

Yhteisten palveluiden muutosvalmistelu vuoteen 2030

Yhteinen kirkkoneuvosto 10.10.2024 § 291
331/00.01.00/2023

Esittelijä Seurakuntayhtymän johtaja Rintamäki Juha

Päätösehdotus Yhteinen kirkkoneuvosto päättää

- 1) merkitä tiedoksi yhteistyötoimikunnan 10.10.2024 antaman lausunnon laaditusta ehdotuksesta yhteisten palveluiden muutossuunnitelmaksi vuoteen 2030.
- 2) hyväksyä yhteisten palveluiden muutossuunnitelman selostustekstin mukaisesti vuoteen 2030.
- 3) velvoittaa yhteisten palveluiden osastojen johtajat käynnistämään tarvittavat toimenpiteet muutossuunnitelman toteuttamiseksi ja päivittämiseksi henkilöstösuunnitelmaksi.

Käsittely

Todettiin, että ennen tämän kohdan käsittelyä kokouksessa pidettiin 15 minuutin tauko.

Seurakuntayhtymän johtaja Rintamäki, yhteisen seurakuntatyön johtaja Forsén, kiinteistöjohtaja Rasimus, viestintäpäällikkö Holappa sekä hallintojohtaja Silander selostivat asiaa.

Projektipäällikkö Katja Lehtola osallistui asian käsittelyyn.

Yhteistyötoimikunnan lausunto toimitettiin luottamushenkilöille sähköpostitse ennen kokousta ja se oli jaettu pöydille nähtäväksi. Lausunto otettiin tämän asian liitteeksi.

Käsittelyn aikana käytettiin seitsemän puheenvuoroa.

Esittelijä muutti päätösehdotuksen kohdat 2 ja 3 kuulumaan seuraavasti:

"2) hyväksyä selostustekstissä esitetyn ehdotuksen yhteisten palveluiden muutossuunnitelmaksi vuoteen 2030 jatkovalmistelun pohjaksi. Jatkovalmistelussa huomioidaan työnjaosta tehtävät linjaukset.

3) velvoittaa yhteisten palveluiden osastojen johtajat käynnistämään tarvittavat toimenpiteet muutossuunnitelman toteuttamiseksi ja päivittämiseksi henkilöstösuunnitelmaksi, kun työnjaon linjaukset on huomioitu ja edellä päätöskohdassa 2 mainittu jatkovalmistelu on kokonaisuudessaan tehty."

Esittelijä muutti selostustekstin kohdan "Yhteisten palveluiden muutossuunnitelma vuoteen 2030" kohdan 4. Viestintäpalvelut viimeisen kohdan kuulumaan seuraavasti:

"Strategiasatsaus: mediatoimituksen ja eri osastojen tuottamien digipalveluiden näkyvyyden ja löydettävyyden kehittäminen (viestinnän ja markkinoinnin keinoin) verkkomedian ja eri osastojen tuottamien digipalveluiden kehittäminen. Markkinoinnin vahvistaminen. Vieraskielisen viestinnän kyvykkyyden lisääminen."

Päätös

Yhteinen kirkkoneuvosto päättää:

- 1) merkitä tiedoksi yhteistyötoimikunnan 10.10.2024 antaman lausunnon laaditusta ehdotuksesta yhteisten palveluiden muutossuunnitelmaksi vuoteen 2030.
- 2) hyväksyä selostustekstissä esitetyn ehdotuksen yhteisten palveluiden muutossuunnitelmaksi vuoteen 2030 jatkovalmistelun pohjaksi. Jatkovalmistelussa

huomioidaan työnjaosta tehtävät linjaukset.

3) velvoittaa yhteisten palveluiden osastojen johtajat käynnistämään tarvittavat toimenpiteet muutossuunnitelman toteuttamiseksi ja päivittämiseksi henkilöstösuunnitelmaksi, kun työnjaon linjaukset on huomioitu ja edellä päätöskohdassa 2 mainittu jatkovalmistelu on kokonaisuudessaan tehty.

Selostus

Taustaa

Työnjako 2026 -projektin tehtävänä on työnjaon osalta varmistaa kirkon elinvoimaisuus ja toimintaedellytykset Helsingissä vuonna 2026-2030. Käytännössä projektissa pyritään varmistamaan, että kirkko ja sen palvelut ovat helposti saavutettavissa ja resurssit käytetään mahdollisimman viisaasti ja vaikuttavasti niin, että ihmiset kokevat kirkon läheiseksi ja merkitykselliseksi ja haluavat kuulua kirkkoon.

Työnjako 2026 -projektissa on tarkasteltu seuraavia teemoja:

- 3) mitä tehdään: eli mitä palveluita Kirkko Helsingissä jatkossa tarjoaa helsinkiläisille ja mitä tukipalveluja yhtymä tarjoaa seurakunnille
- 3) missä tehdään: eli mitkä palvelut ovat seurakuntien vastuulla ja mitä hoidetaan keskitetysti seurakuntayhtymässä
- 3) mitä ei enää tehdä, jolloin saadaan aikaan tarvittavaa kustannussäästöä tai tilaa uusien, kasvua tukevien toimintojen käynnistämiseen.

Työnjako 2026 projektin projektikuvaus ja ohjausryhmän nimeäminen käsiteltiin yhteisen kirkkoneuvoston kokouksessa 16.3.2023. Projektipäällikkönä toimii Katja Lehtola ja projektin omistajana toimii Juha Rintamäki.

Valmistelun eteneminen

Työnjako 2026 - 2030 projektin keskeisimmät vaiheet:

<i>Kevät 2023 Kirkkoherrojen, johdon ja luottamusjohdon haastattelut</i>	
Kirkkoherrojen kokous 2.5.2023	Haastattelutulosten läpikäynti
YKN 17.8.2023	<ul style="list-style-type: none">• Haastattelutulosten läpikäynti• Aihealueet, joista työnjakokeskustelu käydään lyhennetysti (tuotetaan faktakortit)• Aihealueet, joista käydään perusteellinen työnjakokeskustelu (tuotetaan työkirjat)
<i>Syksy 2023 Työkirjojen ja faktakorttien kokoaminen</i>	
Kirkkoherrojen kokous 7.11.2023	Asian käsittely
YKN:n iltakoulu 8.2.2024	Työkirjat ja faktakortit iltakoulun tausta-aineistona
<i>Tammikuu 2024 YKV:n päätös uudesta Kirkko Helsingissä -strategiasta</i>	
<i>Kevät 2024 Säästötavoitteet vuoteen 2030 mennessä</i>	
Johtajisto 24.1.2024, 15.2.2024, 11.3.2024	
<i>Kevät 2024 ja kesä 2024 Työnjaon keskeiset kysymykset</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Mitkä palvelut tulisi siirtää yhteisiltä palveluilta seurakuntien vastuulle?• Mitkä palvelut tulisi siirtää seurakunnista yhteisille palveluille?• Mistä palveluista tulisi luopua kokonaan?• Mitä voisimme tehdä uudella tavalla?	
YKN:n iltakoulu 8.2.2024	Työnjaon keskeiset kysymykset

YKV:n iltakoulu 11.4.2024	Vaihtoehtoisia organisoitumistapoja, mikä on oleellista, millainen on hyvä lopputulos?
YKN 12.4.2024	Unelmien organisaatorakenne ja realiteetit huomioon
Kirkkoherrojen seminaari 14.5.2024 ja kirkkoherrojen kokous 4.6.2024	Käsiteltiin työnjaon näkökulmasta seuraavat palvelut: hautaus toimi, keskusrekisteri, oppilaitostyö, perheneuvonta, sairaalasielunhoito, yhteiset tapahtumat, viestintä, yhteinen kasvatusta, diakonia ja Varustamot
YKN:n iltakoulu 23.5.2024	Säästämähdollisuudet, perheneuvonta, sairaalasielunhoito, oppilaitostyö, hautaus toimi, viestintäpalvelut, keskusrekisteri, tukipalvelu
Kirkkoherrojen työskentely ja YKN:n iltakoulu 22.8.2024	Diakonia, kasvatusta
YKV:n iltakoulu 29.8.2024	Yhteisten palveluiden visio
Kesä-syyskuu 2024 Yhteisten palveluiden muutossuunnitelma vuoteen 2030	
Johtajisto 11.6.2024 ja 28.8.2024	
YKN:n iltakoulu 26.9.2024	

Päätösehdotuksen perustelut

Työnjakoa ja tuotettavia palveluita haastaa erityisesti vuoteen 2030 asti laskettu talousennuste. Sen mukaan kokonaissäästöpaino on noin 15,5 miljoonaa euroa, joka selittyy sekä jäsenmäärän vähenemisellä että inflaatiosta johtuvalla yleisellä kustannustason nousulla.

Tämänhetkisen arvion mukaan yhteisissä palveluissa henkilöstökulujen säästötarve on vuonna 2030 noin 4,4 milj. euroa, mikä vastaa keskipalkalla noin 64 htv:tä ja muiden kulujen osalta 3,1 milj. euroa. Seurakunnissa vastaavat summat ovat henkilöstökuluissa 4,7 milj. euroa ja muissa kustannuksissa 3,3 milj. euroa. Henkilötyövuosiksi käännettynä henkilöstökulujen kokonaissäästövelvoite (yhteiset palvelut + seurakunnat) keskipalkalla on 132 htv. Tämä jakautuu tuleville vuosille seuraavasti:

Vuosi	2026	2027	2028	2029	2030
Htv vähennystarve	2	13	43	24	49

Yhteisten palveluiden muutossuunnitelmassa vuoteen 2030, kuvataan työaloittain minkäläisillä panostuksilla, säästötoimenpiteillä ja työnjaon ratkaisulla pyritään sekä lunastamaan kasvustrategian luomat odotukset että varautumaan taloushaasteisiin.

Muutostoimet toteutetaan yhteisissä palveluissa niin, että tarjolla olevien palveluiden saatavuutta supistetaan valikoidusti. Mitään toimintoa ei kuitenkaan ajeta kokonaan alas. Tämä mahdollistaa sen, että muutokset toteutetaan hallitusti ja niiden vaikutuksia voi myös seurata. Ratkaisussa karsitaan päällekkäisyyksiä ja siirretään seurakunnallisen toiminnan vastuuta seurakunnille. Tämä pienentää yhteisten palveluiden roolia lähemmäs palvelukeskusmallia.

Muutostöimien suunnittelussa on huomioitu Kirkko Helsingissä -strategian edellyttämät uudet avaukset ja panostukset strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. On mahdotonta toteuttaa Kirkko Helsingissä -strategian kasvua ainoastaan kustannuksia leikkaamalla. Siksi tarvitaan myös panostusta strategisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Muutossuunnitelma on laadittu niin, että esitetyt toimenpiteet ovat toteutettavissa luonnollista poistumaa hyödyntäen eikä työnantaja tällä hetkellä suunnittele tuotannollis-taloudellisia vähennyksiä. Tavoite on taata henkilöstölle muutosten keskellä mahdollisuus keskittyä työn sisällön kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Muutossuunnitelman pohjalta laaditaan osastokohtainen tarkennettu henkilöstösuunnitelma. Vakanssirakenneluettelon mukaan arviolta runsaat 100 tehtävää vapautuu luonnollisena poistumana vuoteen 2030 mennessä. Vapautuvien tehtävien mahdollinen uudelleentäyttö ja budjetointi kirjataan henkilöstösuunnitelmaan.

Taloudellisen tilanteen kehittymistä ja muutossuunnitelman toteutumista on tarkasteltava rinnakkain osana osavuosisikatsauksia. Mikäli Helsingin seurakuntayhtymän taloudellinen tilanne heikkenee ennustettua nopeammin tai taloudellinen tilanne on ennakoitua parempi, täytyy muutossuunnitelmaa tarkastella uudelleen. Mahdollisissa uusissa rekrytoinneissa on käytettävä suurta harkintaa ja ensisijaisesti on suosittava tehtävänkuvien muokkaamista-osaamisen kehittämistä sekä sisäistä liikkuvuutta, jotta asetettuihin säästötavoitteisiin päästään.

Seurakunnat toteuttavat omat sopeutustoimensa omista lähtökohdistaan käsin. Seurakuntien sopeuttaessa omaa toimintaansa on tärkeää mahdollistaa erilaiset seurakuntien väliset yhteistyömuodot ja toteuttaa pitkäjänteistä talous- ja kiinteistösuunnittelua. Yhteistä dialogia luottamushenkilöiden, työntekijöiden ja strategisten kumppaneiden kesken tarvitaan, jotta kirkko jatkossakin säilyy merkityksellisenä toimijana tässä kaupungissa.

Yhteisten palveluiden muutossuunnitelma vuoteen 2030

Eri kokonaisuuksien yhteydessä suluissa ilmoitettu nykyinen htv-määrä kuvaa tilannetta vuoden 2023 talousarviotasolla. Osa ehdotetuista vähennyksistä on suunniteltu toteutettavan säästämällä jo vapautuneista tehtävistä / täyttämättömänä olevista tehtävistä, jotka ovat kuitenkin olleet osastojen budjeteissa v. 2023 ja 2024.

Tämä muutossuunnitelma ylittää vuoteen 2030 asti ja pitää sisällään sekä työn uudelleen suuntaamista ja painottamista, strategiapanostuksia että sopeuttamistoimia. Kaikki tämä edellyttää systemaattista johtamista ja toimenpiteiden vaikutusten arviointia.

Kukin yhteisten palveluiden johtajista vastaa muutossuunnitelman toteuttamisesta omalla vastuualueellaan ja mahdollisesta mukauttamisesta muuttuvissa tilanteissa. Yhtymän johtaja, yhdessä yhteisen kirkkoneuvoston kanssa, vastaa viimekädessä koko yhteisten palveluiden muutoskokonaisuudesta.

2. Yhteinen seurakuntatyö (127,5 htv) –35 htv

- Yhteisessä seurakuntatyössä on viime vuosina järjestelmällisesti vähennetty henkilökuntaa. Vuoden 2023 talousarviossa on 127,5 htv ja tästä lähtökohdasta on suunniteltu sopeuttamistoimet siten, että yhteisen seurakuntatyön htv-määrä vuonna 2030 mennessä on vähentynyt 35 htv:llä. Samalla on myös suunnitelmissa luotu tilaa ainakin kolmen uuden htv:n käytölle siten, että yhtymän strategia ja osaston uudistettu tehtävä (perussäännössä ja johtosäännössä) on mahdollista toteuttaa.

Yhteinen diakonia ja varustamot

- Diakonia kuuluu seurakuntien vastuulle. Yhteisten palvelujen diakonia täydentää seurakuntien diakoniaa yhdessä sovitulla tavalla.
- Noin 15 % osavähennys. Yhteiseksi jää 1–2 varustamon kautta seurakuntien diakoniaa täydentävä diakonia ja diakonian tukipalvelut seurakunnille (Stadin safka, Waste & Feast, kriisirahasto, tietojärjestelmät jne.)

- Vuoropuhelun yhteisten palveluiden ja seurakuntien diakoniatyön välillä tulee olla jatkuvaa ja lähtökohtana tulee olla apua tarvitsevien helsinkiläisten tilanne
- Strategiasatsaus: monikielisen ja -kulttuurisen diakoniatyön osaamisen vahvistaminen ja toimintatavan kehittäminen seurakuntien kanssa

Sairaalasielunhoito

- Vakavasti sairaiden ja kuolevien rinnalla kulkeminen työn ydintä
- n. 25 % osavähennys HUS organisaatiomuutoksen seurauksena.
- Toiminta keskittyy kolmen sairaalan keskittymään: Meilahti, Laakso, Malmi
- Työ suuntautuu potilaisiin ja omaisiin

Perheneuvonta

- Toteutetaan n. 50 % osavähennys ja luovutaan Triplan tilasta
- Keskitytään akuuttiapuun: rajoitetaan käyntikertojen määrää ja tarjotaan nykyistä enemmän kertakäyntejä
- Työtä kohdennetaan nuorten aikuisten perheisiin
- Työskentelyn tehokkuutta seurataan ja kehitetään siten että käyntikertoja rajataan

Monialainen kasvatus

- Monialainen kasvatus ja erityisnuorisotyö yhdistetään ja toteutetaan 40–50 % osavähennys ja roolin selkeyttäminen tukemaan seurakunnissa tapahtuvaa kasvatustyötä
- Oppilaitostyön resurssit, tiivistetään yhteyksiä seurakuntiin, 20 % työajasta tukemaan seurakunnan nuorisoyhteisön rakentamista
- Kirjaus: selvitetään kristillisen päiväkotikonseptin mahdollisuudet Helsingin toimintaympäristössä
- Strategiasatsaus: rippikoulun hyvien toimintamallien kehitystyö
- Strategiasatsaus: Nuorten aikuisten äänen kuuleminen, heidän tilanteiden ymmärtäminen, elinolosuhteiden auttaminen sekä yhteisön rakentaminen

Kehittämispalvelut ja projektikehittäminen

- Strategiasatsaus: ulkopuolisen rahoituksen lisääminen ja aineistoanalyysin parantaminen
- Strategiasatsaus: asiakkuudenhallinnan järjestelmä (CRM/XRM järjestelmä)
- Toiminnan palvelumuotoilu

Muuta yhteisistä palveluista

- Asuttamistoimintaa ei toteuteta enää yhtä laajana kuin tähän asti. Tutkitaan toiminnan vaikuttavuutta ja varsinkin, miten tilanne kaupunkitasolla muuttuu, jos seurakunnat luopuvat toiminnasta kokonaan.
- Luovutaan kustannussyistä joidenkin kiinteistöjen, esimerkiksi Hermannin diakoniatalon käytöstä vuoteen 2026 mennessä.
- Leirikeskusten kehittämiseksi on perustettu oma työryhmä. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös Mustasaari ja Kivisaari. Tavoitteena on tukea strategiaa vahvistamalla rippikoulutyön toimintaedellytyksiä leirikeskuskapasiteetin osalta

3. Hautaustoimi (122 htv + kausityötä noin 120 htv) -18 htv

- Hautaustoimen osalta tavoitteena on ns. nollatulot eli tulojen ja kulujen tasapaino.

- Muuttuvaan tilanteeseen pyritään varautumaan sekä maksujen nostolla että erillisen tarkastelun perusteella alla olevia säästötoimia tutkimalla ja niistä päättämällä.
- Hautaustoimen kausityöntekijöiden työsuhteiden keston lyhentäminen ja työntekijöiden määrän vähentäminen.
- Noin -25 % hautausmaiden puutarhoista luonnonmukaisempaan puistoalueen hoitamiseen.
- Hautaushoitorahaston haudanhoitosopimusten uudelleen neuvottelu / tason lasku sekä hinnaston korotukset.
- Strategiasatsaus: Ympäristö- ja hautaus toimi omaksi osastokseen ja hautausprosessien ja digitaalisen asioinnin kehittäminen

4. Viestintäpalvelut (9,4 htv + mediatoimitus 17,2 htv)

- Alueviestijämallin vahvistaminen ja vakiinnuttaminen.
- Aloitetaan neuvottelut mediatoimituksen yhteistyösopimuksen sisällöstä kattamaan HSRKY:lle aiheutuvat välilliset kustannukset.
- Printtilehden ilmestymistiheyden ja konseptin kehittäminen säästöjen aikaansaamiseksi.
- Strategiasatsaus: mediatoimituksen ja eri osastojen tuottamien digipalveluiden näkyvyyden ja löydettävyyden kehittäminen (viestinnän ja markkinoinnin keinoin). Markkinoinnin vahvistaminen. Vieraskielisen viestinnän kyvykkyyden lisääminen.

5. Hallinto-osasto ja henkilöstöosasto (89 htv) -11 htv

- Palveluiden tuottaminen mahdollisimman keskitetysti, tehokkaasti ja laadukkaasti: vähennys n. -12 % luonnollisen poistuman kautta
- Seurakunnille tarjotaan selkeät toimintamallit ja yhteydenottotavat
- Automaation lisääminen
- Strategiasatsaus: monikulttuurisen rekrytoinnin mahdollistaminen

6. Kiinteistöosasto (33 htv)

- Kiinteistöstrategia & sisäiset vuokrat ovat oma kokonaisuus. Merkittävä osa yhteisten palveluiden ja seurakuntien kustannussäästöistä toteutetaan tiloista luopumalla
- Panostetaan kiinteistökehityksen ja raakamaan kaavoitukseen. Sillä tavoitellaan merkittäviä lisätuottoja, jotka realisoituvat pidemmällä aikavälillä. Raakamaasta suuri osa on yhteisomisteista Vantaan seurakuntayhtymän kanssa.

7. Vieraskielinen työ (9 htv) -8htv (HSRKY osuus)

- Kysymys kansainvälisen seurakunnan kokeilusta on osa Työnjaon kokonaisuutta ja siksi se käsitellään osana Työnjakoon liittyviä päätöksiä.
- Vieraskielisen työn resurssivähennys nykyisellä mallilla toteutettavana on laskettu osaksi yhteisten palvelujen muutossuunnitelmaa. Tavoitteena on vahvistaa kansainvälisen seurakunnan rahoitus pohjaa jatkossa kansainvälisen seurakunnan kirkollisverotuloilla. Tämän vuoksi tämä on mainintana mukana yhteisten palveluiden muutossuunnitelmaa.

Aikataulu

- Yhtymän johdon info 3.10.2024 henkilöstölle tehtävästä esityksestä

- YT-toimikunnan kokous 3.10.2024
- YT-toimikunta antaa lausunnon muutossuunnitelmasta 10.10.2024
- Yhteinen kirkkoneuvosto käsittelee lausunnon ja hyväksyy muutossuunnitelman 10.10.2024

Vaikutusten ja riskien arviointi

Talousvaikutukset

Yhteisen kirkkovaltuuston hyväksymien taloussuunnittelua ohjaavien periaatteiden perusteella on laadittu taloussuunnitelma 2030, joka ottaa huomioon kustannustason nousun (henkilöstökulujen osalta palkankorotukset ja palkkakilpailukyvyn edellyttävät toimenpiteet sekä muiden toimintakulujen osalta vuotuisen inflaation). Tämänhetkisen taloussuunnitelman perusteella yhteisten palveluiden säästövelvoite vuonna 2030 on yhteensä 7,5 milj. euroa, josta kohdistuu laskennallisesti 4,4 milj. euroa henkilöstökuluihin ja 3,1 milj. euroa muihin toimintakuluihin.

Muutossuunnitelmaan sisältyvillä henkilöstösuunnitelmaratkaisuilla pyritään kattamaan henkilöstökuluihin kohdistuva laskennallinen säästövelvoiteosuus. Muihin toimintakuluihin kohdistuvat säästötoimenpiteet ratkaistaan tulevien vuosien aikana, osana osastojen operatiivista johtamista.

Talouden kehityksen reunaehtoihin valmistautuminen mahdollistaa työn pitkän tähtäimen suunnittelun ja tulevaisuuteen suuntautuvan strategisen johtamisen. Vain sitä kautta Helsingin seurakuntayhtymän on mahdollista mahdollisimman joustavasti vastata sekä Kirkko Helsingissä -strategiassa määritellyyn kasvun tavoitteeseen, että erilaisiin tässä hetkessä ja tulevaisuudessa eteen tuleviin kirkkoon vaikuttaviin ilmiöihin.

Henkilöstövaikutukset

Yhteisissä palveluissa toteutetaan vuoteen 2030 mennessä keskipalkalla laskettuna 64 htv:n nettovähennys. Kaiken kaikkiaan muutossuunnitelma kattaa keskipalkalla laskettuna 71 htv kokonaisvähennyksen ja 7 htv:n strategiapanostuksen. Huolellisella henkilöstösuunnittelulla vältetään tuotannollistaloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset. Säästöpainneiden keskellä eläminen kuormittaa henkilöstöä ja haastaa työmotivaatiota. Työntekijöiden tiedossa olevalla pitkäjänteisellä henkilöstösuunnittelulla pyritään takamaan työrauha.

Lapsivaikutukset

Perheneuvonnan resurssien vähentäminen vaikuttaa joidenkin yksittäisten lasten arkeen. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että perheneuvonnan osaamista siirretään seurakuntiin niin, että seurakunnat voivat tehdä nykyistä vaikuttavammin ennaltaehkäisevää parisuhde ja perhetyötä. Perheneuvonnan toiminnan mukauttaminen tulee tehdä huolellisesti, eikä yksittäisiä asiakassuhteita saa katkaista äkillisesti.

Samaan aikaan vuoteen 2030 tehty muutossuunnitelma mahdollistaa sen, että toiminta sopeutuu hallitusti Helsingin seurakuntayhtymän taloustilanteen ennustettuun muutokseen. Tällöin myös lapsiin suuntautuvaa työtä on mahdollista kehittää talouden reunaehdot huomioiden niin, että sen kautta voidaan vastata lasten keskeisiin tarpeisiin myös tulevaisuudessa.

Lisätiedot

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki, juha.rintamaki@evl.fi
Projektipäällikkö Katja Lehtola, katja.lehtola@evl.fi

