppanien kiinnostusta osallistua.</li><li>Positiivista tuota: rohkeus voi lisääntyä, kun ei yritetä olla eri kulmia esille tuova kaikkien kirkko. Toisaalta ääni voi koventua. Fokuksessa etikka ja kristinuskon ydinsanoma.</li><li>Volyymien pienentyessä (jäsen-% ollessa pieni) esim. ihmisten elämäntarkitiedot ovat muiden toimijoiden hallussa ja väestökirjanpito on väärässä paikassa (jos edes kirkolla). Rekisterinpidosta on tullut kustannustehotonta, ollaan samalla viivalla "kilpailevien" toimijoiden kanssa.</li><li>Auttaminen vaikeutuu: rönsyjä ja vastuuta on edelleen paljon mutta resurssit ja mahdollisuudet auttaa ovat aiempaa ohuempia.</li><li>Väki ei halua olla häviäjän puolella, kirkkoon ja sen viestiin kyllästytään → vaalit ja päättäjävallinat voivat olla yllätyksellisiä ja kirkon linjan ennustettavuus heikkenee.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rönsyt on ollut pakko karsia, joka on toisaalta siirtänyt kirkkoa pienemmän toimijan rooliin yhteisestä tilasta. Toisaalta kirkon perustehtävä selkeytyy kristittyinä yhteisönä, joka pitää evankeliumia esillä, koska muuhun ei ole varaa.</li><li>Haaste on kuitenkin siinä, että toiminta ei kasva eikä kiinnosta laajasti. Kirkon työmuodot eivät voi takertua entisten vuosien laajuuteen ja tavoitavuuteen.</li><li>Kirkkorakennukset näkyvät edelleen katukuvassa, mutta ne ovat ränsistyneitä ja viestivät lähinnä siitä, että takana on hieno menneisyys. Suurempi osa väestöstä suhtautuu ev.lut. kirkkorakennuksiin tapahtumapaikkoina ja nähtävyyksinä kuin omakohtaisina hengellisinä kohtaamistiloina.</li><li>Marginaalisena toimijana ev.lut. kirkolla ei ole enää ympäristövaikutusta eikä pysty pitämään toivon näkökulmaa yllä.</li></ul>

(Huom! Uppoava ja ajelehtivan kirkon ero on pikemminkin aikataulussa kuin sisällöissä. Mieliukuva kirkosta on suurella yleisöllä pitkälti sama.)



# Tulevaisuusskenaario 2030: talous

YKN  
14.9.2023

Skenaario	Plaanaava	Navigoiva	Ajelehtiva	Uppoava
<i>Kuvaus</i>	<i>Kasvava ja ihmisiä osallistava kirkko, joka vastaa helsinkiläisten tarpeisiin ja toimii aloitteellisesti yhteiskunnassa.</i>	<i>Jäsenmäärältään vakiintuva kirkko, joka sopeuttaa toimintaansa kestäväälle pohjalle ja tavoittaa keskeiset kohderyhmänsä.</i>	<i>Nykytilanteeseen tyytyvä kirkko, jolla ei ole yhtenäistä tulevaisuuden suuntaa tai kehittämisen päämäärää ja joka ei tee aktiivisesti valintoja.</i>	<i>Jäsenmäärältään laskeva kirkko, joka suuntaa toimintansa suppeamman jäsenkunnan realiteetteihin.</i>

## Tulopuoli

### Mistä tulovirroista kirkon talous koostuu?

- Verotulot:** kirkollisverotulot nousevat v. 2026 tasosta n. 4 % v. 2030 mennessä; v. 2023 tasoon nähden v. 2030 kirkollisverotulot ovat n. 8 M€ suuremmat; valtionrahoitusta lisätään indeksikorotuksia enemmän
- Toimintatuotot:** toimintatuottoihin on tehty suunnitelmallisia tarkistuksia ylöspäin, eri toimintamuotoihin liittyvä erityisharkinta huomioiden; panostus varainhankintakeinojen lisäämiseen on tietoista; turistityö on alkanut tuottaa merkittäviä lisätuloja tiettyjen keskustakirkkojen osalta; toimintatuottojen kasvamisella on merkittävä vaikutus kokonaistalouteen
- Sijoitustuotot:** kiinteistösjoitusten keskimääräinen nettotuotto on 8,50 M€ / vuosi ja rahavarojen sijoitusten 3,5 M€ / vuosi; kiinteistösjoituksia ja rahavarojen sijoituksia tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena hakien koko ajan optimaalisinta ratkaisua sijoituskentässä; kiinteistösjoitukset on saatu salkutettua (aito sijoitustoiminta vs. sosiaalinen kiinteistötoiminta)

## Menopuoli

### Mistä kirkon kulut koostuvat?

- Henkilöstökulut:** yhteisissä palveluissa ja seurakunnissa tehdään aktiivista ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, säästöjen kohdentaminen on suunnitelmallista, priorisointi-työskentelyn avulla on osattu luopua osasta palvelukokonaisuuksia, henkilöstösäästötavoite on saavutettu, strategisten painopisteiden perusteella on tehty uusrekrytointia uusiin toimintamuotoihin
- Muut toimintakulut:** kts. henkilöstökulut; tietty osa muista toimintakuluista on kohdistettu strategisten painopisteiden perusteella uusiin toimintamuotoihin; kiinteistökulut vähenevät olennaisesti, ja vaikka seurakuntien ja yhteisten palveluiden sisäiset vuokrat saattavat kasvaa, saadaan kuitenkin lisää voimavaroja toiminnan kehittämiseen

## Resurssien riittävyys ja sopeutus-toimet

### Miten resurssit muuttuvat tulevaisuudessa?

- Varautuminen inflaatioon:** YKV on perustanut tulevaisuusrahaston, johon siirretään varoja tilanteissa, joissa tulot ja/tai ylijäämät toteutuvat suunniteltua suurempina; tulevaisuusrahastoon kertyy merkittävästi tuloja ja ko. varoilla saadaan rahoitettua huomattava osa inflaatiosta syntyvästä lisärahoitustarpeesta; rahaston varoilla rahoitetaan lisäksi laaja-alaisesti uudistumista tukevia toimintamuotoja ja kokeiluja
- Toimintakate:** YKV on muuttanut toimintakateleikkaukset yhdeksi prosentiksi v. 2026 & 2029 niin, että ne laskennallisesti kohdistuvat vain muiden kuin henkilöstökulujen osuuteen (=muut toimintakulut)
- Investoinnit:** luopumis- ja priorisointipäätökset on tehty vastaamaan taloudellista kantokykyä; muuttuneen toimintaympäristön edellyttämät investoinnit saadaan toteutettua järkevissä aikatauluissa; 30 % investoinneista rahoitetaan sijoitusten reaaliuotoilla; toimintaverkko on muodostumassa optimaaliseksi
- Kassavarojen riittävyys:** kassavarat ovat kasvaneet n. 30 M€
- Muut vaikutukset:** toimintaympäristö on ennustettava ja taloudessa on aiempaa enemmän liikkumavaraa; seurakuntien välinen yhteistyö on lisääntynyt; seurakuntarakennemuutoksia voidaan harkita toiminnallisista näkökulmista; seurakunnat ovat tiivistäneet onnistuttu eriyttämään käytettyjen tilojen itsenäisyydestä, jolloin tilat ovat aidosti kaikkien seurakuntien käytössä

- Verotulot:** kirkollisverotulot pysyvät v. 2026 tasossa v. 2030 saakka; v. 2023 tasoon nähden v. 2030 kirkollisverotulot ovat n. 4 M€ suuremmat; valtionrahoitusta lisätään indeksikorotuksilla
- Toimintatuotot:** toimintatuottoihin on tehty suunnitelmallisia tarkistuksia ylöspäin, eri toimintamuotoihin liittyvä erityisharkinta huomioiden; panostus varainhankintakeinojen lisäämiseen on tietoista
- Sijoitustuotot:** kiinteistösjoitusten keskimääräinen nettotuotto on 8,00 M€ / vuosi ja rahavarojen sijoitusten 3,0 M€ / vuosi

- Henkilöstökulut:** yhteisissä palveluissa ja seurakunnissa tehdään aktiivista ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, säästöjen kohdentaminen on suunnitelmallista, priorisointityöskentelyn avulla on osattu luopua osasta palvelukokonaisuuksia, henkilöstösäästötavoite on saavutettu
- Muut toimintakulut:** kts. henkilöstökulut; kustannukset kasvavat inflaation myötä; toiminnan kehittämiseen on investoitu jonkin verran

- Varautuminen inflaatioon:** YKV on perustanut tulevaisuusrahaston, johon siirretään varoja tilanteissa, joissa tulot ja/tai ylijäämät toteutuvat suunniteltua suurempina; rahaston varoilla rahoitetaan inflaatiosta syntyvää lisärahoitustarvetta sekä tiettyjä uudistumista tukevia toimintamuotoja ja kokeiluja
- Toimintakate:** YKV on muuttanut toimintakateleikkaukset neljäksi prosentiksi v. 2026 & 2029 niin, että ne laskennallisesti kohdistuvat vain muiden kuin henkilöstökulujen osuuteen (=muut toimintakulut)
- Investoinnit:** YKV on tunnistanut, että koko kiinteistömassan edellyttämät investointeja ei ole varaa toteuttaa, luopumis- ja priorisointipäätökset on saatu aikaiseksi jossain määrin hallitusti; pieni osa investoinneista rahoitetaan sijoitusten reaaliuotoilla; toimintaverkko ei ole muodostumassa optimaaliseksi, mutta tilanne on hallinnassa ja verkostoa voidaan pitää riittävän tarkoituksenmukaisena
- Kassavarojen riittävyys:** kassavarat ovat pienentyneet n. 10 M€
- Muut vaikutukset:** toimintaympäristö on ennustettava, mutta edelleen tiukka; seurakunnat ovat tiivistäneet yhteistyötä toisten seurakuntien kanssa ja mahdolliset seurakuntaliitokset perustuvat pidempijänteiseen suunnitteluun

- Verotulot:** kirkollisverotulot laskevat v. 2026 tasosta n. 7 % v. 2030 mennessä; v. 2023 tasoon nähden v. 2030 kirkollisverotulot ovat n. 6 M€ pienemmät; valtionrahoitusta pysyy v. 2023 tasolla
- Toimintatuotot:** toimintatuottoihin on tehty vähäisiä tarkistuksia ylöspäin pakon edessä, rahoituspohjan vahvistamiseksi
- Sijoitustuotot:** kiinteistösjoitusten keskimääräinen nettotuotto on 6,5 M€ / vuosi ja rahavarojen sijoitusten 2,5 M€ / vuosi

- Henkilöstökulut:** yhteisissä palveluissa ja seurakunnissa tehdään aktiivista ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, säästöt on kohdistettu juustohöylämäisesti, henkilöstösäästötavoitteesta on jääty 20 % jälkeä
- Muut toimintakulut:** kts. henkilöstökulut; kiinteistökulut kasvavat, syöden valtaosan kaikista toimintakuluista

- Varautuminen inflaatioon:** YKV on tunnistanut tosiasiat todeten, että inflaation aiheuttamaa kulujen nousua ei pystytä kokonaan kattamaan säästöin, varojen on riitettävä poistoihin eikä taloutta tule päästää vapaapudotukseen
- Toimintakate:** YKV on muuttanut toimintakateleikkaukset neljäksi prosentiksi v. 2026 & 2029
- Investoinnit:** YKV on tunnistanut, että koko kiinteistömassan edellyttämät investointeja ei ole varaa toteuttaa, silti investointeja tehdään yli sen, mihin olisi varaa; päätöksenteko on syntynyt sekaisessa tilanteessa, johon ovat vaikuttaneet määrärahojen jakoperusteet ja sisäiset vuokrat, Investointirahasta suuri osa kuluu kiireellisiin tehtäviin ylläpitoinvestointeihin, seurakuntien luopumispäätökset ja tilojen luopumistavoitteet; toimintaverkko ei ole muodostumassa optimaaliseksi, päätösten synnyttyä pistemäisesti
- Kassavarojen riittävyys:** kassavarat ovat pienentyneet n. 60 M€
- Muut vaikutukset:** taloustilanne ja säästöpäätökset ovat johtaneet yksitellen tehtyihin seurakuntaliitospäätöksiin

- Verotulot:** kirkollisverotulot laskevat v. 2026 tasosta n. 13 % v. 2030 mennessä; v. 2023 tasoon nähden v. 2030 kirkollisverotulot ovat n. 8 M€ pienemmät; valtionrahoitusta pienennetään v. 2023 tasosta
- Toimintatuotot:** toimintatuottoihin tehdyt nostot eivät riitä lisäämään kokonaistuottoa, muiden tekijöiden heikentyessä (esim. rippikouluikäluokkien pieneneminen)
- Sijoitustuotot:** kiinteistösjoitusten keskimääräinen nettotuotto on 5,0 M€ / vuosi ja rahavarojen sijoitusten 1,0 M€ / vuosi

- Henkilöstökulut:** yhteisissä palveluissa ja seurakunnissa tehdään aktiivista ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, erityistoimintoja on päätetty lakkauttaa, turvaten kirkkolainsäädännön edellyttämät pakolliset tehtävät; henkilöstösäästötavoitteesta on joka tapauksessa jääty jälkeä; osaava henkilöstö on reagoinut siirtymällä muualle, mikä heikentää tilannetta entisestään
- Muut toimintakulut:** kts. henkilöstökulut; rahaa ei jää mihinkään uuden kehittämiseen, palvelutasoa joudutaan laskemaan radikaalisti.

- Varautuminen inflaatioon:** YKV on tunnistanut tosiasiat mutta joutunut toteamaan, että inflaation aiheuttamaa kulujen nousua ei pystytä mitenkään kattamaan säästöin, muutoksen ollessa liian nopeaa
- Toimintakate:** YKV on muuttanut toimintakateleikkaukset kattamaan inflaation noususta aiheutuvat kustannuspaineet
- Investoinnit:** YKV on tunnistanut, että kiinteistömassan edellyttämät investointeja ei ole varaa toteuttaa; investoinneista luopumiset ovat syntyneet erittäin sekaisessa tilanteessa, johon ovat vaikuttaneet määrärahojen jakoperusteet ja sisäiset vuokrat, tehdään vain kiireellisiin ylläpitojärjestyksien luopumis- ja tilojen luopumistavoitteet; toimintaverkko on muodostumassa täysin hallitsemattomaksi, päätösten synnyttyä pistemäisesti; kiinteistöosasto ei vallitsevassa markkinatilanteessa saa luovuttuja kiinteistöjä myydä.
- Kassavarojen riittävyys:** kassavarat ovat pienentyneet n. 100 M€. Moni pienempi seurakuntatalous Suomessa on vaarassa ajautua konkurssiin, ja säästöjä haetaan aktiivisesti.
- Muut vaikutukset:** taloustilanne ja säästöpäätökset ovat johtaneet moniin ei-suunnitelmallisesti syntyneisiin, pakotettuihin seurakuntaliitoksiin, käydään keskustelua koko kaupungin alueen kattavista kahdesta seurakunnasta (FIN & SVF)

# Tulevaisuusskenaario 2030: kirkon henkilöstö

YKN

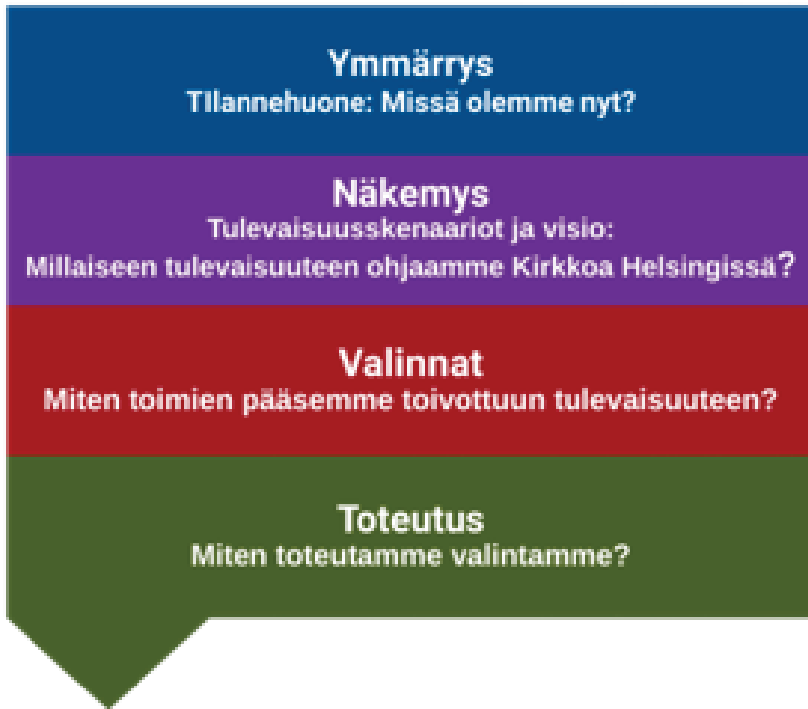
14.9.2023

Skenaario	Plaanaava	Navigoiva	Ajelehtiva	Uppoava
<i>Kuvaus</i>	<i>Kasvava ja ihmisiä osallistava kirkko, joka vastaa helsinkiläisten tarpeisiin ja toimii aloitteellisesti yhteiskunnassa.</i>	<i>Jäsenmäärältään vakiintuva kirkko, joka sopeuttaa toimintaansa kestäväälle pohjalle ja tavoittaa keskeiset kohderyhmänsä.</i>	<i>Nykytilanteeseen tyytyvä kirkko, jolla ei ole yhtenäistä tulevaisuuden suuntaa tai kehittämisen päämäärää ja joka ei tee aktiivisesti valintoja.</i>	<i>Jäsenmäärältään laskeva kirkko, joka suuntaa toimintansa suppeamman jäsenkunnan realiteetteihin.</i>
<b>Henkilöstön kehittäminen</b> <i>Mitkä periaatteet ohjaavat Helsingin seurakuntien henkilöstöpolitiikkaa?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöstörakenne reflektoi Helsingissä asuvia ja heidän tarpeitaan.</li><li>Yhteinen tavoite seurakuntien kanssa saavutettu ja työnjako on toimivaa ja kaikkien onnistumista tukevaa.</li><li>Työn tavoitteet ovat selkeitä ja niistä johdetaan henkilökohtaiset tavoitteet, joiden toteutumista mitataan ja seurataan ja joiden saavuttamisesta palkitaan.</li><li>HSRKY:ssä on työntekijöiden oppimista ja yhteistä tekemistä tukevat työpooli-, rotaatio-, tms. rakenteet, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista.</li><li>Henkilöstö on hyvinvoivaa ja organisaation johtaminen ja rakenteet tukevat työtä ja työssä onnistumista.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tehdään valintoja, mutta ei kuitenkaan anneta täysin vastuuta seurakuntalaisille</li><li>Tehdään hyviä valintoja ja päätöksiä, mutta ei kuitenkaan viedä niitä maaliin</li><li>Tiedetään, kuinka paljon tarvitaan henkilökuntaa tekemään niitä tehtäviä, joista on yhteisesti sovittu seurakuntien kanssa.</li><li>Työnjakoon liittyen käydään laajasti läpi erilaisia vaihtoehtoja, mitä työtä ei enää tehdä, mitä pitäisi tehdä yhdessä, mitä omissa yksiköissä, mitä KIPA:ssa, mitä yhteistyössä muiden suurten seurakuntatalouksien kanssa, mitä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Pyrkimyksenä verkostomaisuus ja toiminnan vaikuttavuus.</li><li>Työhyvinvointityön toimintamallit ovat selkeitä ja kaikkien tiedossa ja käytettävissä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Juustohöyläminen ja päättämättömyys jatkuu, etsitään "punaista lankaa" eikä osata mennä eteenpäin</li><li>Takerrutaan kiinni siihen illuusion, että kaikki on hyvin</li><li>Työnjakoselvityksen jälkeen uskallus ei riitä konkretiaan ja priorisointiin, vaan selvitys jää selvitykseksi.</li><li>Työhyvinvointityö on ongelmalähtöistä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kustannukset nousevat, mutta se ei vaikuta toimintaan</li><li>Vuorovaikutus srk:ien kanssa ja kesken on ongelmalähtöistä eikä ole löydetty riittävästi yhteistä</li><li>Pidetään kiinni vanhasta, näinhän me ollaan aina tehty. Tyydytään pitäytymään mukavuusalueella, pienissä intiimeissä ja tutuissa pienryhmissä.</li><li>Henkilöstön jaksaminen on tiukoilla, ja poissaolot lisääntyvät.</li></ul>
<b>Kirkon työnantaja-mielikuva</b> <i>Millaisena työnantajana kirkko Helsingissä näyttäytyy?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkko on moderni ja kilpailukykyinen työnantaja, jonka työ on merkityksellistä ja kirkko on näkyvässä roolissa kaupunkilaisten arjessa.</li><li>Kirkon työntekijät ja vapaaehtoistehävissä toimivat ovat avoimesti ylpeitä tekemästään työstään.</li><li>Työntekijät arvostavat kirkon tarjoamia palvelusuhde-etuuksia.</li><li>Kirkon työntekijät ovat näkyvämmän mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja kirkon kantoja halutaan aktiivisesti kuulla.</li><li>Työn vaikuttavuus ja yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa luovat innostusta ja lisäävät kiinnostusta kirkon tarjoamiin mahdollisuuksiin olla mukana tekemässä hyvää.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkon työ koetaan merkityksellisenä ja itselle tärkeänä, mutta jatkuva resurssipuhe latistaa. Kutsumus, vapaus ja työn sisällöllinen merkityksellisyys korostuvat palkkatasoon nähden kirkon työnantajamielikuvasa.</li><li>Yhteistyö perustuu säästösyille, ei niinkään innolle saada aikaiseksi enemmän yhdessä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöstö ei täysin tunnista, miksi ovat kirkolla töissä eivätkä motivoitu kehittämään omaa rooliaan muuttuvia olosuhteita vastaavaksi.</li><li>Kirkon roolia kilpailukykyisenä työnantajana haastetaan.</li><li>Priorisointeja ei uskalleta tehdä. Yritetään pysyä pinnalla vähemmällä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kirkon työnantajamielikuva on jämähtänyt ja "sisäpiiriläinen" ja se painottuu henkilön omaan kutsumukseen ja auttamisen haluun.</li><li>Työtä tehdään mielellään samanmielisten porukoissa.</li><li>Kirkon palkkataso ei pysy muun yhteiskunnan perässä, eikä kirkon tekemä työ ole yhteiskunnassa yhtä näkyvää.</li></ul>
<b>Vaikutukset työnkuvaan</b> <i>Miten työn määrä ja sisältö muuttuvat tulevaisuudessa?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tavoitteet ovat kirkkaita ja mahdollistavat vahvemman itseohjautuvuuden toiminnassa.</li><li>Työn imu. Työ on motivoivaa, innostavaa ja palkitsevaa ja yhteiskunnallisesti näkyvää.</li><li>Työn tekemisen muodot ovat orgaanisia ja ne perustuvat myös muunlaiseen työn organisointiin kuin vakinaisiin tai määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Työntekijät ovat moniosaavia ja motivoituneita sekä voivat joustavasti siirtyä tehtävästä toiseen kulloisenkin tarpeen ja tilanteen mukaan.</li><li>Vapaaehtoistoiminnassa on vahvat toimintamallit ja myös vapaaehtoistoiminnasta kiitetään ja palkitaan. Kirkko on innostava paikka tehdä vapaaehtoistyötä ja merkittävä helsinkiläisten osaamista mahdollistava yhteisö.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Työn määrän ja jakautumisen analysointiin on saatu työvälineet ja määrittely on tehty. Kriteereiden läpinäkyvyys ja mittarointi mahdollistavat tiedon hyödyntämisen ja henkilöstötiedolla johtamisen.</li><li>Kirkon henkilöstö on vaarassa vaihtaa yhä useammin työnantajille, joiden palkkakilpailukykyisyys on parempi. Kirkkoherran virkoihin saadaan vähän hakijoita, ja muihin tehtäviin on vaikea saada päteviä työntekijöitä.</li><li>Vapaaehtoistyö on luoteeltaan pistemäistä ja sattumanvaraista.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sisäinen liikkuvuus sattumanvaraista ja perustuu vain työntekijän omiin intresseihin; organisaationäkökulma puuttuu.</li><li>Vapaaehtoistyöstä puhutaan paljon, mutta seurakuntalaisille ei uskalleta antaa vastuuta ja roolia merkityksellisissä asioissa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kokonaisuuden välisiä suhteita ei tunnusteta, vaan sorrutaan osaoptimointiin ja epäterveeseen kilpailuun.</li><li>Kirkon kyky kouluttaa ja palkita henkilöstöään suppenee. Työyhteisö painottaa ydintoimintoihin keskittymistä, ja työnkuvista tulee yhä laajempia henkilöstöresurssien vähentyessä. Pitkälle erikoistuneita ammattilaisia ei välttämättä ole mahdollista palkata.</li></ul>

# Tulevaisuusskenaario 2030: kiinteistökanta

YKN  
14.9.2023

Skenaario	Plaanaava	Navigoiva	Ajelehtiva	Uppoava
<i>Kuvaus</i>	<i>Kasvava ja ihmisiä osallistava kirkko, joka vastaa helsinkiläisten tarpeisiin ja toimii aloitteellisesti yhteiskunnassa.</i>	<i>Jäsenmäärältään vakiintuva kirkko, joka sopeuttaa toimintaansa kestäväälle pohjalle ja tavoittaa keskeiset kohderyhmänsä.</i>	<i>Nykytilanteeseen tyytyvä kirkko, jolla ei ole yhtenäistä tulevaisuuden suuntaa tai kehittämisen päämäärää ja joka ei tee aktiivisesti valintoja.</i>	<i>Jäsenmäärältään laskeva kirkko, joka suuntaa toimintansa suppeamman jäsenkunnan realiteetteihin.</i>
<b>Kiinteistön-hallinnan periaatteet</b> <i>Mitkä periaatteet ohjaavat Helsingin seurakuntien kiinteistö-politiikkaa?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tukena on osaava kiinteistöosaajien ryhmä, jonka tietotaito kiinteistösijoitustoimintaan edesauttaa hyviä ratkaisuja kulloisenkin markkinatilanteen mukaisesti.</li><li>Päivittyvä pitkäaikainen kiinteistösuunnitelma, joka mahdollistaa ennakoivan suunnittelun ja päätöksenteon.</li><li>Oman henkilöstön osaamisen ja projektinhallinnan taso on korkealla.</li><li>Ympäristövaikutukset otetaan huomioon kiinteistöjen myynnissä (esim. tontit ja maa-alueet, joilla on ympäristöarvoja)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Päätökset perustuvat tutkittuihin vaihtoehtoihin.</li><li>Kiinteistötoiminnassa pystytään huomioimaan markkinatilanteen muutokset.</li><li>Käyttötarkoituksen muutokset (sis. luvat ja toiminnalliset muutokset) hoituvat sujuvasti käyttäjien tarpeiden mukaisesti.</li><li>Kriittisten toimintojen osaaminen omassa organisaatiossa riittävän korkealla.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Emme tee yhteisiä strategisia kiinteistöpäätöksiä.</li><li>Päätökset tehdään menneen tiedon perusteella; joillakin seurakunnilla/palveluilla on toimivat ja riittävät tilat, toisilla ei.</li><li>Tarkasteluhetken sisäinen vuokra ohjaa valintoja (liikaa).</li><li>Kehitys- tai korjaustoimiin ryhdytään vasta tilojen tyhjennettyä tai vakavien ongelmien ilmaannuttua.</li><li>Emme pysty pitämään hyviä työntekijöitä, emmekä rekrytoimaan osaavaa henkilökuntaa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vain suojellut kirkot jäävät, ja niidenkin ylläpito on vajavaista. Kirkkorakennukset ovat kuitenkin näkyvä osoitus ev.lut. kirkosta yhteiskunnassa.</li><li>Käytössä vain kirkkorakennukset, joihin kaikki toiminta pyritään sopeuttamaan. Tilojen muunneltavuus korostuu pakon edessä, mutta ratkaisut joudutaan etsimään tiukalla budjetilla.</li><li>Ei ole kattavaa palveluverkostoa (kiinteistöt).</li><li>Kiinteistötoimen resurssit pienenevät niin, että eivät pysty palvelemaan käyttäjien tarpeita edes välttävällä tasolla.</li></ul>
<b>Kiinteistöjen talousvaikutukset</b> <i>Miten kiinteistöasiat heijastuvat talouskysymyksiin?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Oman käytön tiloja vuokrataan jatkuvasti ulos markkinahintaan, millä katetaan merkittävä osa kuluista.</li><li>Sijoitusasunnot ja maa-alueet tuottavat niin hyvin, että merkittävä tuotto saadaan kirkon perustyöhön (eikä pelkästään sijoitustoiminnan lainojen ja investointien maksuun).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Osaamme valita pidettävän kiinteistökannan ja palveluverkon niin, että niistä pystytään kehittämään monikäyttöisiä toiminnan tiloja ja/tai tuottavia sijoituskohteita.</li><li>Maa-alueet onnistutaan kehittämään pitkäaikaista vuokratuottoa tuottaviksi jatkuviksi tulonlähteiksi.</li><li>Sijoitusasuntokanta muokataan pitkäaikaisesti hyvin tuottavaksi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sijoitussalkkuun kertyy kasvavassa määrin tappiollisia kohteita, eikä uusia tuottavia kohteita kehitetä.</li><li>Teemme kalliita investointeja kohteisiin, joille ei tulevaisuudessa ole käyttöä, tai joidenka käyttöaste on alhainen.</li><li>Sijoitusomaisuus vähenee ratkaisevasti, kunnes kaikki tuottava on myyty, ja lopulta rahat loppuvat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kaikki sijoituskiinteistöt myyty tai myydään pakon edessä markkinatilanteesta riippumatta, vuokratuottoja ei ole.</li><li>Kiinteistöihin ei ole varaa investoida, selvittää välttämättömimmällä.</li></ul>
<b>Tilojen käyttö ja laatu</b> <i>Miten kirkon tilat näyttävät arkkipäivässä?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tilat ovat monikäyttöisiä, hyväkuntoisia ja käyttöaste on korkea.</li><li>Ylläpidon ja hoidon taso on käyttäjien toiveet täyttävä (sisäinen asiakastyytyväisyys korkealla).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tilojen käyttöaste on hyvä.</li><li>Käytössä on kattava ja ajankohtainen historia- ja kuntotieto kaikista rakennuksista.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kiinteistöverkosto ei palvele tulevaisuuden tarpeita.</li><li>Tietyistä kohteista luovutaan, jäljelle jääviä ei kehitetä monikäyttöisiksi.</li><li>Leirikeskukset ajautuvat tilanteeseen, jossa ulkoista käyttöä ei ole (ei vuoda vuokrata).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tiloja käytössä vain, jos ei ole sisäilma-ongelmia</li><li>Leirikeskuksia ei kehitetä, ne rapistuvat, eikä niitä voida (edes) myydä.</li></ul>

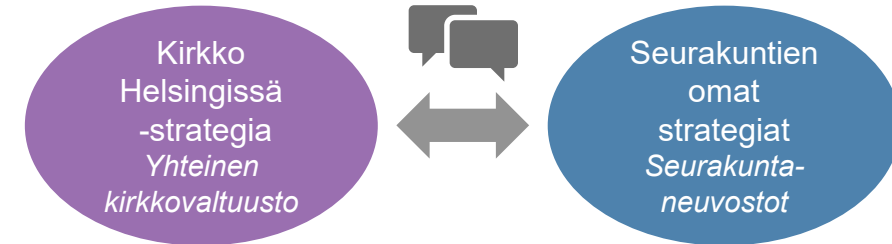


# *Osallistumisen mahdollisuudet seurakunnille*

# Yhteinen Kirkko Helsingissä -strategia rakennetaan dialogissa seurakuntien kanssa

## TAVOITE

Strategiatyön osallistamisen tavoitteena on luoda seurakuntien **luottamushenkilöille ja työntekijöille mahdollisuuksia** strategian *sisällön ja esitystavan kommentointiin* sekä *oman kokemuksen ja osaamisen hyödyntämiseen* strategian valintoja muotoiltaessa. Tavoitteessa onnistutaan, kun näkemykset ja uusi tieto kulkevat seurakuntayhtymän ja seurakuntien välillä kumpaankin suuntaan.



## OSALLISTUMISTAVAT

Tapa	Arvioitu aika	Hyödyt seurakunnalle	Ehdotus käyttötilanteesta
Itsenäinen verkkokysely	5-10 min	Tiivis tapa saada eri henkilöiden näkemyksiä kuuluviin	Itsenäinen osallistuminen henkilöille sopivaan aikaan
Keskustelu työntekijäkokouksessa	10-20 min	Mahdollisuus yhteiseen keskusteluun ja pääkohtiin vaikuttamiseen	Koko työyhteisön ja/tai johtotiimin sisäiset kokoontumiset
Keskustelu seurakunta-neuvoston kokouksessa	20-30 min	Mahdollisuus yhteiseen keskusteluun ja strategiaan valintoihin vaikuttamiseen	Lokakuun seurakuntaneuvoston kokous
Työntekijöiden käsittely Topaasia-strategiapelin avulla	30-45 min (peli) + 20 min (pelinvetäjän perehdytys)	Vuorovaikutteinen, innostava ja keskustelua herättävä tapa lisätä osallisuutta ja tuottaa jäsenneltyjä sisältöjä strategiaprosessiin	Tiimikokoukset, työyhteisöpäivät tai erilliset sessiot valituilla työntekijöillä

### Lisätiedot:

Kehittämistyön johtava asiantuntija Eeva Salonen, [eeva.salonen@evl.fi](mailto:eeva.salonen@evl.fi)  
Strategiakonsultti Lasse Mäki, [lasse.maki@evl.fi](mailto:lasse.maki@evl.fi)

# Aktiivinen osallistuminen vahvistaa yhteistä tilannekuvaa ja seurakunnan omaa strategiatyötä



## VAIHTOEHDOT TYÖSKENTELYSESSIÖIDEN VETOVASTUULLE

### Vaihtoehto 1. Seurakunta itsenäisesti

Seurakunta vastaa itse materiaalien käsittelystä, kommentoinnista ja työskentelyn dokumentoinnista luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Seurakunta toimittaa käsittelyn pohjalta vastaukset.

### Vaihtoehto 2. Yhteisten palveluiden\* tuki

Yhteiset palvelut tukevat seurakuntaa osallistumalla käsittelytavan ja dokumentoinnin suunnitteluun ja avustamalla ajatusten kirjaamisessa, mutta tilanteiden vetovastuu on seurakunnilla itsellään.

### Vaihtoehto 3. Yhteisten palveluiden\* vetovastuu

Yhteisten palveluiden toimijat vetävät seurakunnalle yhdessä sovitulla tavalla materiaalien käsittelysession, dokumentoisen ja työstää vastaukset yhdessä seurakunnan kanssa.

## OSALLISTUMISEN HYÖDYT SEURAKUNNILLE & YHTEYS SEURAKUNNAN OMAAN STRATEGIATYÖHÖN

- **Seurakunnalle tärkeät näkökulmat** tulevat paremmin **huomioiduiksi** yhteisessä tilannekuvassa ja osana kaikkien Helsingin seurakuntien tavoitteita
- Kokemus vaikuttamismahdollisuuksista ja kuulluksi tulemisesta vahvistuu
- **Yhteys strategiatyöhön sitouttaa** luottamushenkilöitä ja työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin
- Strategia-aineistoihin tutustuminen lisää erityisesti luottamushenkilöiden **ymmärrystä** Helsingin seurakuntien kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista

## SEURAAVAT ASKELEET

- Seurakunta päättää haluamastaan osallistumistavasta
- Strategiaan liittyvät materiaalit käsitellään seurakuntaneuvostossa sekä työntekijöiden kesken
- Seurakunta palauttaa kommenttinsa määräaikaan mennessä



# Kutsu seurakuntaneuvostolle käsitellä Kirkko Helsingissä -strategiaa lokakuun kokouksessaan

## Tausta-aineisto

- Toimintaympäristöanalyysin tiivistelmä 5 s. (FI + SV) ja kokoteksti 29 s. (FI)
- Tulevaisuusskenaariot (YKN:n hyväksymä 14.9.2023)
- Koonti YKV:n iltakoulun, YKN:n seminaarin sekä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden näkemyksistä: *Mitä menestys tarkoittaa Kirkolle Helsingissä?*

## Tavoiteltu lopputuotos

- Seurakunta tunnistaa 1–3 keskeisintä kehitysteemaa kaikkien Helsingin seurakuntien kannalta. Kehitysteemoja kerätään strategiasuunnitteluun, jonka tuloksena yhteinen kirkkovaltuusto määrittelee 1–5 linjausta Kirkko Helsingissä -strategialle.
- Seurakuntaneuvoston jäsenet käyvät keskustelua toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden vaihtoehdoista.

Tarvittava  
aika  
20–30 min

## Tehtävänanto

Tehtävänä on tunnistaa oheismateriaalin, seurakunnan strategian ja osallistujien oman asiantuntemuksen pohjalta keskeiset asiat, joista tulisi linjata yhteisessä Kirkko Helsingissä -strategiassa.

1. Mitkä ovat 1–3 keskeisintä asiaa, jotka vaikuttavat kaikkien Helsingin seurakuntien tulevaisuuteen?
2. Miksi juuri nämä asiat ovat mielestänne keskeisimmät?

(BONUS: Millaisin toimenpitein asioihin olisi mahdollista vaikuttaa?)

*Seurakuntaneuvosto voi vastata keskustelun vetämisestä ja kirjausten tekemisestä itsenäisesti tai hyödyntää yhteisten palveluiden tukea fasilitointiin ja/tai kirjaamiseen, jolloin seurakunnan henkilöstö voi keskittyä itse keskusteluun.*

*Vastaukset pyydetään toimittamaan viimeistään perjantaina 20.10.2023.*

*Linkki: <https://link.webropol.com/s/strategiapalautehelsinki>*

*Lisäksi seurakuntaneuvoston on mahdollista ilmoittaa kiinnostuksestaan omaan tapaamiseen tulevaisuuspäivän yhteydessä 11.11.2023.*



# Strategian aikajana 2023 - kohderyhmät

Muutokset mahdollisia



*Syys-lokakuussa kerätään näkemyksiä pohjaksi strategian linjauksille*

# *Kirkko Helsingissä -strategia seurakuntaneuvostojen jäsenille*



- To 8.6. Ajankohtaista strategiasta + keskustelu. Kesätapaaminen, kaikki luottamushenkilöt
- Syys–lokakuu. Tulevaisuusaineisto seurakuntaneuvostoille, keskustelu. Seurakuntaneuvoston kokous
- La 11.11. Strategiset valinnat, keskustelu. **Tulevaisuuspäivä.** Kaikki luottamushenkilöt, kirkkoherrat ja yhteisten palveluiden johto.