

Selvitys rakenteellisista vaihtoehtoista
Joensuun ev.lut. seurakuntayhtymän alueella

9.9.2024

Sami Lahtiluoma

konsultti, toimitusjohtaja

Konsultointi Lahtiluoma Oy

SISÄLLYS

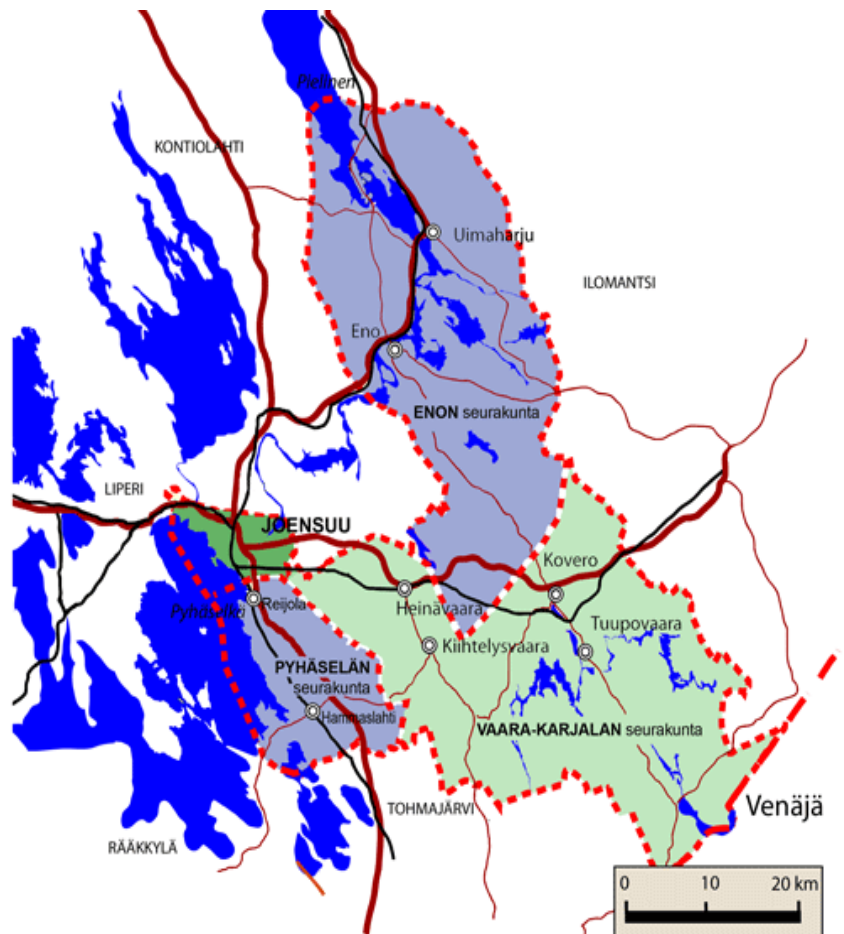
1	YLEISTÄ	3
1.1	Toimeksianto	3
1.2	Selvityksen lähtökohtia	4
1.3	Yhteistyö ja seurakuntien keskinäinen suhde	4
2	SELVITYSTYÖN PROSESSI	8
3	JÄSENKEHITYS JA TALOUS 2024 – 2030 SEKÄ HENKILÖSTÖ	9
3.1	Seurakuntien jäsenkehitys	9
3.2	Yhtymän talous ja henkilöstö	10
3.3	Nykymalliin liittyviä erilliskuluja	12
4	VAARA-KARJALAN SEURAKUNTA	14
4.1	Rakenneselvityksen taustaa	14
4.2	Missä ollaan tällä hetkellä?	14
4.3	Miltä näyttää seurakunnan tulevaisuus?	16
5	RAKENTEELLISIA VAIHTOEHTOJA	20
5.1	Nykymalli	20
5.2	Yhteistyön malli	23
5.3	Kaikki työntekijät yhtymässä	26
5.4	Yksi seurakunta	28
5.5	Yhtymässä nykyistä vähemmän seurakuntia	32

1. YLEISTÄ

1.1 Toimeksianto

Toimeksiannon tavoitteena oli toteuttaa selvitys vaihtoehtoisista rakenteellisista tai muista ratkaisuista sekä mahdollisista seurakuntarakenteen muuttamisen edellytyksistä, joilla voidaan varmistaa kirkon perustehtävän toteuttaminen koko Joensuun seurakuntayhtymän alueella niukkenevien resurssien tilanteessa tulevaisuudessa. Lisäksi erityistarkastelussa on ollut Vaara-Karjalan seurakunnan tilanne ja tulevaisuus, johtuen avoinna olevasta kirkkoherran virasta. Näin selvitys toivottavasti antaa tukea myös Kuopion hiippakunnan seuraaville päätöksille koskien Vaara-Karjalan seurakunnan kirkkoherran virkaa.

Oheisista kuvista näkyy Joensuun seurakuntien alueiden erikokoisuus. Keskustan seurakunnat ovat väkimäärältään suuria, mutta pinta-alaltaan hyvin pieniä verrattuna Enoon ja Vaara-Karjalaan, Pyhäselän ollessa keskikokoa verrattuna muihin.



1.2 Selvityksen lähtökohtia

Selvityksessä tarkastellaan nykyisen seurakuntatalouden (yhtymä ja seurakunnat) uudeleen organisointia tai muita ratkaisuja – kyse voi olla siis myös toiminnan kehittämisestä nykyisessä rakenteessa.

Rakennevaihtoehtojen tarkastelusta toivotaan apua nykymallin ongelmiin ja haasteisiin, kuten:

- Pienten työyhteisöjen haavoittuvuus ja vaikeus saada sijaisia
- Seurakuntien rajat, jotka estävät erityisesti työntekijöiden liikkuvuutta
- Jäsenmäärän lasku, jolla on vaikutusta seurakuntien toimintaan ja painopisteisiin
- Resurssien ja työmäärän epätasainen jakautuminen yhtymäseurakuntien kesken
- Yhteisen henkilöstösuunnittelun haasteet

Mielestäni talous ei ole niin suuressa roolissa eri rakennevaihtoehtoissa, kuin mitä se oli vaikka *Siun seurakunta* -hankkeessa 2018. Silloin tarkastelussa oli mm. yhteisen veroprosentin taso. Nyt tällaista rakennemuutoksen tuomaa pakkoa veroprosentin tarkasteluun ei ole. Toisaalta yhtymän talouskehitys yleisesti on totta kai suuressa roolissa kokonaisuuden kannalta.

Kiinteistöjä ja henkilöstöä koskevia päätöksiä voidaan tehdä jo nykyisessä rakenteessa. Talous, kiinteistöt, hautausmaat ovat samaa suuruusluokkaa oli sitten kyse nykyisestä yhtymästä tai vaikka yhdestä seurakunnasta. Yhtymän kautta taloushallinto, kiinteistöt ja hautausmaat ovat jo ”yksi seurakunta”. Tosin on mahdollista, että eri rakenneratkaisut voisivat helpottaa esimerkiksi kiinteistöistä luopumista. Selvitystä tehtäessä kiinteistösuunnitelman tekeminen oli vielä kesken, joten sen tuloksia ei saatu tähän raporttiin.

Rakenneratkaisujen ja niiden vaikutusten tarkastelunäkökulmana on pyritty pitämään kokonaisuus seurakunnat ja yhtymä puhuttaessa eduista ja hyödyistä tai ongelmista, haitoista ja haasteista.

1.3 Yhteistyö ja seurakuntien keskinäinen suhde

Olemassa oleva yhteistyö toimii usein lähtökohtana ja antaa hyvää pohjaa myös varsinaisille laajemmille rakenneratkaisuille. Luon siksi seuraavassa katsauksen yhtymän ja seurakuntien strategioihin ja niihin kirjattuihin yhteistyötä tai rakenteita koskeviin tavoitteisiin, koskien nimenomaan yhteistyötä toisten yhtymäseurakuntien kanssa. Lisäksi

kerron yhteistyöhön tai rakenteisiin liittyvistä havainnoista hankkeen aikana. Näin saamme kuvaa yhteistyön nykytilanteesta.

Yhteistyö on kirjattu strategiseksi tavoitteeksi yhtymän ja seurakuntien välille sekä osin myös seurakuntien keskinäiseen kanssakäymiseen. Se on ollut myös puheissa tässä hankkeessa ja jonkin verran on nähtävissä jo käytännön toteutustakin.

Yhtymän strategia 2024 - 2026

”Yhdessä olemme enemmän kuin osiemme summa”, todetaan yhtymän strategian alussa. Se sisältää siten ajatuksen yhdessä tehtävästä työstä. Yhtymän ja seurakuntien kesken tehtävästä yhteistyöstä nostetaan esille yhtymän rooli seurakuntien tukijana kirkon perustehtävän toteuttamisessa. Rakenneratkaisuihin liittyen strategiassa ilmaistaan valmius tarkastella ennakkoluulottomasti erilaisia hallinnollisia ja toiminnan toteuttamisen vaihtoehtoja.

Seurakuntien keskinäiseen yhteistyöhön liittyen strategiaan on kirjattu seuraava tavoite: *Lisäämme aktiivisesti työala- ja seurakuntarajat ylittävää yhteistyötä. Samaan yhteyteen on liitetty myös tavoite ”vahvistaa yhteissuunnittelua, yksinkertaistaa toimintatapoja ja selkiyttää työnjakoa.”* Strategia jättää kuitenkin avoimeksi mitä tämä voisi tarkoittaa käytännössä.

Kiinteistöjen suhteen strategiassa on tavoite tutkia kiinteistöjen yhteiskäyttömahdollisuuksia seurakuntien paikallisten kumppaneiden kanssa. Olisiko tässä kohdin mahdollisuuksia tarkastella yhteiskäyttöä myös muiden yhtymäseurakuntien kanssa? Reijolan seurakuntatalon suhteen asiasta on jo käyty keskusteluja Pielisensuun ja Pyhäselän seurakuntien kesken.

Yhtymän viestinnän yhtenä tavoitteena on tehdä yhteistyötä yli seurakunta- ja hallintorajojen.

Yhteinen seurakuntatyö on nimensä ja luonteensa mukaisesti kaikkien seurakuntien ja yhtymän yhdessä tekemää työtä. Yhteisen seurakuntatyön tavoitteena on tukea seurakuntien toimintaa. Koska työn piirissä on yhtymäseurakuntien lisäksi muitakin seurakuntia, on kyse siten myös laajemmasta asiasta.

Seurakuntien strategiat

Voimassa olevissa seurakuntien strategioissa puhutaan jonkin verran yhteistyöstä, viitaten tässä myös moniin muihin niiden alueiden toimijoihin.

Enon seurakunnan strategia on selkeästi pääosin seurakunnan hengelliseen ja muuhun toimintaan suunnattu. **Joensuun seurakunta** nostaa ainoana esille yhtymän muut seurakunnat yhteistyökumppaneina ja asettaa siihen liittyen tavoitteita:

- Tulevaisuudessa työn järjestäminen edellyttää määrätietoista yhteistyötä seurakuntien välillä, mutta myös muiden toimijoiden kanssa.
- Toimimme rakentavasti yhtymän seurakuntien välisessä yhteistyössä ja pyrimme omalla toiminnallamme rakentamaan toimivampia yhteistyömalleja.

Pielisensuun seurakunta asettaa strategiassa yleiseksi tavoitteeksi yhteistyön tekemisen sekä kumppanuuksien rakentamisen ja ylläpitämisen. Se haluaa myös uudistaa rohkeasti ja olla valmiina muutokseen.

Pyhäselän seurakunta näkee itsensä tulevaisuuden kasvavana seurakuntana ja yhteistyöhön liittyen nostaa esille seurakunnan alueen paikalliset toimijat ja yhteistyökumppanit. Yhtymäseurakunnista vain Pyhäselällä on strategiassaan rakenteisiin liittyvä tavoite:

- Pidämme tärkeänä sitä, että Pyhäselän seurakunta voi myös tulevaisuudessa toimia itsenäisenä seurakuntana säilyttäen oman nimensä ja paikallisen asiantuntijuuden tehtävän osana Joensuun ev.lut. seurakuntayhtymää.

Rantakylän seurakunnan strategiassa on tavoitteena verkostoitua aktiivisesti ja tehdä yhteistyötä alueen ja kaupungin toimijoiden kanssa Rantakylän asukkaiden parhaaksi.

Vaara-Karjalan seurakunta taas haluaa olla yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, muttei yksilöi näitä sen tarkempaa.

Seurakuntien välisestä yhteistyöstä ja keskinäisistä suhteista

Hankkeen aikana nousi esiin jonkin verran toisten yhtymäseurakuntien kanssa jo tehtävä yhteistyö sekä toive tulevasta yhteistyöstä näiden kanssa.

Pielisensuu ja Pyhäselkä ovat käynnistämässä yhteistyötä niille yhteisellä Reijolan alueella. Kevääseen 2024 mennessä yhteistyö oli toistaiseksi vielä seurakuntaneuvostotason yhteistä puhetta seurakuntakodin toiminnan kehittämisestä.

Pyhäselällä ja Vaara-Karjalalla on nyt yhteinen kirkkoherra, joten sitä kautta yhteistyötä tapahtuu. Ennen sitä yhteistyön tekeminen on ollut kuitenkin vähäistä.

Keskustan seurakuntien välillä yhteistyö on näkynyt mm. ihmisten ohjaamisena myös toisen seurakunnan tilaisuuksiin. Jonkin verran on voinut saada myös sijaisia lähellä

olevasta naapuriseurakunnasta. Enon, Pyhäselän ja Vaara-Karjalan kanssa Joensuun seurakunnalla on ollut yhteistyötä satunnaisesti.

Enon on ollut vaikea saada sijaisia, mikä kuvastaa yhtymäseurakuntien vähäistä keskinäistä yhteistyötä. Heillä on ollut myös puhetta yhteistyöstä Joensuun varhaiskasvatuksen kanssa, mutta haasteeksi on noussut välimatka. Eno ja Vaara-Karjala ovat kuitenkin pitäneet nuorisotyön leirejä yhdessä jo 7 vuotta. Ilman yhteistyötä *”leirit ei onnistuisi”*.

Viestintätoimikunnassa on edustajia kaikista yhtymäseurakunnista, joten se on itsessään jo toimintaa ohjaava yhteistyörakenne.

Hankkeen aikana tuli esille toive ja ajatus seurakuntien yhteisistä työtehtävistä ja palkkakustannusten jakamisesta. Kesään 2024 mennessä tällaista yhteistyötä ei vielä ollut. Yhtenä vaikeutena ja esteenä yhteistyölle on nähty matkakustannusten korvaukset. Mikä seurakunta maksaa esim. km-korvaukset sijaisuuksien kohdalla? Tähän olisi hyvä saada selvyys ja yhteiset sopimukset.

Konsulttina tein huomion selvästä jakolinjasta keskustan seurakuntien ja maaseutuseurakuntien välillä. Kysymykset ja ongelmat voivat olla hyvin erilaisia. Keskustan seurakunnissa seurakunnan jäsenet eivät välttämättä tiedä omaa seurakuntaansa, Enossa se asia lienee ihan selvä.

Pienissä seurakunnissa on myös vaikea ymmärtää suurten seurakuntien työnkuvia, joissa on erikoistumista tiettyyn työalaan. Pienissä seurakunnissa on moniosajia ja mitä erilaisempia työaloja yhdellä työntekijällä.

”Miksei diakonit ja kanttorit ole kaupunkiseurakunnissa riparilla?”

Tämä työnkuvien erilaisuus vaikuttaa myös mahdollisuuteen tehdä yhteistyötä. On vaikea lähteä vaikka kokoukseen Joensuun keskustaan, jos oman tilaisuuden jälkeen pitää hoitaa tiskit ja siivous tai ennen omaa lasten kerhoa tehdä lumitöitä.

2. SELVITYSTYÖN PROSESSI

Hanke kesti miltei kuusi kuukautta (2.4. – 17.9.2024). Se piti sisällään konsultin neljä matkaa Joensuuhun ja seuraavia elementtejä:

- Johdon haastattelut (kirkkoherrat, hallintojohtaja, henkilöstö-, kiinteistö- ja viestintäpäällikkö)
- Ohjausryhmän (Tommi Mäki, Tiina Wiberg, Ville Ojala, Pekka Auvinen, Martti Savolainen, Sami Lahtiluoma) kolme kokousta
- Väli raportin tekeminen ja esitys toukokuussa
- Kaksi tapaamista Vaara-Karjalan seurakunnassa (henkilöstö ja luottamushenkilöt)
- Rantakylän seurakunnan tapaaminen (seurakuntaneuvosto)
- Enon seurakunnan tapaaminen (henkilöstö ja seurakuntaneuvosto)
- Yhteistyötoimikunnan tapaaminen
- Yhteisen kirkkovaltuuston iltakoulu
- Asiakirjoihin ja kirkon tilastoihin tutustumista
- Selvitysraportin kirjoitus
- Yhteisen kirkkoneuvoston kokous 17.9., jossa raportin esitys

Selvitystyö tapahtui näin ollen monissa eri foorumeissa, mikä mahdollisti laajan keskustelun ja selvitysaineiston syntymisen. Tähän raporttiin on pyritty saamaan mahdollisimman hyvin kuuluviin niin hankkeessa kuultujen luottamushenkilöiden kuin työntekijöidenkin ääni ja erilaiset tulevaisuuden ideat.

Tässä hankkeessa ei ollut mukana laajempaa henkilöstön kuulemistä. Jatkossa henkilöstön osallistaminen on tärkeää. Voidaan kuitenkin katsoa, että henkilöstön koulutuspäivän 25.10.2023 keskustelut ovat luoneet osaltaan pohjaa tälle hankkeelle. Siellä kun teemoina olivat mm. tulevaisuus ja organisaatorakenteet. Päivässä tehdyssä kyselyssä henkilöstö kannatti vahvasti yhden seurakunnan mallia (91 vastaajasta 60 eli 66 %). Kysely ei kuitenkaan kerro vastaajien taustaa – yhtymä / seurakunnat (pienet/suuret).

Ohjausryhmä myös linjasi, että käyn konsulttina tapaamassa vain kolmea eniten jäseniä menettävää seurakuntaa.

3. JÄSENYYS JA TALOUS 2024 – 2030 SEKÄ HENKILÖSTÖ

3.1 Seurakuntien jäsenkehitys

Tulevaisuutta ja rakenteita pohditaan tilanteessa, jossa Joensuun seurakuntien jäsenkehitys on ollut laskeva jo vuosia. Ainoastaan Pielisensuulla jäsenyys on ollut nouseva vertailussa 2014 – 2023, mutta kuten taulukosta huomataan, ajanjaksolla 2020 – 2024 (31.7. asti) myös Pielisensuun jäsenmäärä on vähentynyt. Uusien asuinalueiden kasvun myötä (Karhunmäki, Multimäki, Penttilä) seurakunta ennakoii jäsenmäärän kuitenkin kasvavan (Tilinpäätös 2023).

Erityisen voimakkaasti jäsenyys on laskenut ja näyttää laskevan edelleen Vaara-Karjalassa, Enossa ja Rantakylässä. Tämä on syytä ottaa huomioon tulevaisuuden rakenteita pohdittaessa. Jäsenmäärän vähentyessä voimakkaasti vähenee myös seurakunnan käytettävissä oleva rahamäärä ja sitä kautta henkilöstöä on pakko vähentää. Vähentämistä on tehty ja tehtänee edelleen ns. luonnollisen poistuman kautta eli henkilöstön eläköityessä tai lähtiessä muuten pois, tehtävää ei enää välttämättä täytetä. Näin vähitellen työyhteisöt muuttuvat hyvin erilaisiksi verrattuna vaikka 5 – 10 vuotta taaksepäin. Tämä tuli esiin hankkeen tapaamisissa. Usein henkilöstön vähentämisen tarpeeseen vastataan myös osa-aikaistamalla. Se tarkoittaa entistä pienempää palkkaa, mutta myös vaikeutta sovittaa työmäärä muuttuneeseen tilanteeseen. Nykyisessä kirkon rekrytointivaikeudessa osa-aikaisuutta voi olla hankala laajemmin toteuttaa. Yleensä henkilöstö toivoo ja arvostaa kokoaikaisia palvelussuhteita.

Jäsenmäärän väheneminen vaikuttaa suoraan myös seurakunnan toimintaan ja tilan tarpeeseen. Toimituksia, lasten kerhoja, tilaisuuksiin ja jumalanpalveluksiin osallistuvia on vähemmän. Johto joutuu miettimään henkilöstön toimenkuvia, jotta kaikilla olisi riittävästi ja sopivasti työtä.

Seurakunta	Väkiluku, läsnäoleva				Kirkon		Muutos lkm 2014-2023	Muutos-% 2014-2023	*2024 31.7. asti	
	2014	2017	2020	2023	31.7. 2024	Enn. 2034			Muutos lkm 2020-2024*	Muutos-% 2020-2024*
Eno	4 817	4 488	4 066	3 687	3 617	2 620	-1 130	-23,46 %	-449	-11,04 %
Joensuu	14 947	15 390	15 253	14 798	14 512	12 463	-149	-1,00 %	-741	-4,86 %
Pielisensuu	12 579	12 880	13 663	13 521	13 457	15 041	942	7,49 %	-206	-1,51 %
Pyhäselkä	5 990	5 857	5 440	5 136	5 099	4 112	-854	-14,26 %	-341	-6,27 %
Rantakylä	11 096	10 701	10 005	9 353	9 195	7 256	-1 743	-15,71 %	-810	-8,10 %
Vaara-Karjala	3 449	3 009	2 708	2 451	2 383	1 698	-998	-28,94 %	-325	-12,00 %
Yhteensä	52 878	52 325	51 135	48 946	48 263	43 190	-3 932	-7,44 %	-2 872	-5,87 %

3.2 Yhtymän talous ja henkilöstö

Talouden kehitys

Tilinpäätöksen 2023 mukaan kirkollisverokertymä oli 12 667 348 euroa (2022: 11 734 554 euroa). Kirkollisverotulot toteutuivat 7,9 prosenttia edellistä vuotta ja 9,2 prosenttia eli yli miljoona euroa vuoden 2023 talousarviota suurempana. Kirkollisveron nousua selittää osaltaan nopea ansiotason nousu sekä eläkkeiden vahva inflaatiosidonnaisuus. Eniten kirkollisverokertymän positiiviseen kehitykseen vaikutti kuitenkin 1.1.2023 alkaen toteutettu sote-verouudistus. Verouudistuksessa verotuksen vähennykset kohdistuvat aiempaa vähemmän kunnallis- ja kirkollisveroon, jonka pohjalta kirkollisverotaso kertaluonteisesti kasvoi.

Seurakuntayhtymässä talouden osalta yksikään kriisiytyvän seurakuntatalouden mittareista ei täyty. Tilikausien tulos on ylijäämäinen ja maksuvalmius on erinomainen. Seurakuntayhtymä on vakavarainen eikä sen taloudellisessa asemassa ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina. Hallinnon ja toiminnan mittareiden osalta tilanne on niin ikään hyvällä tasolla (Tilinpäätös 2023).

Vaikka vuoden 2023 tilinpäätös antaakin taloudesta hyvän kuvan, on jo lähitulevaisuudessa tekijöitä, jotka tuovat talouden tasapainottamiseen haasteita. Näistä merkittävimmät ovat kirkon palkkatason nousu ja kiinteistöjen suuri määrä. Korjausvelkaa arvioidaan olevan tällä hetkellä (kesä 2024) yli 30 m€. Tilinpäätös 2023:

- Tuoreimman Kirkkohallituksen FCG:ltä tilaaman ennusteen mukaan kirkollisverotulojen ennustetaan Joensuussa euromääräisesti kasvavan jäsenmäärän vähentymisestä huolimatta vielä kuluvan vuosikymmenen ajan. Kustannusten nousun ennustetaan kuitenkin jo tästä vuodesta (2024) alkaen olevan kirkollisverotuottojen kehitystä nopeampaa.

Kirkollisvero 1000 e	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Joensuun ev.lut. srk-yhtymä	13 495	13 728	13 896	14 023	14 172	14 352
Muutos-%	2,00 %	1,7 %	1,2 %	0,9 %	1,1 %	1,3 %

Kirkon tilastot 9.7.2024

Talousarvion 2024 mukaan talouden tasapaino ja toimintaedellytykset on jatkossa pyrittävä säilyttämään aktiivisella kiinteistö- ja henkilöstösuunnitelman toteutuksella ja alueellisella yhteistyöllä seurakuntayhtymän sisällä sekä maakunnallisten verkostojen ja kumppanuuksien kanssa. Kiinteistösuunnitelmaa ollaan parhaillaan tekemässä ja tämän

rakenneselvityksenkin avulla haetaan keinoja parantaa yhteistä henkilöstösuunnittelua ja siten lisätä yhteistyötä seurakuntayhtymän sisällä.

Vuodelle 2025 ollaan talousarvioon ehdottamassa kullekin seurakunnalle 50 000 euron lisäystä kehysmäärärahaan, mikä helpottanee seurakuntien budjetointia palkkakustannusten noustessa.

Henkilöstö

Henkilöstön kokonaismäärä **2023 joulukuussa** oli 171 virka- ja työsuhteista työntekijää. Kokonaismäärään sisältyvät määräaikaisten ja osa-aikaisten sekä virka- tai työvapaalla olevat työntekijät. Todellinen työssä olevien lukumäärä oli vuoden vaihteessa **159 henkilöä**. Valtaosa henkilöstöstä, yhteensä 105 henkilöä (66 %), työskenteli seurakuntatyössä.

Henkilöstöstä oli kokoaikaisia 133 ja osa-aikaisia 38. Vakinaisia työntekijöitä oli 137 (80 %) ja määräaikaisten 34 (20 %).

Alla olevassa taulukossa esitetään yhtymän ja seurakuntien työntekijöiden lukumäärät sekä henkilötyövuodet **30.6.2024**. Mukana ovat sekä kokoaikaisten että osa-aikaisten työntekijät, mutta ei kausi- tai kesätyöntekijöitä. Yhtymän luku sisältää kiinteistöt, hautausmaat, yhteisen seurakuntatyön ja hallinnon.

Henkilöstö 30.6.2024		
		HTV=
	Työssä olevat	henkilötyövuosi
Yhtymä	61	58,59
Eno	7	7,00
Joensuu	29	26,10
Pielisensuu	23	21,07
Pyhäselkä	10	9,58
Rantakylä	19	18,21
Vaara-Karjala	5	4,74
	154	145,29

Kuten edellä todettu, kirkolla on laajemminkin vaikeuksia tällä hetkellä rekrytoida työntekijöitä. Voi olla, että virkaan ei saada yhtään hakijaa. Myös Joensuun seurakunnilla on ollut rekrytointivaikeuksia, koskien mm. nuorisotyöntekijöitä. Rakenteilla voi olla vaikutusta henkilöstön saamiseen ja pysyvyyteen. Mitä pienempi seurakunta, sitä todennäköisemmin työnkuvat ovat laajoja kattaen eri työaloja. Isommassa seurakunnassa

voi taas paremmin keskittyä tiettyihin tehtäviin - osalle hakijoista tämä saattaa olla tärkeä mahdollisuus.

Isommassa työyhteisössä ja seurakuntien rajojen vähentyessä myös liikkuvuus, eli toisten tuuraaminen ja sijaistaminen, todennäköisesti lisääntyy. Osa saattaa tätä arvostaa, osa taas kokea sen rasitteeksi. Liikkuvuuden ansiosta tarve palkata erikseen sijaisia ja sijaiskulut kuitenkin vähenevät. Toisaalta pienissä seurakunnissakin toiminta-alue voi olla maantieteellisesti laaja, jolloin työntekijöiden on nytkin liikuttava paljon seurakunnan sisällä.

Kustannusten hallinnan ja resurssien tasapuolisen jakautumisen sekä yhdenvertaisen kohtelun takia yhteinen henkilöstösuunnittelu ja sen noudattaminen olisi tärkeää. Nykyrakenteessa tämä on kuitenkin vaikeaa. Seurakunnat ovat itsenäisiä mm. omien rekrytointiprosessiensa johtamisessa, eikä esim. henkilöstöhallinnon asiantuntemusta aina käytetä täysimääräisesti hyväksi. Asiasta keskusteltiin hankkeen aikana ohjausryhmässä. Ilmeni, että yhtymän henkilöstöhallinnolta puuttuu ns. ”pelimerkit” asiassa eli mahdollisuus puuttua, mikäli yhteisiä ohjeita ei noudateta. Tämä voi johtaa osa-optimointiin, kun talouden kannalta kokonaisuuden optimointi olisi viisainta.

Tällä hetkellä osalle henkilöstöä kasaantuu paljon ylityömoduuleja, osalla taas on paljon miinusmoduuleja. Isommassa yksikössä työn suunnittelu ja ylitöiden purku voi olla helpompaa kuin pienessä.

3.3 Nykymalliin liittyviä erilliskuluja

Rakennemuutoksiin sisältyy mahdollisuus säästää tietyissä kuluissa, joita seurakunta-yhtymän nykyrakenteessa väistämättä tulee. Tällaisia ovat mm. papeille ja kanttoreille maksettavat toimituspalkkiot ja seurakuntaneuvostojen ja muiden ryhmien kokouskulut. Tässä yhteydessä esitetään näistä kuluista yhteenveto, kulutason hahmottamiseksi.

Toimituspalkkiota maksetaan, kun seurakunta järjestää papin tai kanttorin tehtävien hoitamisen seurakunnan ulkopuolisen työvoiman avulla. Seurakuntayhtymä maksoi **vuonna 2023 toimituspalkkioita** palkan sivukuluineen kaikkiaan **45 270 €**. Mikäli yhtymän seurakuntien määrä pienenisi, laskisivat todennäköisesti myös toimituspalkkioiden määrät, sillä niitä maksetaan pääsääntöisesti vain seurakunnan ulkopuoliselle työvoimalle.

Kokouksista maksetaan osallistujille palkkioita. Oheinen taulukko näyttää seurakuntaneuvostojen palkkiot sekä yhteisen kirkkoneuvoston ja -valtuuston palkkiot vuonna 2023. Myös tässä tapauksessa olisi mahdollista säästää **kokouspalkkioissa** seurakuntien määrän

pienentyessä. Yhdessäkin seurakunnassa on kuitenkin kirkkoneuvosto ja -valtuusto, joten niiden kohdalla säästöä ei juuri tulisi. Tosin kirkkovaltuusto olisi Joensuun seurakuntien jäsenmäärällä pienempi kuin yhteinen kirkkovaltuusto nyt. Rakennemuutosten tuomat rahalliset hyödyt kokouskuluissa riippuvat myös paljon siitä, millainen uusi kokonaisuuden johtamisrakenne olisi. Olisiko esim. kappeliseurakuntia tai alueneuvostoja? Niiden kohdallakin pitäisi miettiä sitten oma kokouspalkkiopolitiikka.

Kokouspalkkiot 2023	€
Eno	5 079
Joensuu	5 083
Pielisensuu	5 775
Pyhäselkä	5 211
Rantakylä	2 852
Vaara-Karjala	4 298
Yhteensä	28 298
Yhteinen kirkkoneuvosto	10 602
Yhteinen kirkkovaltuusto	4 251
Yhteensä	14 853
Seurakunnat, YKN ja YKV yht.	43 151

Näitäkin kuluja merkittävämpi kuluerä kuuden seurakunnan ja yhtymän kokonaisuudessa on **sijaisille maksettavat palkkakulut**. Tähän raporttiin ei kuitenkaan sijaiskuluja ole laskettu sen henkilöstöhallinnolta vaatiman suuren työmäärän vuoksi. Kirjanpitoa on nimittäin muutettu viime vuosina siten, että erillistä raporttia sijaiskuluista ei voi helposti tulostaa.

4. VAARA-KARJALAN SEURAKUNTA

4.1 Rakenneselvityksen taustaa

Kuopion tuomiokapituli totesi lokakuussa 2023 yhtymältä ja Vaara-Karjalan seurakunta-neuvostolta saamiensa lausuntojen perusteella, että vaikka Vaara-Karjalan seurakunnan seurakunnallinen toiminta on hyvin hoidettu, hallinto on kunnossa ja seurakuntalaiset toimivat aktiivisesti vapaaehtoisina, ongelmia tuovat seurakunnan laaja pinta-ala, pitkät välimatkat, seurakunnan jäsenmäärän väheneminen, henkilöstön pieni määrä ja toiminnan haavoittuvuus sekä henkilöstömenojen suuri osuus talousarviossa.

Seurakuntaneuvoston lausunnossa todetaan tarkemmin vielä, miten sijaisia on vaikea saada ja tuodaan esiin huoli siitä, että taloudelliset resurssit eivät tule riittämään tulevaisuudessa. Tämä onkin aiheellinen huoli, sillä pitkään Vaara-Karjalan käytössä ollut Kirkkohallituksen yhdistymisavustus loppuu viimeistään vuonna 2025, joten seurakunnan talouden tasapainottaminen on entistä hankalampaa.

Selvitystyön havainnot ja keskustelut ovat tukeneet edellä esitettyjä seurakunnan haasteita. Vaara-Karjalan seurakunnan peruskehys on pienentynyt 5 - 20 000 euroa vuosittain seurakunnan jäsenmäärän pienentyessä suhteessa enemmän kuin yhtymän muilla seurakunnilla. Ilman yhdistymisavustusta seurakunnan henkilöstökustannusten osuus kokoaikaisella kirkkoherralla olisi tänä vuonna (2024) ollut kehysmäärärahasta (eli toimintakatteesta) 94 prosentin luokkaa. Kehysmääräraha vuodelle 2024 on 348 400 € (424 607 € vuonna 2023).

Nykyisellä rakenteella vaikuttaisi siltä, että seurakunnan käytettävissä olevat rahat (kehys) eivät riittäisi enää menoihin vuoden 2025 jälkeen. Vuoden 2024 tilannetta helpottaa suuresti se, että kirkkoherran palkasta vain 30 % kirjataan Vaara-Karjalan seurakunnan henkilöstömenoihin. Vuodelle 2025 seurakuntien saama kiinteä summa on nousemassa 50 000 eurolla 150 000 euroon, mikä hyödyttää erityisesti pienen jäsenmäärän seurakuntia. Tästä huolimatta näyttää siltä, että Vaara-Karjalan seurakunnan kehysmääräraha ei riitä vuonna 2025, sillä palkkakustannukset nousevat edelleen.

4.2 Missä ollaan tällä hetkellä?

Konsultin tavatessa toukokuussa 2024 henkilöstöä, tuotiin esille seuraavia seurakunnan työhön vaikuttavia **haasteita**:

- Seurakuntasihteerin osa-aikaisuuden takia toimistoa joudutaan pitämään kiinni nyt kaksi päivää viikossa. Asiakkaat joutuvat siis odottamaan mm. hautajaisia koskevaa palvelua.
- Kahden messun pitäminen sunnuntaisin. Tämä turhauttaa henkilöstöä ja rasittaa taloutta. Tuupovaarassa on vähän väkeä messuissa, viikkomessuissa voi olla enemmän. Yhtenä syynä väen vähyyteen nähtiin se, että Tuupovaarassa on hankalat penkit. Tämä voi olla yksi syy, miksi vanhemmat ihmiset eivät pysty kauaa niissä istumaan.
- Aikuistyössä yhteistyö ei toimi muiden yhtymän seurakuntien kanssa, koska etäisyys on liian suuri
- Nuoriso-ohjaajat ovat vaihtuneet tiheästi. Tämän takia nuoret eivät voi kiinnittyä tiettyyn ihmiseen, vaan aina pitää aloittaa tutustuminen uudelleen.
- Väki vähenee koko ajan

Seurakunnan **vahvuuksiksi** mainittiin:

- Huikean aktiivinen vapaaehtoistyö
- Messuaktiivisuuden kasvaminen. Yhtenä syynä nähtiin Kiihtelysvaaran striimaus, jota on tekemässä innokas vapaaehtoinen.
- Musiikkitoiminta tällä hetkellä (toukokuu 2024)
- Työyhteisössä homma toimii ja ”olla on hyvä porukka”

Seurakuntaneuvosto puolestaan kiinnitti toukokuussa huomiota seuraaviin asioihin koskien seurakunnan nykyhetkeä:

- Seurakuntaelämä ei ole enää niin vireää Kiihtelysvaarassa kuin ennen ja Tuupovaarassa on iäkästä väkeä. Toiveissa, että Kiihtelysvaaran uusi kirkko toisi uutta nostetta. Kirkko on jo nyt tuonut katsojia ympäri Joensuuta. Tämä nähtiin mahdollisuutena.
- Yhteistyö eri järjestöjen kanssa on erittäin hyvää ja näin esim. seurakuntatalolla on paljon käyttöä
- Musiikkityö on tällä hetkellä seurakunnan vahvuus
- Jumalanpalveluksessa kävijöiden määrä tammi-huhtikuussa on kasvanut edellisestä vuodesta. Suhteutettuna seurakunnan väkimäärään, jumalanpalveluksissa kävijöiden määrä on erittäin hyvä (9,8 %).

- Seurakuntaa kuvattiin pieneksi yhteisöksi, johon on ollut erittäin vaikea saada mm. luottamushenkilöitä

Työyhteisössä on tällä hetkellä viisi työntekijää sekä kaksi yhtymän palveluksessa olevaa seurakuntamestaria. Pyhäselän kirkkoherra on lupautunut hoitamaan Vaara-Karjalan seurakunnan kirkkoherran virkaa oman virkansa ohella lokakuun 2024 loppuun saakka. Henkilötyövuosissa tämän hetken resurssit ovat 4,74 htv.

Toisessa konsultin ja henkilöstön sekä luottamushenkilöiden **yhteisessä tapaamisessa elokuussa**, jossa olivat mukana myös hallintojohtaja ja henkilöstöpäällikkö, oltiin seurakunnan nykytilanteesta pitkälti samoilla linjoilla kuin toukokuussakin. Henkilöstön puolelta tuotiin lisäksi esiin, miten nykyinen malli on raskas hallinnon osalta. Jokainen seurakunta tekee seurakuntaneuvostoissa paljon samoja lausuntoja ja päätöksiä.

Tapaamisessa seurakunnan toimintaa sen neljällä alueella Heinävaarassa, Kiihtelysvaarassa, Tuupovaarassa ja Hoilolassa luonnehdittiin seuraavasti:

- Hoilolan kirkon jumalanpalvelukset ovat hyvässä nosteessa. Myös varhaisnuorten yökirkot järjestetään Hoilolassa.
- Tuupovaaran jumalanpalvelusten kävijämääriä kuvattiin edelleen alhaisiksi
- Kiihtelysvaaran jumalanpalveluksien osallistujamäärät ovat suhteellisen hyvät

4.3 Miltä näyttää seurakunnan tulevaisuus?

Muutosta on tapahtunut Vaara-Karjalassa viime vuosina myös maantieteellisesti, sillä Heinävaaran alueella on eniten väkeä ja siellä on eniten lapsiperheitä. Näkisin tämän tärkeänä asiana päätöksenteossa – toiminnan painopisteen suuntaaminen sinne, missä on ihmisiä.

Henkilöstö nosti toukokuussa esiin tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä:

- Luovutaanko toisesta jumalanpalveluksesta ja tehdään jotain uutta?
- Jos jatketaan ennallaan, niin epävarmuus jatkuu. Kaupungin toimet Vaara-Karjalan alueella eivät tue kaiken jatkumista ennallaan.
 - Realismia on liitos 10 v päästä
 - On keinotekoista, jos jäädään yksin
 - Jos rakenne muuttuu, paikallinen päätöksenteko kuitenkin tärkeää
 - Kappelineuvosto voisi olla hyvä

- Ajatus yhdestä seurakunnasta tai Pyhäselän ja Vaara-Karjalan liitoksesta sai kannatusta

Toukokuussa **seurakuntaneuvosto** pohti tulevaisuutta seuraavalla tavalla:

- Olisi hyvä saada apuja yhtymän seurakunnista, oman seurakunnan henkilöstömäärä on rajallinen
- Majataloillat vetävät hyvin porukkaa – voimavaroja ja resursseja pitäisi kohdentaa tällaisiin erityistilaisuuksiin. Voisiko resursseja saada mm. vähentämällä jumalanpalvelusten määrää? Tähän liittyen kyseltiin, pitääkö olla kaksi jumalanpalvelusta samaan aikaan?
- Toivottavasti tulevaisuudessa hallintorakenne ei rajoita tämänhetkistä hyvää nostetta
- Osa oli sitä mieltä, että pitäisi muuttaa rakennetta nyt, ettei hallintoa tarvitsisi ajatella taas muutaman vuoden kuluttua
- Kun oma porukka saa päättää omista asioista, niin asiat toimivat. Jos olisi yksi yhteinen seurakunta tai jos seurakuntien määrä vähenisi, niin paikalliset esihenkilöt tärkeitä.

Elokuun seurakuntaneuvoston ja henkilöstön yhteisessä kokouksessa toin konsulttina keskusteluun seuraavia tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä, joita myös jatkossa on syytä pohtia:

- Miten toiminta jatkossa voisi painottua seurakunnan neljällä alueella: Heinävaara, Kiihtelysvaara, Tuupovaara ja Hoilola?
 - Kysymys jäi tulevaisuuden osalta mietittäväksi. Tapaamisessa kuvattiin tätä hetkeä.
- Kiihtelysvaaran uuden kirkon tuoma mahdollisuus ja noste, mitä toivotte sen olevan?
 - Tuotiin esiin ajatus, miten voitaisiin kutsua muualta ihmisiä katsomaan uutta kirkkoa, vaikka järjestämällä bussikuljetuksia. Muuten toiminnan suunnittelu vaikuttaa olevan vasta alkuvaiheessa, sillä kokouksessa vasta puhuttiin työryhmän perustamisesta.
- Seurakunnan mukaan mahdolliset remontit Tuupovaaran ja Hoilolan kirkoissa voisivat mahdollistaa kirkkotilojen uudenlaisen käytön ja toiminnan. Millaista tämä toiminta ja uusi käyttö voisi olla?

- Tämän osalta ei keskustelua käyty, muuta kuin henkilöstön edustajan toteamuksella, miten vaikeaa on järjestää toimintaa vain muutamalle ihmiselle.
- Miten yhdistymisavustuksen poisjääminen 2025 jälkeen tulee vaikuttamaan seurakunnan henkilöstöön ja toimintaan?
 - Tämäkin iso kysymys jää jatkossa pohdittavaksi

Esitetyt kysymykset ovat isoja ja vaativat luonnollisesti kukin erikseen paljon keskustelua ja suunnittelua. Näkisin kuitenkin, että juuri nuo kysymykset ovat seurakunnan tulevaisuuden kannalta tärkeitä.

Myös tässä elokuun tapaamisessa henkilöstöltä tuli kannatusta yhden seurakunnan malliin. Pienessä seurakunnassa työntekijät joutuvat kahvinkeitosta alkaen tekemään kaiken, mihin isommassa seurakunnassa on omat työntekijänsä. Edelleen henkilöstö toi esiin, miten tällä hetkellä toiminta on hyvin hankalaa pitkän sairausloman aikana, kun on vain yksi työntekijä työalalla. Toisesta yhtymäseurakunnasta ei voi tulla toinen työntekijä tekemään sijaisuutta. Hän ei voi esim. myöntää diakonia-avustusta toisen seurakunnan budjettivaroista. Koettiin, että yhden seurakunnan mallissa tätä ongelmaa ei olisi.

Tulevaisuudesta henkilöstön keskuudesta esitettiin seuraavaa:

- Tulevaisuudessa tulisi olla mahdollista esim. kappelikanttorivuorot. Yksi kanttori hoitaisi kaikki tietyn päivän tilaisuudet.
- Mallista riippumatta työpaikalle tarvitaan lähiesimies ja paikallista päätöksentekoa. Paikallinen johtokunta?
- Siirtymiset/matkat eivät ole ongelma
- Ratkaistaan asia nyt, eikä oteta aikalisää. Päätöksenteko rakenteesta on ihan yhtä vaikeaa muutaman vuoden päästä. Toivotaan luottamushenkilöiltä rohkeita päätöksiä.

Yhteisen kokouksen jälkeen pidetyssä luottamushenkilöiden omassa palaverissa todettiin, että suurin osa luottamushenkilöstä kannattaa kuitenkin kirkkoherran viran auki laittamista ja pysymistä omana seurakuntana.

Yhteenvetoa

Vaara-Karjalan seurakunnan jäsenmäärän lasku näyttää jatkuvan. Pelkästään tänä vuonna 31.7. mennessä jäsenmäärä on vähentynyt jo 68 hengellä vuoden 2023 lopusta eli 2,8 %,

mikä on iso vähenemä. Kirkon jäsenennusteen mukaan Vaara-Karjalan seurakunnassa olisi vuonna 2034 jäseniä vain 1 698. Siihen on aikaa vielä 10 vuotta, mutta trendin mahdollinen toteutuminen tarkoittaa jatkuvaa sopeutumista pienempiin resursseihin talouden ja henkilöstön osalta – ja siten toiminnan vaikeutumista.

Henkilöstössä on kannatusta jopa yhden seurakunnan malliin, luottamushenkilöt kuitenkin ilmeisesti haluavat seurakunnan vielä säilyvän itsenäisenä. Työntekijöiden yksi ajatus on, että parempi tehdä päätös nyt, kuin odottaa vielä muutama vuosi.

Mahdollisuuksia henkilöstöön ja rakenteeseen liittyen

- Ohjausryhmässä käydyn keskustelun perusteella voisi yksi mahdollisuus olla kirkkoherran viran täyttäminen toistaiseksi vain osa-aikaisena, esim. 70 %
- Lähialueiden seurakunnissa saattaa olla halukkuutta rakennemuutoksiin, joissa Vaara-Karjalan seurakunta voisi olla myös osallisena. Näiden suunnitelmien toteutumista voisi olla hyvä hetken aikaa odottaa.

5. RAKENTEELLISIA VAIHTOEHTOJA

Esitän seuraavassa joukon rakenteellisia vaihtoehtoja, jotka ovat nousseet esiin hankkeen aikana. Erilaisten näkökulmien kautta kuvaan, mitä vaikutuksia kullakin mallilla voisi olla näkökulmaan.

Jokaisen vaihtoehdon ensimmäisenä kohtana on **mallin tuomat mahdollisuudet**. Voisi olla hyvä lähteä etsimään ratkaisuja juuri mahdollisuuksien kautta ja samalla pohtia, mikä on se toivottu tila, johon haluamme päästä. Mallien tuomia mahdollisuuksia löytyy varmasti muitakin, siksi listauksen jokaisessa kohdassa on myös kohta - muuta. Kaikkiin muihinkin näkökulmiin voisi jatkokeskusteluissa lisätä kysymyksen: mitä muuta? Kun keskustelu vaihtoehdoista jatkuu, olen varma, että löytyy myös monia muita näkökulmia ja ratkaisuja, mitä en tähän raporttiin ole vielä saanut.

5.1 Nykymalli

MALLI	Kuusi seurakuntaa ja seurakuntayhtymä
	Yhtymän kiinteistötyöntekijöitä on sijoitettuna seurakuntiin
	Yhteinen seurakuntatyö on melko kevytrakenteinen vrt muihin yhtymiin Suomessa, mm. lastenohjaajat ovat seurakuntien työntekijöitä.

Mitä mahdollisuuksia?

- Aikalisä. Antaa vielä mahdollisuuksia miettiä seuraavien vuosien muutoksia ja seurata, mitä mahdollisesti ympäristöseurakunnissa tapahtuu. Tässä olisi kuitenkin hyvä olla aktiivisella mielellä. Mikä on se tilanne tai merkki, josta huomataan, että nyt on oikea aika tehdä muutoksia rakenteisiin?
- Muu mahdollisuus?

Mistä luovutaan?

- Jatkossa kuvattavista muutosten tuomista eduista, joita muut mallit voisivat mahdollistaa.

Johtaminen ja organisaatio

- Tällä hetkellä on kuusi kirkkoherraa (virkaa) ja hallintojohtaja. Heidän keskinäisestä yhteistyöstään riippuu paljon, millaista on seurakuntien keskinäinen yhteistyö.
- Suurin seurakunta 14 512 ja pienin 2 383 jäsentä (7/24). Maaseutua, jossa suuri pinta-ala ja kaupungin keskusta, jossa pieni pinta-ala. Osa menettää jäseniä, osalla jopa lievää kasvua. Työyhteisöt ovat myös hyvin eri kokoisia. Johtamisen kysymykset ovat siksi erilaisia. Erilaisuudella on vaikutusta yhteistyömahdollisuuksiin tai siihen, millainen rahanjakomalli olisi sopiva.
- Yhteisessä kirkkovaltuustossa on 51 paikkaa. Eno 5, Joensuu 14, Pielisensuu 12, Pyhäselkä 6, Rantakylä 10 ja Vaara-Karjala 4 jäsentä. Jokaisella alueella on siten edustus ja tällä tavalla demokratia ja alueen ääni on turvattu.
- Juuri tällä hetkellä Vaara-Karjalan kirkkoherran virkaa hoidetaan ovo:na 30 %:n laajuudella. Jos valitaan edelleen nykymalli, voisi yksi ratkaisu olla jatkaa osaaikaista kirkkoherran viran mallia Vaara-Karjalassa.

Mallin suhde yhtymän strategiaan

- Hyvinvoiva, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö
 - Tätä yleistavoitetta voidaan edistää nykymallissa.
 - Yhtymä voi tukea seurakuntalaisten osallistumista. Kukin seurakunta on kuitenkin avainasemassa osallistamisessa.
- Turvalliset kiinteistöt
 - Yhtymä vastaa seurakuntien kiinteistöistä ja yhteinen kirkkovaltuusto (YKV) päättää niistä valmistuvan uuden kiinteistösuunnitelman mukaisesti. Kuuden seurakunnan mallissa kiinteistöihin liittyy paljon toiveita, joiden yhteensovittamisessa ja joihin vastaamisessa on haasteita.
- Nykyaikaista ja vaikuttavaa viestintää
 - Yhtymän viestintä koordinoi ja tukee seurakuntien viestintää. Kuuden seurakunnan mallissa tai missä tahansa vielä isommassa seurakuntayhtymässä yhteinen viestintä ei ole helppo tehtävä, sillä jokainen seurakunta haluaa viestiä myös omalla tavallaan. Viestintäkanavia on paljon. Tämä on samalla rikkaus ja voimavaroja vievä kokonaisuus.

- Vastuullista taloudenhoitoa
 - Tämä tavoite ei ole sidoksissa niinkään organisaatorakenteeseen. Tiedolla johtamisen alatavoitteeseen kuitenkin tuo oman haasteensa ajantasaista tietoa tarvitsevien päättäjien suuri määrä.
- Yhteisiä palveluja ja tuloksellista yhteistyötä
 - Kuuden seurakunnan malli vaikuttaa ennen kaikkea yhteisen seurakuntatyön (YST) johtamisrakenteisiin. Toimikuntien ja työryhmien jäsenyydessä otetaan huomioon seurakuntien tasapuolinen edustus.
 - YST:n tavoitteita voidaan edistää rakenteista riippumatta.

Vaikutus toimintaan ja seurakuntalaisiin

- Nykymallissa seurakunnat päättävät talousarvion puitteissa itse toiminnastaan ja siitä, millaista työtä sen alueella tehdään.
- Oma kirkkoherra, seurakuntaneuvosto ja seurakunnan nimi pitävät yllä omaa identiteettiä. Oma kirkko ja seurakuntatalo ovat tärkeitä.
- Seurakuntien itsenäisyys ja oma identiteetti tuovat ajan mittaan myös paljon omia tapoja ja käytäntöjä, jotka poikkeavat kuuden seurakunnan kesken. Tämä voi vaikeuttaa yhteistyötä ja yhteensovittamista. Erityisesti yhteinen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöpolitiikka on vaikeaa, koska päätöksenteko on hajautettu.
- Kuusi seurakuntaa muodostaa myös rajoja. Hankkeen aikana on tullut esiin, miten tämä yhdessä välimatkojen kanssa vaikeuttaa sijaisuuksien hoitamista, yhteistyötä tai vaikka osalla seurakuntia samalle rippileirille pääsyä kuin kaverit.
- Erityisesti Enossa, Pyhäselässä ja Vaara-Karjalassa oma seurakunta voi olla monelle seurakuntalaiselle vielä tärkeä asia. Heillä voi olla vielä mielessä myös entinen itsenäisyys ennen liitosta Joensuun yhtymään.
- Kaupungissa on enemmän niitä seurakuntalaisia, jotka eivät edes tiedä, mikä on heidän seurakuntansa, missä rajat kulkevat.

Vaikutus talouteen

- Nykymallin talousvaikutuksia on nähtävissä talousarvioista ja tilinpäätöksistä, luottamuselinten päätöksistä sekä työyksiköiden arjesta: millaisia toimintoja toteutetaan, mitä ei ehkä voida toteuttaa.
- Vuodelle 2025 ollaan nostamassa seurakuntien saamaa kiinteää määrärahaa 50 000 eurolla. Onko tämä jatkossa se tapa, jolla pyritään tukemaan seurakuntia, joiden jäsenet vähenevät niin paljon, että kehys ei riitä kattamaan seurakunnan kuluja? Miten kauan tätä halutaan jatkaa?

Henkilöstövaikutukset

- Nykymallissa liikkuminen - sijaistaminen ja tuuraaminen - toiseen seurakuntaan on seurakuntarajojen takia hankalaa. Toiminta on vapaaehtoista, siihen ei ole kirjallisia sopimuksia. Seurakunnat palkkaavat ulkopuolisia sijaisia.

5.2 Yhteistyön malli

MALLI	Seurakunnat tekevät laajaa yhteistyötä nykyrakenteessa
--------------	--

Mitä mahdollisuuksia?

- Yhteisten tilaisuuksien, messujen, koulutusten järjestäminen
- Kiinteistöjen yhteinen käyttö
- Sijaistamisten helpottuminen ja sitä kautta kustannusten alentuminen
- Joissain yhtymissä myös yhtymän yhteisen seurakuntatyön työntekijöitä osallistuu mahdollisuuksien mukaan seurakuntien työhön sijaisia tarvittaessa. Tässä kohdin ongelmaksi nousee Joensuussa kuitenkin se, että YST saa rahoitusta myös muilta kuin Joensuun seurakunnilta.
- Muu mahdollisuus?

Mistä luovutaan?

- Vain yksin, oman seurakunnan kesken, tehtävästä työstä

- Yhteistyö tuo aina mukaan myös kitkaa, joten yhteistyötäkin pitää johtaa. Työn järjestämisestä voi tulla siten myös hankalampaa. Siksi voi sanoa, että tässä mallissa myös luovutaan tietyssä mielessä yksinkertaisemmista kuvioista.

Johtaminen ja organisaatio

- Toimiakseen jatkuva yhteistyö vaatii siis johtamista. On hyvä selvittää kuka on kenenkin esimies ja missä kohtaa. Yhteistyössä tulee helposti tilanteita, jossa johtaminen ei voikaan olla asemaan perustuvaa vaan ikään kuin vain prosessia ohjaavaa, jopa suostuttelevaa ellei muodollista esimiesasemaa ole.
- Nykymallissakin on jo monia yhteistyöorganisaatioita. Asioista päätetään yhdessä. Jos toimintaa aletaan laajemmin vielä tehdä yhteistyössä, niin että jopa jonkun viran palkkaus maksetaan yhdessä, tulee eteen kysymys, millaisen johtamisrakenteen se vaatii.
- Onko yhteistyö täysin vapaaehtoista ja satunnaista seurakuntien keskenään tai ehkä vain yksittäisten työntekijöiden sopimaa yhteistyötä? Vai tehdäänkö asiasta kirjallisia sopimuksia?
- Ei vaikutusta yhteisen kirkkovaltuuston kokoonpanoon.

Mallin suhde yhtymän strategiaan

- Kts. edellinen 5.1.

Vaikutus toimintaan ja seurakuntalaisiin

- Vaikutukset pitkälti samoja, kuin nykymallissa. Näkisin lisääntyneen yhteistyön tuovan kuitenkin joitain uusia vaikutuksia
 - Seurakuntien oma identiteetti, omat tavat ja käytännöt saattavat muuttua tai niihin kohdistuu yhtenäistämisen paineita, mikäli henkilöstö laajasti tekee töitä kaikissa seurakunnissa.
 - Yhteistyön myötä rajat seurakuntien välillä madaltuvat
- Tutun työntekijän sijaan seurakuntalaisen kohtaisikin välillä eri ihminen toisesta seurakunnasta.

Vaikutus talouteen

- Laajaan yhteistyöhön siirtyminen saattaisi vaikuttaa myös budjetointiin. Ainakin se vaikuttaisi kustannusten jakamiseen ja erilaisiin laskelmiin.
- Sijaisia ei tarvitsisi palkata enää entiseen tapaan, joten sijaiskustannukset alenisivat, samoin toimituspalkkiot
- Tässä kohtaa tulisi kuitenkin ratkaista nyt yhteistyötä vaikeuttavat asiat, kuten km-korvausten periaatteet seurakuntien kesken. Lisääntynyt liikkuvuus nostaisi myös matkakustannuksia. Johdon tehtävänä onkin sitten punnita, kannattaako liikkumisesta maksaa hieman enemmän, jos toiminta sillä kuitenkin turvataan.

Henkilöstövaikutukset

- Henkilöstön kannalta työstä tulisi liikkuvampaa. Työtä tehtäisiin muuallakin kuin omassa seurakunnassa. Hankkeen aikana tästä on keskusteltu jonkin verran. Perustuen havaintoihin muista seurakunnista ev.lut. kirkossa osa työntekijöistä pitää siitä, että voi tehdä työtä useammassa paikassa ja monien eri työkavereiden kanssa. Osa taas haluaa hallita hyvin juuri sen oman tehtävän ja työalueen.
- Nyt ilman oman työalan työkaveria oleva pienen seurakunnan työntekijä olisi enemmän osa erilaisia tiimejä
- Työstä tulisi myös monipuolisempaa, kun henkilöstö osallistuisi eri seurakuntien erilaisiin tilaisuuksiin ja toimintaan. Tässä kohdin mahdollisuus myös osaamisen kehittymiseen.

5.3 Kaikki työntekijät yhtymässä

MALLI

Nykyinen organisaatorakenne: kuusi seurakuntaa ja yhtymä

Lisänä Oulun malli:

- Jokaisessa seurakunnassa kirkkoherra, kanttori ja diakoni – siis vain kolme työntekijää.
- Kaikki muut virat/työsuhteet ovat yhtymän, sijoituspaikkana seurakunta/yhtymän palveluyksikkö, kuten Joensuussa kiinteistötyöntekijät nyt
- Työntekijäresurssit ja sijoituspaikka-asiat käsitellään johtoryhmässä ja virallisen päätöksen muutoksista tekee yhteinen kirkkoneuvosto (Käytännössä muutoksia tulee harvoin – Oulun kokemus)

Mitä mahdollisuuksia?

- Kokonaisuuden resurssien hallinta nykymallia helpompaa. Palvelussuhteista päätetään koko yhtymän johtoryhmässä yhdessä. Mahdollistaa resurssien tasaisen jakaantumisen eri seurakuntiin, tarpeen ja määrärahojen mukaan.
- Nykyistä yhtenäisemmän ja kaikkia sitovan henkilöstöpolitiikan suunnittelu
- Sijaiskustannusten alentuminen
- Muu mahdollisuus?

Mistä luovutaan?

- Seurakunnan työntekijöitä johtaa kirkkoherra. Jos vain kaksi muuta on seurakunnan ja muut yhtymän työntekijöitä, voi tulla johtamisen haasteita. Käytännössä samassa työpaikassa pitkään töitä tekevät helposti kyllä sosiaalistuvat siihen yhteisöön, joten varmaankin aika näyttäisi, mitä olisi käytännössä Joensuussa. Oulussa tämä malli on ollut jo käytössä yli 10 vuotta.

Johtaminen ja organisaatio

- Johtoryhmällä suuri rooli resurssien jakamisessa. Yhteistä jatkuvaa keskustelua - edelleen kuusi kirkkoherraa ja hallintojohtaja. Olisiko johtoryhmässä mukana myös luottamushenkilöitä? Joissain yhtymissä on.

- Yhteisten työmuotojen merkitys ja rooli voisi kasvaa ja näin kasvaa myös kahden esihenkilön haaste. Oulussa tosin perusseurakuntatyö on kaikki seurakunnissa ja yhtymässä vain erityistyömuodot.
- Arjessa seurakuntien väliset tuuraukset voitaisiin sopia kirkkoherrojen kautta tai sitten työntekijät keskenään
- Ei vaikutusta yhteisen kirkkovaltuuston kokoonpanoon

Mallin suhde yhtymän strategiaan

- Hyvinvoiva, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö
 - Tätä yleistavoitetta voidaan edistää tässä mallissa ehkä nykymallia ja yhteistyömallia paremmin, koska johtoryhmällä suuri koordinoiva rooli. Yhteisellä henkilöstösuunnittelulla on hyvät mahdollisuudet toimia tasapuolisesti koko yhtymän piirissä, resurssien jakautuessa muuttuvien tarpeiden mukaisesti.
- Muuten mallin suhdetta yhtymän strategiaan voitaneen pitää samankaltaisena kuin nykymallissa

Vaikutus toimintaan ja seurakuntalaisiin

- Vaikutukset pitkälti samoja, kuin yhteistyön mallissa

Vaikutus talouteen

- Kts. edellinen 5.2

Henkilöstövaikutukset

- Mahdollistaisi esim. seurakuntasiihteerien poolin, jossa he voisivat tuurata toisiaan. Edistäisi myös muiden työalojen yhteistoimintaa.
- Ajatus muiden yhtymäseurakuntien auttamisesta tuurauksissa ja sijaistamisissa on sisäänrakennettu rakenteeseen. Tällä varmasti tulisi olemaan vaikutusta tehtäväkuviin tai ainakin tunteeseen ”omasta työpaikasta”, joka olisi siis välillä laajempi kuin vain oma seurakunta.

5.4 Yksi seurakunta

MALLI	Yksi seurakunta, jolla uusi nimi tai joku nykyisistä
	Yksi kirkkoherra
	Kirkkoneuvosto ja kirkkovaltuusto

Mitä mahdollisuuksia?

- Yhdessä seurakunnassa hallinnollinen rakenne on yksinkertaisempi ja päätöksenteko voi olla nopeampaa ja suoraviivaisempaa kuin yhtymässä
- Kokonaisuuden resurssien hallinta nykymallia helpompaa. Palvelussuhteista päätetään kirkkoherran johdolla johtoryhmässä ja mahdollisesti kirkkoneuvostossa, riippuen delegoinnista viranhaltijoille. Mahdollistaa resurssien tasaisen jakaantumisen tarpeen ja määrärahojen mukaan.
- Nykyiset seurakuntien rajat tai erilaiset toimintatavat eivät olisi esteinä yhteiselle toiminnalle, joten mahdollisuus liikkuvuuteen paranisi
- Mahdollisuus nykyistä monipuolisempaan toimintaan myös nykyisten pienten seurakuntien alueella
- Nykyistä yhtenäisemmän ja kaikkia sitovan henkilöstösuunnittelun ja viestinnän toteutus
- Sijaiskustannusten, toimituspalkkioiden ja kokouspalkkioiden alentuminen (riippuen organisaatorakenteesta)
- Mahdollisuus paremmin luoda yhtenäisiä käytäntöjä ja toimintakulttuuria, kuten yhteiset käytännöt ja samat avustusmäärärahat diakoniassa.
- Yhteistyökumppaneihin nähden vähemmän osapuolia. Selkeämmin seurakunnan ääni ja kanta esim. Joensuun kaupunkiin tai Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelle.
- Muu mahdollisuus?

Mistä luovutaan?

- Omasta seurakunnasta ja sen nimestä, omasta kirkkoherrasta. Oman seurakunnan identiteetistä, vaikka kirkko ja seurakuntakoti kuitenkin pitävät osaltaan paikallista seurakunnallista identiteettiä yllä.
- Paikallisesta päätöksenteosta, oman seurakuntaneuvoston vallasta päättää asioista, joista se nykyään päättää. Tosin tässä kohdin riippuu paljon siitä, millainen valta annettaisiin eri alueille ja millainen organisaatio niille luotaisiin. Alueneuvostot, kappeliseurakunnat vai mitä?

Johtaminen ja organisaatio

- Kirkkoherra johtaa seurakuntaa ja sen toimintaa. Kirkkoneuvoston puheenjohtajana hän johtaa myös taloutta, vaikka muuten talouden ja hallinnon johtajana toimii talous-/hallintojohtaja. Kun yhdessä seurakunnassa on vain yksi kirkkoherra, hän persoonansa ja linjauksensa, myös teologiset, ovat ratkaisevan tärkeitä seurakunnan toiminnan kannalta.
- Yhteisten työmuotojen rooli ja asema voi olla yhdessäkin seurakunnassa hyvin samankaltainen kuin nyt. Esimerkiksi Jyväskylässä on (2023) yhteinen seurakuntatyö aluetyön rinnalla.
- Vaalit ovat yksikertaisempia kuin yhtymässä. Alueilla ei ole kuitenkaan mitään kiintiöitä, kuten yhtymässä. Enolainen voi äänestää Pielisensuulla asuvaa ehdokasta. Joissain isoissa seurakunnissa on vaaleissa kylläkin alueellisia listoja.
- Päätöksenteko on yhtymää helpompaa, kun ei tarvitse pyytää lausuntoja seurakunnilta. Riippuisi kuitenkin luotavasta alueorganisaatiosta, halutaanko niiltä erikseen pyytää lausuntoja. Tässä kohdin on myös yksi yhden seurakunnan iso kysymys: alueiden rooli. Missä kohden ne voivat taas muuttua ikään kuin ”omiksi seurakunniksi”? Miten pidetään huolta siitä, että yhden seurakunnan tavoitteena ollut virtaviivaistaminen ei katoa uuteen byrokratiaan, mutta alueet saavat kuitenkin riittävästi toimivaltaa?
- Yhdessä seurakunnassa on nykyistä vähemmän valtuutettuja. Kirkkovaltuuston koko Joensuussa olisi 33 valtuutettua (Kirkkojärjestys 3:26) ja vaaliaktiivisuus ratkaisee paikkojen jakautumisen.

Mallin suhde yhtymän strategiaan

- Hyvinvoiva, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö
 - Tätä yleistavoitetta voidaan edistää tässä mallissa nykymallia ja yhteistyömallia paremmin, koska johtaminen on selkeämpää. Samalla henkilöstöpolitiikka on nykyistä keskitetympää.
- Nykyaikaista ja vaikuttavaa viestintää
 - Yhdessä seurakunnassa viestintä on keskitettyä. Kanavia olisi todennäköisesti nykyistä vähemmän ja niihin voitaisiin siten kuhunkin panostaa nykyistä enemmän.
- Muuten mallin suhdetta nykyiseen yhtymän strategiaan voitaneen pitää samankaltaisena kuin nykymallissa. Luonnollisesti yhdessä seurakunnassa tulisi laatia sitten ihan oma uusi strategia.

Vaikutus toimintaan ja seurakuntalaisiin

- Jokaisella seurakunnalla on tällä hetkellä nykymallissa omat erityispiirteensä ja identiteettinsä, jotka voivat heikentyä tai kadota yhdistymisen myötä. Tämä voi vaikuttaa seurakuntalaisten tuntemaan yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin.
- Kuten edellä todettu, yhdistyminen yhdeksi seurakunnaksi voi tuoda toimintaan myös paljon sellaista uutta, mitä ei nyt henkilöstön tai resurssien vähäisyyden takia ole.
- Monissa liitoshankkeissa varsinkin pienissä seurakunnissa pelätään sitä, että ”liitoksen myötä meidän palvelut katoaa”. Uskoisin kuitenkin, että yhdessä seurakunnassa kaikkien etuna olisi pitää seurakunnalliset palvelut mahdollisimman hyvinä koko seurakunnan alueella. Keskustelussa on syytä ottaa huomioon se, millaisia palveluja voidaan nykymallissa ylläpitää kussakin seurakunnassa ja kuinka kauan?

Vaikutus talouteen

- Seurakuntayhtymässä jokaisella seurakunnalla on oma talousarvionsa ja kehüksensä käytettävissään. Yhteen seurakuntaan siirryttäessä talousarvio menee siltä osin uusiksi ja vaihtuu ehkä alueiden ja työalojen määrärahoiksi. Tämä voi muuttaa rahan käyttöä ja priorisointeja.

Henkilöstövaikutukset

- Yhdessä seurakunnassa työntekijäresursseja ja -rooleja voidaan yhdistää ja uudelleen järjestellä. Pitäisi ratkaista, millaisiin tehtäviin esim. nykyiset kirkkoherrat sijoittuisivat, kun on vain yksi kirkkoherra.
- ”Meidän seurakunnan työyhteisö ja porukka” muuttuu ehkä aluetyön tiimiksi ja todennäköisesti olisi yhä vähemmän työtehtäviä, joita tekisi vain yksi ihminen.

Jyväskylän seurakunnan organisaatorakenteesta

- Tarkemmin mallia suuren seurakunnan organisoinnista voi hakea esim. Jyväskylältä. Seurakunta on jaettu neljään alueeseen, joita johtavat aluejohtokunnat yhdessä johtavan papin kanssa. Tämän lisäksi on siis yhteinen seurakuntatyö.
 - Aluejohtokunnassa on 10 maallikkojäsentä ja alueen johtava pappi
 - Alueet jakaantuvat lähikirkkoalueisiin. Lähikirkkoalue on luonteeltaan toiminnallinen, jumalanpalveluselämän ja seurakuntaelämän perusyksikkö sekä seurakuntalaisuuden toteutumisen lähiyhteisö.
 - Kirkkovaltuusto valitsee aluejohtokunnan ja sen puheenjohtajan toimikaudekseen eli neljäksi vuodeksi. Alueen jokaiselta lähikirkkoalueelta nimetään johtokuntaan ainakin yksi edustaja.
- Seurakunnan johtamisjärjestelmää kuvataan nettisivuilla: [Johtamisjärjestelmä - Jyväskylän seurakunta \(jyvaskylanseurakunta.fi\)](https://www.loy.fi/jyvaskylanseurakunta)

5.5 Yhtymässä nykyistä vähemmän seurakuntia

MALLI Yhtymässä voisi olla nykyisten kuuden sijaan vähemmän seurakuntia. Mahdollisia kombinaatioita on useita.

Seurakunnilla uudet nimet tai joku nykyisistä

Mitä mahdollisuuksia?

- Vähentää seurakuntien rajoja ja mahdollistaa nykyistä enemmän henkilöstön liikkuvuutta ja lisää siten yhteistyötä ainakin liittyvien seurakuntien sisäisesti
- Nyt paljon jäseniä menettävät seurakunnat voisivat olla osa seurakuntia, joissa jäsenten vähenemä pienempää. Mahdollistaisi hallitumman toiminnan sopeuttamisen ja töiden järjestelyn tarvittaessa, kun isompia työyhteisöjä.
- Muita mahdollisuuksia?

Mistä luovutaan?

- Osa joutuisi luopumaan omasta entisestä seurakunnasta ja sen nimestä, omasta kirkkoherrasta.
- Yhdistyvien seurakuntien päätöksenteko ja seurakuntaneuvostot menisivät uusiksi. Tosin tässä kohdin riippuu paljon siitä, millainen valta annettaisiin eri alueille ja millainen organisaatio niille luotaisiin. Alueneuvostot, kappeli-seurakunnat vai mitä?
- Vaikuttaisi myös yhtymän organisaatioon, joka rakennettu nyt kuuden seurakunnan mukaan. Toimikuntien ja työryhmien uudelleen organisointi.

Johtaminen ja organisaatio

- Yhteisessä kirkkovaltuustossa edelleen 51 jäsentä. Kuitenkin YKV:n uudelleen organisoituminen, johtuen seurakuntien määrän vähentymisestä.
- Yleisesti yhtymissä nähdään melko samankokoiset seurakunnat hyvänä asiana, joten tätä voisi pitää yhtenä muutoksen lähtökohtana
- Kirkkoherrojen ja hallintojohdon muodostama johtoryhmä nykyistä pienempi

- Voisi merkitä uusia tiimejä tai yksiköitä, joita voisi johtaa entisen/entisten seurakuntien (entinen) kirkkoherra
- Johdon muuttuminen voi myös tuoda uusia johtamiskäytäntöjä
- Riippuen siitä, miten liitos toteutetaan, byrokratia voi joko kasvaa (monimutkaisemmat hallintoprosessit) tai vähentyä (hallinnon tehostaminen).
- Liitosseurakuntien organisointi. Tarvitaanko erillisiä alueorganisaatioita ja millaiset olisivat niiden vastuut ja valtuudet?

Mallin suhde yhtymän strategiaan

- Hyvinvoiva, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö
- Turvalliset kiinteistöt
- Nykyaikaista ja vaikuttavaa viestintää. Liitoksen/liitosten toteutuessa viestintä tärkeässä roolissa:
 - Sisäinen viestintä: On tärkeää varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet ovat tietoisia liitoksen syistä, tavoitteista ja etenemisestä. Selkeä ja avoin viestintä voi vähentää epävarmuutta ja vastarintaa.
 - Ulkoinen viestintä: Seurakuntalaisille ja muille sidosryhmille viestittäminen liitoksen vaikutuksista on keskeistä. Tämä voi myös vaikuttaa seurakunnan imagoon ja jäsenyyteen.

=> Näitä strategian tavoitteita olisi helpompi edistää tässä kuin nykymallissa, johtuen seurakuntien määrän vähenemisestä

- Muuten kts. kohta 5.1.

Vaikutus toimintaan ja seurakuntalaisiin

- Niillä seurakunnilla, jotka eivät olisi liitosseurakuntia ei todennäköisesti kovin suuria muutoksia toimintaan ja vaikutuksia seurakuntalaisiin olisi.
- Niillä seurakunnilla, jotka mahdollisesti liittyisivät keskenään, liitos toisi muutoksia - mahdollisuuksia ja haasteita toimintaan:
 - Uuden seurakunnan ja työyhteisön rakentaminen vie aikaa ja resursseja. Erilaisten käytäntöjen ja toimintakulttuurien yhteensovittaminen vaativat työtä.

- Olisi vain yksi seurakuntaneuvosto. Seurakunnan pitäisi päättää laajemman alueensa työn painopisteet uudelleen.
- Jos nykyinen pieni seurakunta olisi osa isompaa, voisi olla mahdollista yhdessä järjestää toimintaa, mitä aiemmin ei ole ollut. Eräessä Keski-Suomen seurakunnassa visioitiin mm. mahdollisuudesta järjestää isommassa seurakunnassa sururyhmiä tai panostaa ihan eri tavalla nuorisotyöhön.

Vaikutus talouteen

- Talousarvio ja seurakuntien kehykset muuttuisivat vastaamaan uusien seurakuntien tilannetta. Yksi päätettävä asia olisi kiinteän määrärahaosuuden uudelleen jyvitys seurakunnille.
- Yhdistyvien seurakuntien olisi työyhteisön puolesta helpompi sopeuttaa toimintaansa ja talouttaan laskevassa jäsenyydessä. On helpompi esim. vähentää työalan viidestä henkilöstä luonnollisen poistuman kautta yksi, kuin yhdessä pienessä seurakunnassa, jossa ehkä on vain yksi henkilö työalalla.
- Rakennemuutokset vaativat aina ylimääräistä työtä ja aikaa, joten ne vievät aluksi myös taloudellista resurssia. Pidemmän päälle seurakuntien määrän vähentäminen tarjoaisi kuitenkin mahdollisuuksia myös vähentää kustannuksia (sijaiskustannukset, toimituspalkkiot, töiden järjestely eläköidyttyessä)

Henkilöstövaikutukset

- Liitosseurakunnan/seurakuntien henkilöstövaikutuksia voisi olla:
 - Uusia työkavereita ja tiimejä, myös mahdollisesti enemmän kokouksia erityisesti alkuvaiheessa
 - Enemmän liikkuvuutta työhön
 - Uusien toimintatapojen opettelua
 - Työllä uusia johtajia
 - Toimenkuvien muutoksia, isommassa yksikössä myös enemmän mahdollisuuksia järjestellä kokoaikaisia toimenkuvia