

Projektitoiminnan johtamisen toimintamalli vuodesta 2027 alkaen

Yhteinen kirkkoneuvosto 27.11.2025

478/00.01.00/2025

Esittelijä Seurakuntayhtymän johtaja Rintamäki Juha

Päätösehdotus

Yhteinen kirkkoneuvosto päättää

1) hyväksyä kehittämisrahoituksen mallin vuodesta 2027 eteenpäin.

2) pyytää hallintojohtajaa valmistelevaan ehdotuksen hallintosääntöön tehtävistä muutoksista tarveharkintaisen määrärahan myöntämisen osalta vuodesta 2027 eteenpäin. Jatkovalmistelun lähtökohdiksi otetaan seuraavat asiat:

a) Päätöksen seurakunnallisen työn kehittämiseen osoitetun tarveharkintaisen määrärahan jakamisesta tekee yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja kirkkoherrainkokouksen ehdotuksesta.

b) Päätöksen yhteisten palveluiden kehittämiseen osoitetun tarveharkintaisen määrärahan jakamisesta tekee seurakuntayhtymän johtaja johtajiston ehdotuksesta.

c) Päätöksen ennalta arvaamattomista menoeristä tekee yhteinen kirkkoneuvosto (20 000 euroa ja sitä suuremmat summat) tai yhteisen seurakuntatyön johtaja (alle 20 000 euroa, hallintosääntö luku 4 § 9) projektitoimiston valmistelun pohjalta. Yhteisen seurakuntatyön johtaja vie kaksi kertaa vuodessa yhteiselle kirkkoneuvostolle tiedoksi myöntämiensä ennalta arvaamattomien menoerien yhteissumman.

3), että esitys hallintosääntöön tehtävistä muutoksista tuodaan yhteiseen kirkkoneuvostoon kevään 2026 aikana.

Käsittely

Päätös

Selostus

Taustaa

Kehittäminen, sen laajuus ja siihen liittyvä työnjako ovat olleet keskustelun kohteena Helsingin seurakuntayhtymässä 2020-luvun alkupuolella. Helsingin seurakuntayhtymässä käytössä oleva Alfa & Omega -projektijohtamismalli versio 2.0 on hyväksytty 22.8.2023 ja siihen liittyvä Alfa & Omega -projektijohtamissanasto versio 2.0 on hyväksytty 12.12.2022. Helsingin seurakuntayhtymässä tehtävä kehittämistoiminta nojaa näihin malleihin ja sanastoon.

Seurakunnat ovat kuitenkin kokeneet, että kehittämistahti ja -malli kuormittavat niitä liikaa. Seurakuntien ja yhteisten palveluiden työnjakoa koskevassa projektissa (2023–2025) toivottiinkin, että kehittämistä vähennetään. Toiveena oli myös, että kehittäminen olisi seurakuntalähtöistä ja että seurakuntien kehittämiseen liittyvät päätökset tehtäisiin lähellä seurakuntia.

Kehittäminen pitää sisällään **projektikehittämisen** (Alfa & Omega - projektijohtamismalli ja tarveharkintainen määräraha) ja **strategisen kehittämisen**, joista Työnjako 2026 -projektissa sovitun työnjaon mukaisesti vastaavat yhtymän johtajan toimisto ja yhteisessä seurakuntatyössä oleva tuki- ja kehittämistoiminta.

Liitteenä olevassa dokumentissa keskitytään erityisesti projektikehittämiseen ja erityisesti tarveharkintaisen määrärahan päätöksentekomallin kuvaamiseen. **Siinä kuvataan, miten yhteisiä projekteja ja niihin varattuja tarveharkintaisia määrärahoja ohjataan** (avustuskriteerit, painopisteet, vaikuttavuustavoitteet) **sekä millaisella hallintoprosessilla päätökset tehdään**. Prosesseja on päivitetty Työnjako 2026–2030 -projektin tulosten pohjalta. On hyvä huomioida, että liitteenä oleva dokumentti kuvaa muutosta vuodesta 2026 alkaen, mutta tämä päätös koskee nimenomaan vuodesta 2027 alkaen tehtäviä muutoksia.

Yhteinen kirkkoneuvosto hyväksyi 12.6.2025 kehittämisrahoituksen mallin vuodelle 2026. Ennen sitä ehdotuksesta oli keskusteltu johtajistossa, kirkkoherrainkokouksen valmisteluvaliokunnassa, kirkkoherrainkokouksessa sekä seurakuntaneuvostojen varapuheenjohtajien kokouksessa. Keskusteluissa todettiin, että prosessin läpinäkyvyyden ja valvonnan näkökulmasta yhteisen kirkkoneuvoston on hyvä tehdä projektirahoituksissa lopulliset päätökset vielä vuonna 2026. Lisäksi päätettiin selvittää, onko rahoituspäätökset mahdollista tehdä kirkkoherrainkokouksessa ja yhteisten palvelujen osalta johtajistossa vuodesta 2027 alkaen. Tämä on vaatinut erillisen hallinnollis-juridisen valmistelun, koska nykyistä hallintosääntöä tulisi muuttaa tarveharkintaisen määrärahan myöntämisen osalta vuodesta 2027 eteenpäin.

Päätösehdotuksen perustelut

Kehittämisen työnjaon linjauksista koskevassa päätöksessä (YKN 3.4.2025) toivottiin, että kehittäminen olisi seurakuntalähtöistä ja että seurakuntien kehittämiseen liittyvät päätökset tehtäisiin lähellä seurakuntia. Päätöksessä tarveharkintainen määräraha kohdennettiin ja siihen liittyvät toimivaltasuhteet määriteltiin uudella tavalla.

Päätöksen mukaan tarveharkintainen määräraha ja siihen liittyvät toimivaltuudet jakautuvat seuraavasti:

- Päätöskohta 30: hyväksyä tarveharkintaisen määrärahan 1,6 milj. euroa jakokäytäntöjen uudistamisen periaatelinjaukset:
 - a. kirkkoherrainkokous koordinoi seurakuntien ja ydinpalveluiden kehittämisen tarveharkintaisia määrärahoja 0,9 milj. euroa.
 - b. johtajisto koordinoi yhteisten palveluiden kehittämisen tarveharkintaisia määrärahoja 0,5 milj. euroa.
 - c. yhteinen kirkkoneuvosto päättää määrärahasta ennalta arvaamattomiin tarpeisiin 0,2 milj. euroa.

Tämän lisäksi päätettiin kehittämistä koskevista muutostoimenpiteistä:

- Päätöskohta 31: velvoittaa yhtymän johtajan toteuttamaan seuraavat kehittämistä koskevat muutostoimenpiteet vuoden 2025 aikana:
 - a. **laatimaan yhteisen kirkkoneuvoston hyväksyttäväksi yksityiskohtaisen toimintamallin, jossa kuvataan miten yhteisiä projekteja ja niihin varattuja tarveharkintaisia määrärahoja ohjataan** (avustuskriteerit, vaikuttavuustavoitteet) **sekä millaisella hallintoprosessilla päätökset tehdään.**

Projekteissa tapahtuvaa kehittämistä rahoitetaan tarveharkintaisella määrärahalla. Määrärahalla rahoitettavien projektien tulee noudattaa Alfa & Omega -projektinjohtamismallia. Määrärahaa haetaan sähköisessä Projektisalkku-

tietojärjestelmässä. Vuonna 2026 yhteinen kirkkoneuvosto tekee päätöksen projektirahoituksesta.

Projektijohtamisen toimintamallissa esitetään, että **vuodesta 2027 eteenpäin seurakunnallisen työn kehittämiseen osoitetun tarveharkintaisen määrärahan (yht. 900 000 euroa) jakamisesta päättää kirkkoneuvoston puheenjohtaja viranhaltijapäätöksenä kirkkoherrainkokouksen esityksestä. Vastaavasti yhteisten palveluiden toiminnan kehittämiseen osoitetun tarveharkintaisen määrärahan (yht. 500 000 euroa) jakamisesta päättää seurakuntayhtymän johtaja viranhaltijapäätöksenä johtajiston esityksestä.**

Ennalta arvaamattomiin menoeriin varatun määrärahan (yht. 200 000 euroa) myöntämisestä päättää yhteinen kirkkoneuvosto (20 000 eurosta eteenpäin) tai yhteisen seurakuntatyön johtaja (alle 20 000 euroa, hallintosäntö luku 4 § 9) projektitoimiston valmistelun pohjalta. Yhteisen seurakuntatyön johtaja vie kaksi kertaa vuodessa yhteiselle kirkkoneuvostolle tiedoksi myöntämiensä ennalta arvaamattomien menoerien yhteissumman.

Päätösmallin valmistelussa on kuultu sääntötoimikuntaa, ja tehty esitys on heidän ehdotuksensa mukainen.

Esitetty toimintamalli tuo tarveharkintaisen määrärahan jakamisesta päättämisen lähemmäs projektien omistajia. Tämä vahvistaa projektijohtamista sekä kirkkoherrojen ja yhtymän johdon omistajuutta ja vastuuta siitä. Se lisää seurakuntien yhteistyötä projektikehittämisessä sekä yhteistä vastuuta projektien tuottamien hyötyjen ja tuotosten vaalimisesta. Tätä kautta projektitoiminnan on mahdollista entistä vaikuttavammin tukea koko seurakuntayhtymässä tehtävän työn kehittämistä.

Myös yhteisissä palveluissa esitetty toimintamalli lisää virkamiesten vastuuta ja vahvistaa omistajuutta. On linjakasta, että kehittämiseen osoitetun määrärahan käytöstä päättää sama taho, jolle on asetettu tulostavoitteissa luottamusjohdon toimesta vastuuta ja tavoitteet. Näin tavoitteiden asetannan lisäksi annetaan myös resursseja, joiden päättäntävalta on myös samalla taholla.

Vuonna 2027 päätökset tarveharkintaisen määrärahan kriteereistä ja vuosittain valittavista sisällöllisistä painopisteistä esitetään tehtäväksi entiseen tapaan yhteisessä kirkkoneuvostossa.

Toimintamalli on tarkoitus pilotoida vuosien 2026 ja 2027 aikana. Väliarvioinnit mallista laaditaan syksyllä 2026, keväällä 2027 ja vuoden 2027 lopulla. Väliarviointi raportoidaan yhteiselle kirkkoneuvostolle.

Arviointi vuoden 2026 tarveharkintaisen määrärahan hakuprosessista

Nyt valmisteltua toimintamallia on sovellettu vuoden 2026 tarveharkintaisen määrärahan jakamisessa kuitenkin niin, että vuoden 2026 osalta yhteinen kirkkoneuvosto tekee lopullisen päätöksen projektirahoituksen jakamisesta. Näin ollen syksyllä 2025 on saatu ensimmäiset kokemukset valmistellun toimintamallin toiminnasta käytännössä.

Hakuprosessi käynnistyi kriteerien ja painopisteiden valinnalla. Ensin kirkkoherrainkokous ja johtajisto kävivät asiasta lähetekeskustelun ja sen perusteella tekivät esityksen yhteiselle kirkkoneuvostolle. Yhteinen kirkkoneuvosto hyväksyi kriteerit ja painopisteet esityksen mukaan.

Koska kirkkoherrat ja johtajisto osallistuivat kriteerien ja painopisteiden laadintaan, projektihakemusten laatu parani ja niiden vertailtavuus helpottui. Tuli myös selvästi esille, että projektirahoituksen malli kannustaa erityisesti seurakuntia yhteiskehittämiseen ja yhteisiin projekteihin. Se luo yhteiskehittämiselle valmiin struktuurin ja valmiin työkalun, joiden avulla kehittämistä voidaan ohjata ja toteuttaa suunnitellusti seurakuntarajat ylittäen. Kokonaisuutena projektihakemusten taso on noussut vuosi vuodelta ja projektit ovat yhä harkitumpia kokonaisuuksia.

Projektisalkun käyttö hakemusten laatimisen välineenä mahdollisti sen, että hakemukset ovat keskenään samanlaisessa formaatissa ja ne myös löytyvät samasta paikasta. Projektisalkun käyttöä strategian seuraamisen välineenä on kuitenkin syytä edelleen kehittää.

Kaikki projektihakemukset täyttivät pääsääntöisesti tarveharkintaiselle määrärahalle asetetut kriteerit. Hakuohjeet oli siis luettu hyvin. Osaaminen A&O-projektinjohtamismallin sekä projektisalkun käyttöön oli selvästi kasvanut ja tarvittava tekniikka on yhä useammalla projektipäälliköllä hyvin hallussa. Valitut painopisteet oli huomioitu kattavasti erityisesti seurakuntien projekteissa ja kaikki projektit sisälsivät yhteistyökumppanuuksia. Strategianmukaisuus oli otettu yksittäisten projektien tasolla huomioon hyvin. Hakuprosessi itsessään on tuttu monelle projektipäällikölle. Useiden projektien kohdalla hakuprosessi sujui kitkattomasti.

Hakemuksissa eniten ongelmia tuotti riskien arviointi. Suunnitelmat tuotosten jalkauttamiseksi projektin päättymisen jälkeen jäivät useissa projekteissa melko ohuiksi. Tämä kertonee siitä, että projektitoimintaa suunnitellaan yhä vahvasti rahoituksen kautta: projektin katsotaan voivan olla käynnissä vain sen ajan, jolle on osoitettu tarvittava rahoitus. Ajattelun tulisi kuitenkin kurkottaa pidemmälle. Projektirahoituksen tarkoitus on rahoittaa muutos, matka A:sta B:hen, ja sen jälkeen projektin tuotokset jatkavat elämäänsä osana perustyötä ilman erillisrahoitusta. Tämän tavoitteen kirkastaminen olisi jatkossa tärkeää.

Syksyllä 2025 toteutetulla hakukierroksella oli ensimmäistä kertaa mahdollista hakea projektirahoitusta kolmeksi vuodeksi. Kolmivuotisen projektin vaatimukset jäivät tällä kierroksella ehkä hieman epäselviksi; tähän saattoi olla syynä hakuajan lyhyt kesto, jolloin projektien huolelliselle valmistelulle ei välttämättä jäänyt tarpeeksi aikaa. Kolmen vuoden projektihakemukset tulivat myös projektitoimiston tietoon hyvin myöhäisessä vaiheessa, jopa vain päivää ennen hakuajan päättymistä, joten projektihakemusten sisällöllinen sparraukseen ja yhteiseen hiomiseen jäi valitettavan vähän aikaa.

Kolmivuotisessa projektissa, joka hakee täyttä 240 000 euron rahoitusta, tulisi huomioida seuraavat asiat (edellä mainittujen kriteerien ja painopisteiden lisäksi):

- Kolmevuotinen, maksimirahoitusta hakeva projekti on laaja, se vaatii paljon esivalmistelua ja suunnitelmallisuutta
- Näin laajalta ja maksimimäärällä rahoitetulta projektilta pitää voida odottaa merkittäviä hyötyjä ja tuotoksia. Niitä pitää pystyä osoittamaan jo suunnitelmavaiheessa.
- Hyvä ja konkreettinen aikataulusuunnitelma: jokaisena vuotena on oikeasti tarpeeksi tekemistä
 - Projektipäällikön tärkeimmät työtehtävät ja projektin konkreettinen eteneminen pitäisi pystyä listaamaan vuositason tarkemmin
 - Myös muun palkattavan henkilöstön työn sisällöt listataan koko kolmen vuoden ajalle (mitoitetaan työn määrä vastaamaan projektin todellisia tarpeita)
- Projektin pitää sisältää toiminnan kehittämistä
 - Projekti ei voi olla pääasiassa hankintojen, tilavuokrien tai yksittäisten yleisötapauksien rahoittamista
- Tuotokset jalkautetaan projektin jälkeen seurakunnan (tai seurakuntayhtymän) perustöihin
 - Jalkauttamissuunnitelman tulee olla mietittynä etukäteen isossa projektissa jalkauttaminen vie aikaa (tämä kannattaa leipoa sisään projektin loppuvaiheeseen ja mahdollisesti lisätä se esim. projektin tuotostavoitteisiin)

- Projektin sisältö tulee suunnitella siten, että projektissa aloitettu toiminta voi jatkua senkin jälkeen, kun projektirahoitus päättyy
- Kolmevuotisten projektien hakemuksen tekeminen on hyvä aloittaa hyvissä ajoin ennen hakuajan päättymistä, jotta projektien sparraus on ylipäänsä mahdollista

Kehitettävää olisi myös siinä, miten seurakunnat ja yhteiset palvelut saadaan hakemaan rahoitusta tarpeeksi laajasti. Haasteena on, että hakemukset saattavat kasautua niihin seurakuntiin ja yksiköihin, joissa on jo valmiiksi vahvaa projektiosaamista. Olisi tärkeää saada myös ne seurakunnat ja yksiköt, joista ei ole vielä koskaan tullut yhtään projektihakemusta, pohtimaan projektitoiminnan mahdollisuuksia. Rahoituksen tasapuolinen jakaminen edellyttää sitä, että hakemuksia lähetetään mahdollisimman laajasti useista eri seurakunnista ja yksiköistä.

Aikataulu

Mikäli esitetty toimintamalli hyväksytään, sitä sovelletaan vuodelle 2027 kehittämiseen osoitetun tarveharkintaisen määrärahan jakamisessa. Se toteutetaan syksyllä 2026. Tämän vuoksi yhteisen kirkkovaltuuston tulisi käsitellä tältä osin tarkennettu hallintosääntö viimeistään kesäkuussa 2026.

Vaikutusten ja riskien arviointi

Vaikutukset lapsiin ja nuoriin: Projektijohtamisen toimintamallilla ei itsessään ole vaikutuksia lapsiin ja nuoriin. Sen sijaan vuosittaisella seurakunnallisen työn kehittämisen sekä yhteisten palveluiden toiminnan kehittämisen painopisteiden valinnalla, niiden pohjalta tehtävällä tarveharkintaisen määrärahan jakopäätöksellä sekä projektien toteuttamistavoilla voi olla suoria myönteisiä vaikutuksia lapsiin ja nuoriin.

Talous-, henkilöstö- ja ympäristövaikutukset: Päätöksen talousvaikutukset huomioidaan vuosittain yhteisen kirkkovaltuuston seurakuntayhtymälle päättämässä talousarviossa. Tarveharkintaisella määrärahalla voidaan rahoittaa seurakuntien ja yhteisten palvelujen projekteja, joilla on myönteisiä talous-, henkilöstö- ja ympäristövaikutuksia.

Vaikutukset Helsingin seurakuntayhtymään: Projektijohtamista kehittämällä on mahdollista tukea merkittävästi Kirkko Helsingissä -strategian toteuttamista. Tarveharkintaisella määrärahalla kehitetään Helsingin seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa tehtävää työtä ja vahvistetaan sen tuloksellisuutta, kunhan kehittämistyön tavoitteista pidetään kiinni.

Lisätiedot

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki, juha.rintamaki@evl.fi
Kehittämistyön asiantuntija Kristiina Vähäkangas, kristiina.vahakangas@evl.fi

Jakelu

Hallintojohtaja Juha Silander