

Tampereen hiippakunnan tulevaisuustyö / kiinteistöryhmän kyselyn pohjalta muodostettu AI-analyysi

Sisällys

Kiinteistökyseleyn ai-analyysi	1
1. Keskeiset tunnusluvut seurakuntien kokoluokittain.....	1
2. Sanallisten vastausten analyysi ja luokittelu.....	3
3. Kiinteistöjen tila ja korjausvelan hallinta	5
4. Osaamispooli ja yhteistyömahdollisuudet	7
5. Kiinteistöstrategia ja tulevaisuuden näkymät.....	11
6. Johtopäätökset ja jatkotoimet	14
Liite: Täsmällinen etenemissuunnitelma osaamispoolin jatkokehittämiseen	18

1. Keskeiset tunnusluvut seurakuntien kokoluokittain

Tampereen hiippakunnan seurakuntataloudet luokiteltiin kyselyssä kolmeen kokoluokkaan jäsenmäärän perusteella: **pieniä** (kokoluokka 1, alle ~5 000 jäsentä, 13 kpl), **keskikokoisia** (kokoluokka 2, n. 5 000–15 000 jäsentä, 10 kpl) ja **suuria** (kokoluokka 3, yli 15 000 jäsentä, 8 kpl). Alla yhteenveto keskeisistä tunnusluvuista ryhmittäin:

- **Pienet seurakunnat:** Tyypillinen jäsenmäärä ~1 000–5 000 (mediaani ~3 400 jäsentä). Näillä seurakunnilla on mediani **8 rakennusta** (yhteispinta-ala ~2 500 kem²). Monilla pienillä on yllättävänkin paljon metsäomaisuutta (mediaani ~213 ha), josta vuosittainen nettotuotto keskimäärin ~35 000 € – metsätulot tuovat siis joillekin pienille merkittävää lisärahoitusta. Henkilöstöresurssit kiinteistöpuolella ovat hyvin rajalliset: yleensä 1–2 **suorittavan tason työntekijää** (esim. suntio/vahtimestari) vastaamassa kiinteistönhoidosta (pienien keskiarvo noin 1,5 henkilötyövuotta). **Asiantuntija-/päällikkötason** kiinteistöhenkilöstöä pienissä ei juuri ole – vain 1/13 pienestä seurakunnasta ilmoitti palkkalistoillaan rakennusalan asiantuntijan. Myöskään erillistä **työnjohtotasoa** ei juuri ole (lähes kaikissa 0). Pienet ovat siis kiinteistöasioissa pitkälti muutaman yleisosajaan varassa, ja asiantuntijapalvelut ostetaan tarpeen mukaan ulkoa.
- **Keskikokoiset seurakunnat:** Jäsenmäärä vaihtelee ~5 300–14 000 (mediaani ~9 200). Rakennuksia on enemmän: mediani **19 rakennusta** (yhteispinta-ala ~6 200 kem²). Metsäomaisuutta on keskimäärin vähemmän kuin pienillä (mediaani ~75 ha, tuotto ~19 000 €/v), sillä osa keskikokoisista seurakunnista on kaupunkimaisia ilman laajoja metsäomaisuuksia. Henkilöstössä näkyy hieman suurempi panostus: **suorittavan tason työntekijöitä** on tyypillisesti 2–3 henkilötyövuotta (esim. useampi suntio/kiinteistönhoitaja). **Asiantuntijatehtävissä** (kuten kiinteistöpäällikkö, insinööri) on muutamissa keskikokoisissa jo resurssia – noin 2/10:llä on ainakin osa-aikainen asiantuntija. Keskimäärin asiantuntijahenkilöstöä on ~0,6 htv ja **työnjohtoa** ~0,4 htv per keskikokoinen seurakunta (monilla ei edelleenkään erillistä työnjohtoa, vaan joko päällikkö suoraan tai ulkoistetaan). Kokoluokka 2 seurakunnilla on siis hieman monipuolisempi kiinteistöorganisaatio kuin pienimmillä, mutta nekin nojaavat vahvasti ostopalveluihin erikoistuneissa tehtävissä.
- **Suuret seurakunnat:** Jäsenmäärät yli 15 000 (osa muodostuu seurakuntayhtymistä; yhdessä tapauksessa jopa 143 000 jäsentä). Rakennuskanta on laaja: mediani **39 rakennusta** (yhteispinta-ala

~11 700 kem², eli noin 0,52 m²/jäsen – vertailuksi pienillä ~0,74 m²/jäsen, eli pienillä suhteessa enemmän tiloja per seurakuntalainen). Suurilla on usein myös merkittävää maa- ja metsäomaisuutta (mediaani ~450 ha metsää, tuotto ~57 500 €/v), joskin vaihtelu on suurta – kaupunkiseurakunnilla vähemmän, maalaispitäjillä enemmän. Henkilöstössä suuret erottuvat: **kiinteistötyöntekijöitä** (suntiot, talonmiehet ym.) keskimäärin ~3–4 htv, joten isommissa yksiköissä on jo tiimi kiinteistöjen ylläpitoon. Noin puolella suurista on nimetty **kiinteistöalan asiantuntija/päällikkö** (3/8:lla vähintään yksi, esim. kiinteistöpäällikkö insinöörikoulutuksella), ja asiantuntijahenkilöstöä on keskimäärin ~1,6 htv per suuri seurakunta. **Työnjohtotason** resursointi on sen sijaan vaihtelevaa – osassa on työnjohtajia, mutta monessa isotkin seurakunnat raportoivat 0 htv erillistä työnjohtoa (päällikkö toimii sekä asiantuntijana että työnjohtajana). Suurilla on siis yleensä paremmat henkilöresurssit, mutta eivät nekään kaikilta osin omavaraisia: esimerkiksi vain noin **puolet suurista** pystyy hoitamaan teknisiä asiantuntijatehtäviä omin voimin, loput turvautuvat ulkopuoliseen apuun.

- **Kustannukset:** Kyselyssä ei suoraan kartoitettu kaikkia ylläpito- ja investointikustannuksia euroina, mutta konsultti- ja asiantuntijapalveluiden käyttö antaa viitteitä. **Ulkopuolisiin asiantuntija- ja konsulttipalveluihin käyttötalouden (ylläpidon) puolella** kului seurakunnilta mediaaniltaan ~13 000 € vuodessa. Pienissä kulu oli hyvin pieni (mediaani ~6 000 €/v), keskikokoisissa n. 10–11 000 €, ja suurissa huomattavasti enemmän (mediaani ~46 500 € vuodessa). **Investointihankkeiden konsulttipalveluihin** (suunnittelijat, valvojat ym. projekteissa) meni keskimäärin ~30 000 € vuodessa. Pienissä investointipalveluiden mediankulutus oli ~18 500 € (monilla vuosittain ei isompia hankkeita ollenkaan), keskikokoisilla ~44 000 €, ja suurilla lähes ~90 000 € vuodessa. Suuremmat seurakunnat siis käyttävät moninkertaisesti rahaa ulkopuoliseen asiantuntija-apuun, mikä heijastaa sekä laajempaa kiinteistömassaa että isompia korjaus- ja rakennusprojekteja. Pienten rajallisempi kulutus tarkoittaa joko vähäisiä hankkeita **tai** että ylläpito hoidetaan pakon edessä omalla väellä, ehkä laadun tai jaksamisen kustannuksella.
- **Kiinteistömassan hallinta:** Suurilla seurakunnilla on keskimäärin enemmän rakennuksia ja pintaa, mutta toisaalta niiden jäsenmäärä on suurempi – näin ollen kiinteistöneliöitä per seurakuntalainen on suurissa hieman vähemmän kuin pienissä. Pienillä korostuukin haaste, että **kiinteistöjen ylläpitokulut jakautuvat pienemmälle maksajapohjalle**, mikä vaikeuttaa talouden kestävyttä. Suurilla on usein historiallisia kirkkoja ja suojeltuja kohteita, jotka voivat olla kalliita ylläpitää, mutta ne pystyvät toisaalta keskittämään toimintoja tehokkaammin (esim. seurakuntayhtymissä tiloja voidaan jakaa seurakuntien kesken). Kokoluokkien välillä erot näkyvät myös siinä, että pienet ja keskikokoiset käyttävät suhteessa enemmän omaa henkilöstöä arjen kiinteistötehtäviin, kun taas suurilla on varaa ostaa ulkopuolelta asiantuntijatyötä ja projekteihin erityispalveluja.

Yhteenvetona tunnuslukuista

Pienet seurakunnat kamppailevat pienen väkimäärän ja silti merkittävän kiinteistömassan kanssa, **keskikokoiset** ovat eräänlaisessa välitilassa (resurssija hieman enemmän mutta eivät paljoa enempää kohteita per capita kuin pienillä), ja **suuret** hallinnoivat laajoja kiinteistökokonaisuuksia isommalla organisaatiolla. Kaikissa kokoluokissa on kuitenkin tarve priorisoida kiinteistömenoja: vaikka suuremmilla euroja liikkuu enemmän, myös vastuut (kulttuurihistorialliset kirkot, suuret toimitilat) ovat painavia.

Taulukko 1 havainnollistaa joitakin keskiarvoja/medianeja kokoluokittain:

Tunnusluku	Pienet (n=13)	Keskikokoiset (n=10)	Suuret (n=8)
Jäsenmäärä (mediaani)	~3 400	~9 200	~22 500 (huom. hajonta suuri)
Rakennuksia (mediaani)	8	19	39
Rakennusten yhteenlaskettu ala	~2 500 m ²	~6 200 m ²	~11 700 m ²
Metsäomaisuus (mediaani)	213 ha	75 ha	450 ha
Metsien nettotuotto (mediaani)	35 000 €/v	19 000 €/v	57 500 €/v
Kiinteistöyöntekijät (keskiarvo)	~1,5 htv	~2,3 htv	~3,9 htv
Kiinteistöasiantuntijat (keskiarvo)	~0,2 htv (lähes 0)	~0,6 htv	~1,6 htv
Kiinteistöjen ylläpitokulut, ulkopuoliset palvelut (med.)	6 000 €/v (arvio)	10–11 000 €/v (arvio)	46 500 €/v (arvio)
Kiinteistö-investointien konsulttipalvelut (med.)	18 500 €/v (arvio)	44 000 €/v (arvio)	89 500 €/v (arvio)

(Taulukon euro-luvut ovat kyselyn vastausten mediaaneja asiantuntija- ja konsulttipalveluihin käytetyistä summista. Ne eivät kata kaikkia kiinteistökuuluja, mutta antavat mittasuhteita.)

2. Sanallisten vastausten analyysi ja luokittelu

Kyselyssä esitettiin useita avoimia kysymyksiä, joissa seurakunnat kuvasivat omin sanoin esimerkiksi haasteitaan, näkemyksiään ja kehitysehdotuksia. **Yleisimmät teemat** näissä sanallisissa vastauksissa liittyivät kiinteistöjen vähentämiseen, korjausvelan hallintaan, energiakustannuksiin sekä osaamisen ja resurssien riittävyyteen. Moni vastaaja toisti samankaltaisia huolenaiheita, joskin painotukset vaihtelivat seurakunnan koon ja tilanteen mukaan. Seuraavassa on kooste tyypillisimmistä teemoista ja näkökulmista, sekä mainintoja siitä, missä määrin eri seurakunnat nostivat niitä esiin:

- **Kiinteistöistä luopuminen ja tilojen sopeuttaminen:** Erittäin moni seurakunta (etenkin pienet ja keskikokoiset) mainitsi, että **tarve karsia kiinteistöjä** on ajankohtainen ja vaikea kysymys. Vähentyneen jäsenmäärän myötä tiloja on liikaa, mutta luopumispäätökset ovat hankalia. Useat vastaajat kuvasivat **päätöksenteon vaikeutta** ja sitä, että **vanhoista, usein tunnearvoa omaavista rakennuksista luopuminen** herättää vastustusta ja tunteita seurakuntalaisissa. Eräs seurakunta totesi suoraan, että “päätöksenteon vaikeus ja luovuttavien rakennusten kysynnän vähäisyys” hidastavat tarvittavia toimia. Useampi mainitsi myös tilanteen, jossa **huonokuntoisia rakennuksia joudutaan pitämään yllä**, kunnes korvaavat tilat on rakennettu tai toimintoja siirretty – tämä luo epävarmuutta ja kustannuksia. **Yhteenveto:** Kiinteistöjen määrän vähentäminen on laajasti tunnistettu tarpeeksi, mutta sen toteutus on hidas ja henkisesti raskas prosessi monessa seurakunnassa.
- **Korjausvelka ja kiinteistöjen kunto:** Lähes kaikki seurakunnat viittasivat jollain tavoin rakennusten kunnossapidon haasteisiin. **Korjausvelan kertymisestä** oltiin huolissaan: esimerkiksi eräs vastaus kuvasi, että “korjausvelkaa on kertynyt valtava määrä vuosien saatossa... ei realistista kykyä

vähentää sitä seuraavan 10 vuoden aikana”. Tavanomaisia teemoja olivat **määrärahojen riittämättömyys** (investointeja joudutaan “pilkkomaan usealle vuodelle” tai lykkäämään tulevaisuuteen) sekä **yllätykselliset korjaustarpeet** (kun kuntoarvioita ei ole tehty systemaattisesti, saattaa eteen tulla yllättäviä, kiireellisiä korjauksia). Muutama seurakunta myönsi suoraan, ettei heillä ole riittävää tietoa korjausvelan tasosta – **“korjausvelan laskentaan ei ole tietotaitoa”** ja “ei ole riittävän selkeää kuvaa, mistä kaikesta velka koostuu”, mikä vaikeuttaa suunnittelua. Toisaalta muutama (lähinnä suurempi) seurakunta kertoi tilanteen olevan hallinnassa: esimerkiksi yhdessä vastauksessa mainittiin, että kiinteistöjen kunto on jopa hiippakunnan parhaasta päästä ja velka alhainen, koska viime vuosina on panostettu korjaamiseen – tämä on kuitenkin poikkeusääni. **Yleisinlinja:** Seurakunnat tunnustavat merkittävän korjausvelan olemassaolon ja kokevat sen hallinnan haastavaksi jatkuvan aliresursoinnin ja isojen kertatarpeiden vuoksi.

- **Energia- ja ylläpitokustannukset:** Useat seurakunnat nostivat esiin viimeaikaisen **energia- ja lämmityskulujen nousun** konkreettisenä haasteena. Erityisesti **öljylämmityksestä luopuminen** oli toistuva aihe: monessa vastauksessa mainittiin, että seurakunta on suunnittelemassa tai toteuttamassa öljylämmityksen vaihtoa toiseen energiamuotoon (taloudellisista ja ympäristöllisistä syistä). **“Lämmityskustannukset ja lämmitysmuodon muuttaminen”** oli erään seurakunnan mukaan keskeisin ajankohtainen asia. Myös kysymys rakennusautomaatiosta ja energiatehokkuudesta vilahti – osa toivoi ohjausta energiatehokkuusratkaisuihin (yksi vastaaja mainitsi harkitsevansa *“energiatehokkuuskatselmuksia ja ratkaisuja”* osaamispoolin kautta). **Yhteenveto:** Energian kallistuminen on tuonut lisäpaineen kiinteistöjen hoitoon, ja seurakunnat pyrkivät reagoimaan mm. investoimalla uusiin lämmitysjärjestelmiin, mikä kuitenkin vaatii rahaa ja osaamista.
- **Isot investointihankkeet ja projektit:** Moni seurakunta kuvasi yhtä aikaa käynnissä tai näköpiirissä olevia **suuria hankkeita**. Esimerkkeinä mainittiin *uuden seurakuntatalon rakentaminen, kirkon peruskorjaus tai sisätilojen uudistus, kattoremontit ja leirikeskuksen peruskorjaus*. Joillekin nämä projektit ovat positiivisia kehityshankkeita, mutta haasteena on niiden **päällekkäisyys ja hallinnollinen vaatuvuus**. Eräs vastaaja kirjoitti, että heillä on “monta laajaa projektia samaan aikaan, mikä vaatii melko laajaa hallinnollista osaamista” – pieni organisaatio kuormittuu helposti. Myös **hankkeiden valmistelu ja kilpailutus** nousi esiin: jos isoja korjauksia on paljon, niiden aikataulutus ja resursointi on vaikeaa (yksi vastaaja mainitsi haasteena *“hankkeiden suuri määrä -> aikataulutus ja resurssointi”*). **Yhteenveto:** Monissa seurakunnissa on juuri nyt merkittäviä investointiponnistuksia, joiden läpivienti verottaa voimavaroja. Tämä alleviivaa tarvetta joko priorisoida hankkeet tiukasti tai saada ulkopuolista projektinhallinnan apua.
- **Henkilöstön ja osaamisen riittävyys:** Avoimissa vastauksissa näkyi huoli siitä, onko oma organisaatio riittävä kiinteistöjen hyvään hoitoon. Tämä ilmeni esim. kommenteissa: *“Miten saadaan resurssit ja työtunnit riittämään?”* sekä *“resurssien riittävyys tehtävään työhön nähden”*. Pienissä seurakunnissa korostui ajan ja osaavien käsiparien puute – kun talouspäällikkö tai kirkkoherra hoitaa kiinteistöasioita sivutoimisesti, **kiinteistöjen suunnitelmallinen ylläpito kärsii ajanpuutteesta** (yksi totesi, että vuosittaisten korjaussuunnitelmien teko jää tekemättä ajanpuutteen vuoksi). Toisaalta muutama suuri seurakunta mainitsi, ettei heillä ole ollut merkittäviä haasteita, mikä viittaa siihen että heillä resurssit ovat toistaiseksi riittäneet tai tilanne on hyvin hallinnassa. **Yleinen näkemys** kuitenkin on, että **nykyiset resurssit riittävät juuri ja juuri perustason hoitoon, mutta eivät proaktiiviseen kehittämiseen** – tämän koki valtaosa (kuten kohta 3 tarkemmin kvantitatiivisesti osoittaa, resurssien riittävyyden arvosana pyöri vain ~6–7/10 tasolla keskimäärin).

- **Strategiatyö ja hallinnon kuorma:** Muutama vastaaja otti esiin myös hallinnollisia näkökulmia avoimissa kommentteissa. Yksi hieman turhautunut kommentti oli, että *“kaiken maailman kyselyihin vastaaminen ja strategioiden päivittäminen haluttuihin muotoihin”* vie aikaa – eli koettiin, että seurakuntia kuormitetaan byrokraatialla kun taas konkreettisiin töihin on vähemmän aikaa. Toisaalta useampi mainitsi **kiinteistöstrategian laadinnan olevan ajankohtainen tehtävä sinänsä** – joko strategia on juuri tekeillä tai päivitetty hiljattain. Strategiatyö nähtiin tärkeänä, mutta vaativana: osa kaipaa siihen tukea (kuten kohta 5 käsittelee), ja mainitsi avoimissa vastauksissa että *“kiinteistöstrategian toteuttaminen luovuttavien kiinteistöjen osalta”* on haastavaa. **Johtopäätös:** Seurakunnat tiedostavat strategisen suunnittelun tarpeen, mutta kokevat sen vievän paljon resursseja tilanteessa, jossa käytännön ongelmatkin painavat päälle.

Erot seurakuntien välillä: Pienet ja suuret seurakunnat painottivat osin eri asioita avoimissa vastauksissa.

- **Pienissä** korostuivat perusasiat: “aika ja resurssit” mainittiin suoraan haasteena, samoin pakko luopua joistakin kiinteistöistä huonon kunnan tai rahapulana vuoksi. Ne myös esittivät enemmän kysymyksiä ulkopuolisen avun saatavuudesta (*“millaista apua/neuvoja olisi tarjolla?”*) viitaten ehkä tarpeeseen saada neuvoja hiippakunnalta tai keskushallinnolta.
- **Suurissa** vastauksissa näkyi enemmän konkreettisia projekteja ja suunnitelmia – esimerkiksi uuden rakennuksen hankkeet, useiden kirkkojen peruskorjaukset, ym. Laajemmat kokonaisuudet tuovat heille hallinnan haasteita, mutta he eivät yhtä usein ilmaisseet “epätoivoa” resurssipulasta, vaan pikemminkin tarvetta saada erikoisosaamista ja koordinaatiota.
- **Keskikokoiset** jakoivat piirteitä molemmista: niillä on usein sekä luovutettavia kohteita että jokin isompi hanke meneillään, ja vastauksissa nämä molemmat puolet näkyivät. Huomionarvoista on, että mikään kokoluokka ei ilmoittanut tilanteensa olevan täysin ongelmaton – jopa ne, joilla ei ollut akuuttia kriisiä, tunnistivat tulevia haasteita (esim. “ei tällä hetkellä merkittäviä haasteita” - vastauksen antaneetkin saattoivat mainita seuraavan ison investoinnin jo horisontissa).

Sanallisten vastausten tiivistetyt johtopäätökset

Seurakunnilla on varsin yhtenäinen näkemys siitä, että kiinteistöjen nykytila vaatii toimenpiteitä: turhista tiloista pitäisi luopua, jäljelle jääviin pitäisi löytää rahat ja tekijät ylläpidon varmistamiseksi, ja tuleviin korjauksiin/energiaremontteihin tulisi varautua. Suhtautuminen yhteistyöhön ja ulkopuoliseen apuun on pääosin myönteinen (moni peräänkuulutti apua isompiin hankkeisiin tai erityiskysymyksiin). Eroja seurakuntien välillä on lähinnä mittakaavassa – pienille jo yhden kirkon kattoremontti on suuri ponnistus, kun taas isot miettivät koko kiinteistökannan uudistamista strategisesti – mutta pohjimmiltaan teemat ovat samat: **Miten varmistamme, että käytössämme on sopivat tilat, hyväkuntoisina ja taloudellisesti kestäväällä tavalla hoidettuina, nyt ja tulevaisuudessa?**

3. Kiinteistöjen tila ja korjausvelan hallinta

Kiinteistöjen nykykunto: Seurakunnat arvioivat kyselyssä oman kiinteistökantansa kuntoa asteikolla 0–10. Tulosten perusteella kokonaiskuvaksi piirtyy keskimäärin **tydyttävä nykykunto:** vastausten keskiarvo oli ~6,9/10. Suurin osa (yli puolet) antoi arvosanaksi 7 tai 8, eli koki rakennustensa kunnan melko hyväksi tai ainakin kohtuulliseksi. Ääripäissä vain muutama antoi niinkin alhaisen arvion kuin 3–5/10, mikä viittaa merkittäviin kunto-ongelmiin (esim. laajoja korjaustarpeita, mahdollisesti sisäilmaongelmia tms.). Muutama antoi 9/10, mutta kukaan ei 10/10 – eli **kukaan ei väitä kiinteistöjensä olevan erinomaisessa kunnossa**, ja toisaalta vain harvat kokevat niiden olevan suorastaan huonossa kunnossa. Kokoluokittain suuret seurakunnat arvioivat kuntotasonsa hieman alemmaksi (keskiarvo ~6,5) kuin pienet (~7,1); tämä voi johtua siitä, että isoilla on paljon vanhoja suojeltuja rakennuksia, joissa korjaustarpeita riittää, ja he myös ehkä

arvioivat kriittisemmin. Pienissä on voinut jo tapahtua karsintaa (huonokuntoisista luovuttu) tai ne katsovat vain muutaman tärkeimmän rakennuksen kuntoa. Kaikkiaan tilanne ei ole katastrofaalinen, mutta **korjausvelkaa on olemassa ja näkyy arvosanoissa** – harva pystyy sanomaan rakennustensa olevan ”hyvässä” (8–9) saati ”erinomaisessa” kunnossa kautta linjan.

Korjausvelan määrittäminen: Kysely kartoitti, onko seurakunnilla laskennallista korjausvelkaa määriteltynä ja päivitetäänkö sitä. Vastaukset paljastavat, että **yli kolmanneksella (11 kpl) seurakunnista ei ole lainkaan korjausvelan määrää laskettu**. Noin 26 % (8 kpl) oli määrittänyt korjausvelan yli 5 vuotta sitten muttei ole päivittänyt sitä – käytännössä siis vanhentuneet luvut, jotka eivät enää ohjaa toimintaa. Toiset ~26 % (8 kpl) olivat määrittäneet korjausvelan viiden viime vuoden aikana (jossain vaiheessa 0–5 v sitten). Vain **neljä (4) seurakuntaa**, eli 13 %, kertoi **päivittävänsä korjausvelan tasoa vuosittain**. Tämä tarkoittaa, että **valtaosalla (~87%) seurakunnista ei ole ajantasaista, aktiivisesti seurantaan integroitua tietoa korjausvelan määrästä**. Moni tietää kvalitatiivisesti, että velkaa on, mutta lukuja ei ole laskettu tai ne pölyttyvät strategian liitteenä. Kuten eräs vastaaja mainitsi, *”korjausvelan laskentatavat eivät oikein sovi meidän kiinteistöihimme”* – eli metodit koetaan hankaliksi, tai niiden tekemiseen ei ole osaamista (toinen vastaaja: *”ei ole tietotaitoa korjausvelkalaskelmien tekemiseen”*). Näin ollen kehityskohta on selvä: seurakunnilla olisi tarve yhtenäisille, käyttökelpoisille tavoille määrittää korjausvelka ja pitää sitä ajan tasalla.

Korjausvelan hallinta: Kysyttäessä, onko korjausvelan hallintaan jokin suunnitelma tai tavoite, vain **7 seurakuntaa (23%)** vastasi, että heillä on **erillinen suunnitelma/tavoite** korjausvelan hallitsemiseksi, joka ohjaa vuosittaisia korjauspanostuksia. Suurin ryhmä, **14 seurakuntaa (45%)**, sanoi ettei ole erillistä suunnitelmaa, *mutta* korjausvelkaa pyritään pitämään kurissa yleisellä tasolla vuosittaisen korjaus- ja kunnossapitobudjetin puitteissa. Toisin sanoen he paikkaavat ja kunnostavat jatkuvasti minkä talous sallii, vaikkei taustalla ole eksplisiittistä velkatavoitetta. **10 seurakuntaa (32%)** myönsi suoraan, että *korjausvelan hallintaan ei ole mitään suunnitelmaa*, usein lisäyksellä *”resurssien vähäisyyden vuoksi”*. Eli kolmanneksella tilanne on enemmän reagointia pakollisiin korjauksiin ilman strategista otetta. **Johtopäätös:** Vain harvoilla seurakunnilla on proaktiivinen, tavoitteellinen ote korjausvelan vähentämiseen – suurin osa tekee sen mitä pystyy, ja osa joutuu käytännössä hyväksymään velan kasvun, koska suunnitelmalliseen vähentämiseen ei ole rahkeita.

Seurakuntien itsearvio kyvystä hallita korjausvelkaa heijastuu myös avoimista kommentteista.

Yhteenvetona niiden pohjalta:

- **Resurssipula:** Yleisin teema oli, että **rahat eivät riitä** suunnitelmalliseen velan kuromiseen. Useampi mainitsi, että joudutaan priorisoimaan tiukasti: *”investointeja pitää jakaa useammalle vuodelle”* ja silti kaikkea ei saada tehdyksi. Pieniä peruskorjauksia tehdään, mutta isompia lykätään niin pitkään kuin mahdollista.
- **Luopumistarpeet:** Korjausvelan hallinnassa näkyy strategisena ratkaisuna ylimääräisistä kiinteistöistä luopuminen. Joissakin vastauksissa pohdittiin, **kuinka kauan luovutettavaksi aiottujen tilojen annetaan rapistua** ennen myyntiä tai purkua – eli pidetäänkö ne väliaikaisesti käyttämättä minimikorjauksin vai panostetaanko vielä, jotta arvo säilyisi. Eräs seurakunta mainitsi tehneensä kuntoarvioita nimenomaan luovutusperusteita varten tietyille kohteille vuonna 2022. Toinen totesi, että joitakin rakennuksia on jo **purettu tai toimintoja siirretty vuokratiloihin**, jotta korjausvelkaongelmaa helpotettaisiin.
- **Päätöksenteon vaikeus:** Kuten edellä todettiin, jatkuvasti päätöksissä kasvattaa velkaa taustalla. Yksi vastaaja tiivistä haasteen: *”lähinnä kyse päätöksenteon vaikeudesta ja luopumispäätösten viivästyttämisestä, jonka aikana korjaustarve vain kasvaa.”*

- **Tietopohjan puute:** Useat maininnat korjausvelan määrittelyn epäselvyydestä osoittavat, että joillakin seurakunnilla ei ole edes lähtökulua, mihin tähdätä. Lisäksi mainittiin, että **kaikista kiinteistöistä ei ole ajantasaisia kuntoarvioita tai PTS-suunnitelmia** – tämä liittyy suoraan korjausvelan hallintaan, koska ilman kunnon kartoitusta velkaa voi kertyä “piilossa”. Onneksi muutama mainitsi, että tilannetta ollaan parantamassa (uusia kuntoarvioita teetetään parhaillaan).
- **Onnistumisiakin:** Muutama seurakunta (lähinnä isompi) antoi ymmärtää, että he ovat melko hyvin tilanteen tasalla. Yksi jopa kehui, että heillä oli hiippakunnan pienin korjausvelka ja paras kiinteistötaso jo 2018 ja siitä on vielä parannettu – heillä siis on tehty aktiivisia toimenpiteitä ja todennäköisesti budjetoitu korjauksiin riittävästi. Nämä tapaukset ovat kuitenkin vähemmistössä.

Arvio seurakuntien kyvystä hallita korjausvelkaa

Itsearvioiden perusteella kyvykkyys vaihtelee paljon, mutta kokonaisuutena useimmilla on vaikeuksia hallita korjausvelkaa tyydyttävällä tavalla. Jos annetaan arvosanaa, voisi sanoa, että seurakunnat ovat **“kohtalaisen tietoisia, mutta vajavaisesti aseistautuneita”** korjausvelan hallintaan. Tietoa puuttuu (monelta puuttuu ajantasainen laskelma), selkeät suunnitelmat puuttuvat noin kahdelta kolmesta, ja rahaa on niukasti suhteessa tarpeeseen. **Haasteet** tiivistettynä: rahoituksen riittämättömyys, vaikeus luopua tiloista ajoissa, ajan ja osaamisen puute systemaattiseen suunnitteluun, sekä joissain tapauksissa tekniset erityishaasteet (esim. kulttuurihistorialliset kohteet, joiden korjaaminen vaatii erityisosaamista ja on kallista). **Kehityskohdat:** Seurakunnat hyötyisivät yhteisistä työkaluista ja ohjeista korjausvelan laskentaan ja seurantaan. Myös vertaistuki tai hiippakunnan tuki voisi auttaa – esim. jos hiippakunta tarjoaisi apua PTS-suunnitelmien laadintaan tai korjausvelka-analyysiin, moni ottaisi sen todennäköisesti vastaan. Kyselyn perusteella ainakin yksi vastaaja suoraan kysyi, *“millaista apua/neuvoja olisi tarjolla?”* viitaten juuri korjausvelan hallintaan tai kiinteistöjen ylläpitoon. Tämä kertoo, että tarve ulkopuolisille neuvoille on olemassa.

4. Osaamispooli ja yhteistyömahdollisuudet

Kyselyssä esiteltiin ajatus **kiinteistöalan “osaamispoolista”**, eli yhteisestä asiantuntijaresurssista, jota seurakunnat voisivat hyödyntää kiinteistöihin liittyvissä tehtävissä. Vastaajilta kysyttiin suhtautumista tähän ideaan ja valmiutta hyödyntää poolia erilaisissa palveluissa. Tuloksista voidaan todeta, että **yleinen halukkuus yhteistyöhön ja osaamispoolin käyttöön on varsin korkea, joskin tietyin varauksin.**

- **Halukkuus hyödyntää osaamispoolia yleisesti:** Noin 90% vastaajista on jossain määrin myönteisiä poolin hyödyntämiselle. Ainoastaan **3 seurakuntaa (n. 10%)** ilmoitti karkeasti, ettei usko ostavansa asiantuntijapalveluita osaamispoolista (eli suhtautui kielteisesti). Muut vastaajat listasivat useita tehtäväkokonaisuuksia, joita olisivat *“miehellään”* valmiita ulkoistamaan poolille. Tyypillisiä vastauksia olivat:
 - *“Kyllä, mielellämme sellaiset tehtävät joihin ei itsellä ole asiantuntemusta.”* – **erityisosaamista vaativat työt** halutaan antaa poolin hoidettavaksi. Tämä oli yleisin yksittäinen vastausvaihtoehto.
 - *“...sellaiset tehtävät joihin ei itsellä ole ajallisia resursseja.”* – **ajanpuutteen vuoksi ulkoistettavat tehtävät**, eli vaikka osattaisiin, oman henkilöstön aika ei riitä kaikkeen. Useampi seurakunta mainitsi tämän, usein asiantuntemuspuutteen ohella.
 - *“...erillisten isompien projektien asioita.”* – **isot hankkeet** haluttaisiin antaa poolin käsiin projektikohtaisesti. Tämä viittaa siihen, että perusarjen hallinnan seurakunnat ehkä tekevät itse, mutta suuret korjaus- tai rakennusprojektit mieluummin ulkoistettaisiin ammattimaiselle rakennuttajalle/projektipäällikölle poolin kautta.

- Jopa 5 vastaajaa sanoi olevansa valmis siirtämään **“kaiken mahdollisen”** poolille – tämä kertoo erittäin avoimesta asenteesta, ehkä pienillä seurakunnilla joilla oma organisaatio on niin ohuen, että kaikki apu ulkoa otetaan ilolla vastaan.

Moni vastaaja valitsi useamman ehdon – esimerkiksi noin neljä (4) seurakuntaa vastasi valmiiksi *kaikki kolme*: asiantuntemusta vaativat, ajanpuutteen takia ja isot projektit* poolille. Toiset neljä (4) valitsivat kaksi ensimmäistä. Käytännössä *yksikään vastaaja myönteisesti suhtautuvista ei rajannut halukkuuttaan vain yhteen kapeaan osa-alueeseen*, vaan useimmat olivat avoimia useille tavoille hyödyntää poolia.

Yhteenveto: Seurakunnat ovat lähtökohtaisesti erittäin kiinnostuneita jakamaan kiinteistöihin liittyviä tehtäviä yhteiseen pooliin, etenkin jos tehtävä on erikoistunut (vaatii sellaista osaamista mitä heillä ei ole) tai jos tehtävä on tilapäinen/piikki (iso projekti tai hetkellinen tarve, johon oma aika ei riitä). Vain harva torjuu ajatuksen suoralta kädeltä.

- **Poolin kautta kiinnostavat palvelut:** Kyselyssä tiedusteltiin erikseen, missä konkreettisissa palveluissa seurakunnat olisivat halukkaita hyödyntämään osaamispoolia. Tarjolla oli useita vaihtoehtoja, joista jokaisesta pyydettiin arvio (alustavasti kyllä, voisin harkita, tai ei). Tuloksissa erottuu selvästi, että **suuriin korjaus- ja rakennushankkeisiin liittyvät asiantuntijapalvelut kiinnostavat eniten:**
 - **Projektien johtaminen ja valvonta:** Peräti 15 seurakuntaa (n. 50%) vastasi *“alustavasti kyllä”* haluavansa poolilta **rakennuttamis-/projektinjohdon palveluita** isompiin hankkeisiin, ja toiset 15 sanoivat *“voisin harkita”*. Vain yksi (1) sanoi suoraan ei. **Valvontapalvelut** (työmaavalvonta yms.) saivat identtiset luvut: 15 kyllä, 15 harkitsee, 1 ei. Tämä on vahva signaali, että käytännössä **kaikki seurakunnat olisivat valmiita käyttämään poolin projektinjohdon ja valvonnan asiantuntijoita** tarpeen tullen – kysyntää tälle on lähes yksimielisesti.
 - **Suunnittelun ohjaus ja suunnitteluttaminen: Suunnittelun ohjaus** suurissa hankkeissa (tilaajan edustajana varmistaa suunnitelmien laadun) sai myös hyvin myönteisen vastaanoton: 14 kyllä, 14 ehkä, 3 ei. **Varsinainen suunnittelu** (esim. arkkitehti- ja insinöörisuunnittelu) poolin kautta oli vähän toissijainen – todennäköisesti seurakunnat ymmärtävät, että suunnittelu teetetään yleensä markkinoilla joka tapauksessa, mutta pooli voisi auttaa sen kilpailutuksessa tai ohjauksessa. (Suunnittelupalvelun osalta monet vastasivat *“ei ole tarvetta itse tehdä -> ulkoistetaan muutenkin”*.)
 - **Kilpailuttamisapu hankinnoissa:** Tätäkin pidettiin hyödyllisenä: 11 seurakuntaa kyllä, 18 harkitsee, vain 2 ei. Selvä enemmistö siis kokee, että **hankintojen ja urakoiden kilpailuttamiseen** voisi käyttää yhteistä apua – tämä heijastaa aiemmin todettua hankintaosaamisen puutetta monissa seurakunnissa.
 - **Konsulttipalvelujen koordinointi:** Vaihtoehto *“ulkoisen konsulttipalvelun käyttö poolin kilpailuttamana tai valvomana”* sai 11 kyllä, 19 harkitsee, 1 ei. Eli useat ovat kiinnostuneita siinäkin tapauksessa, kun käytetään yksityisiä konsultteja, hyödyntämään poolia niiden kilpailuttamisessa tai laadunvarmistuksessa. Tämä osoittaa luottamusta siihen, että pooli voisi tuoda lisäarvoa seurakunnan ja konsulttien väliin osaavana edunvalvojana.
 - **Kulttuurihistoriallinen asiantuntijuus:** Yli puolella (17 kpl) vastaajista on *“alustavasti kyllä”* kiinnostus saada **erityisasiantuntija-apua kulttuurihistoriallisten rakennusten kysymyksissä** (suojeluasioissa, kirkkojen muutoksissa ym.), ja 12 lisäksi harkitsisi. Vain 2 sanoi ei. Tämä on ymmärrettävää, koska lähes jokaisella seurakunnalla on kirkko tai muu arvokas rakennus, jonka kohdalla tulee vastaan Museoviraston määräyksiä ym.

Erityisasiantuntemusta kaivataan silloin, ja jos pooli tarjoaa sen kohtuullisesti, lähes kaikki käyttäisivät mielusti.

- **Kiinteistöstrategian laadintatuki:** Tässä erottui palvelu, joka **kiinnosti vähiten**: “Kiinteistöstrategian laatimiseen liittyvä apu” sai vain 6 kyllä, 10 harkitsisi ja peräti 15 “ei”. Suhteessa muihin palveluihin tämä on selvästi varauksellisemmin vastaanotettu. Syynä voi olla, että monet seurakunnat ovat jo laatineet strategiansa itse tai hiippakunnan tukena, eivätkä koe tarvitsevansa ulkopuolista tekijää siihen – strategiat koetaan ehkä mielekkääksi tehdä omin voimin, mutta toteutukseen tarvitaan sitten apua. Lisäksi osa saattoi ajatella, että strategiatyöhön löytyy tukea Kirkon keskusrahaston tai konsulttien kautta muutenkin, eikä erillinen pooli tuo lisäarvoa. Tämä tulos on mielenkiintoinen, koska toisaalta monet myönsivät tarvitsevansa strategiaosaamisessa apua (kohta 5). Ehkä seurakunnat ajattelevat saavansa sitä apua muutenkin, tai priorisoivat konkreettisemmat tekniset palvelut poolille.

Kooste palveluista: Poolin kautta haluttaisiin erityisesti **projektinjohdon, valvonnan ja suunnittelunohjauksen palveluita isoihin hankkeisiin** – näissä lähes jokainen seurakunta on potentiaalinen asiakas. Myös **kilpailutukset ja konsulttien koordinointi** sekä **kulttuuriperintöosaaminen** kiinnostavat laajasti. **Strategia- ja suunnittelutyössä** poolin rooli koetaan vähemmän tarpeelliseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että seurakunnat näkevät poolin ennen kaikkea **käytännön toteutuksen tukena**: kun pitää laittaa remontti tai rakentaminen alulle ja maaliin, poolista kaivataan projektipäällikköä, työmaavalvojaa, tai erikoisasiantuntijaa. Sen sijaan suunnitteluvaiheen asioissa (tarveselvitykset, strategiat) moni on tottunut hyödyntämään olemassa olevia verkostoja tai tekemään itse.

- **Mahdolliset esteet ja huolenaiheet yhteistyölle:** Vaikka perusasetelma on myönteinen, sanallisista kommentaiteista ja hienovaraisista vastauksista on luettavissa myös **varauksia** osaamispoolin suhteen. Keskeisiä huolenaiheita ja reunaehtoja, jotka vastaajat toivat esiin:
 - **Kustannukset:** Moni kiinnitti huomiota poolin alustavaan hintatasoon (kysymyksessä annettiin esimerkkihintoja eri rooleille). Pääosin hinnat koettiin **kohtuullisiksi ja markkinatasoisiksi** – useampi totesi niiden olevan “linjassa yksityisen puolen hintojen kanssa” ja “järkevällä tasolla”. Jotkut jopa sanoivat hintojen olevan edulliset verrattuna nykyisiin konsulttikuluihin, mikä herätti toisenlaisen huolen: *“onko noilla hinnoilla mahdollista saada päteviä ihmisiä?”* Eli liian halpa hinta epäilytti laatua. Toisaalta **pienimmille seurakunnille** hinnat voivat silti olla korkeat: eräs totesi suoraan, että *“pienelle seurakunnalle hinnat liian korkeita”*. Myös ALV-kysymys nousi: jos poolin palveluihin lisätään alv (24%), seurakunnalle, joka ei saa vähentää alvia, se nostaa kustannusta huomattavasti – muutama huomioi, että hinnat olivat ok *jos sisältävät alv:n*, mutta jos eivät, niin päälle tuleva alv tekisi niistä kalliita. **Yhteenveto:** Hintojen on pysyttävä kilpailukykyisinä ja läpinäkyvinä; pienille asiakkaille voisi ehkä miettiä jotain kevyempiä vaihtoehtoja. Jos poolin kautta saatava hyöty (asiantuntemus, luotettavuus) on selvästi rahallisen kustannuksen arvoinen, seurakunnat ovat valmiita maksamaan – mutta he vertaavat hintoja jatkuvasti yksityismarkkinoihin.
 - **Saatavuus ja kapasiteetti:** Eräs vastaaja kysyi kuvaavasti, *“syökö nopeat hitaat, eli saako apua tarvittaessa?”* – huoli on, että jos kaikki tarvitsisivat poolin palveluita samaan aikaan, riittäkö resurssi kaikille. Tämä on ymmärrettävä epäily: hiippakunnassa on kymmeniä seurakuntia, joista moni voisi samana vuonna käynnistää hankkeen. Poolin onnistumisen kannalta on ratkaistava, miten palveluja priorisoidaan tai resursoidaan riittävästi, ettei yksikään seurakunta jää ilman apua silloin kun sitä kipeimmin tarvittaisiin.

- **Poolin organisointi ja hallinto:** Useampi vastaus pohti poolin perustamiseen liittyviä kysymyksiä: *“tämä vaatii valtavasti suunnittelua ja resursseja, jotta saadaan onnistumaan”* ja *“mistä resurssit siihen tulisivat?”*. Myös governance nousi esiin: yksi ehdotti, että pooli voisi olla **kaikkien seurakuntien yhteisesti omistama** yksikkö, jolloin sen työntekijät palvelisivat omistajaseurakuntia. Tämä kertoo halusta varmistaa, että pooli on **yhteisessä ohjauksessa eikä irrallinen kaupallinen toimija**. Muutama viittasi aiempiin kokeiluihin: *“hieman sama oli aikoinaan... yritettiin perustaa virka, jota lähiseurakunnat olisivat yhdessä käyttäneet”* – tällaiset yritykset eivät ole kantaneet, ehkä sitoutumisen tai rahoituksen puutteen takia. Yksi kommentoi skeptisesti, että pooli on kuin *“vanha ajatus, nousee taas esiin, vaan onnistuuko koskaan – saadaanko seurakunnat sitoutumaan?”*. **Johtopäätös:** On ratkaisevan tärkeää suunnitella poolin toimintamalli huolella yhdessä seurakuntien kanssa, jotta kaikki kokevat omistajuutta ja sitoutuvat käyttämään palveluja pitkäjänteisesti. Historialliset epäonnistumiset (jos sellaisia on ollut) tulee analysoida, jotta samoja virheitä ei tehdä.
- **Laatu ja seurakuntaymmärrys:** Parissa kommentissa painotettiin, että poolissa pitää olla **päteviä ihmisiä, joilla on aikaa perehtyä** seurakuntien asioihin. Samoin toivottiin, että *“asiantuntijat katsoisivat asioita seurakunnan näkökulmasta”* – eli että he ymmärtävät kirkollisten rakennusten erityispiirteet, päätöksenteon prosessit seurakunnissa jne. Muutoin palvelu ei välttämättä tuota lisäarvoa verrattuna ulkopuoliseen konsulttiin. Useampi vastaus olikin positiivinen juuri siksi, että poolin asiantuntijat ymmärtäisivät paremmin seurakuntakenttää kuin satunnainen konsultti. Tämä voidaan nähdä sekä mahdollisuutena että vaatimuksena: **poolilta odotetaan nimenomaan kirkollisen puolen erikoisosaamista ja ymmärrystä**, ja jos se sen pystyy tarjoamaan, seurakunnat kokisivat saavansa rahoilleen vastinetta.
- **Yhteistyön kulttuuri:** Monet kommentoissa kannustivat yhteistyöhön: *“Ihan järkevää olisi lisätä yhteistyötä kiinteistöpuolella seurakuntien välillä”*, *“kannatan, tämä on selkeästi tulevaisuutta kun taloustilanne tiukentuu”*. Tämä kertoo, että henkinen valmius yhteisiin ratkaisuihin on parantunut. Yksi vastaaja totesikin, että resurssien keskittämisen suuntaan ollaan varmaan menossa joka tapauksessa. Pieni huoli saattoi joillakin olla, menetetäänkö jotain omasta päätäntävallasta, mutta suoraan sitä ei sanottu. Kokonaisuutena mikään vastaus ei tuonut esiin sellaista estettä, joka tekisi pooliyhteistyön mahdottomaksi – kyse on enemmänkin siitä, miten käytännön toteutus vakuuttaa seurakunnat.
- **Mahdollisuudet yhteistyön kehittämiseen:** Kyselyn tulokset antavat vahvan selkänöjan jatkaa osaamispoolin suunnittelua. **Tarve** on ilmeinen niissä tehtävissä, joita kaikki eivät itse pysty hoitamaan (rakennuttaminen, valvonta, erityisasiantuntijat). Myönteistä on, että usea seurakunta keksi jo **lisäideoita palveluiksi**, mitä poolista voisi hankkia. Avoimissa vastauksissa mainittiin mm.:
 - **Energiatehokkuuspalvelut:** Yksi ehdotti energiatehokkuuskartoituksia ja ratkaisuja poolin kautta – tämä voisi olla hyvä lisäpoolin tarjontaan, koska energiateema on kaikille yhteinen ajankohtainen haaste.
 - **Kiinteistöjen tekninen neuvonta ja koulutus:** Mainittiin, että poolista voisi saada *“ohjaamista ja neuvontaa kiinteistöjen tekniikkaan (LVI, sähkö, rakennusautomaation hyödyntäminen)”*, jopa koulutuksia. Eli pooli voisi toimia myös osaamisen jakamisen foorumina, ei pelkästään tehdä projekteja.
 - **Sijaispalvelut:** Kysely ehdotti, että pooli voisi tarjota **sijaisia** erilaisiin tehtäviin. Muutama seurakunta tarttui tähän: tarpeita voisi olla esim. **suntioiden/vahtimestareiden**

sijaisuuksiin lomien ajaksi, hautaustoimen avuksi (haud kaivuuseen liittyvä apu mainittu) tai kiinteistöpäällikön sijaiseksi. Osa sanoi, ettei tällä hetkellä ole tarvetta, mutta toiset näkivät joustavan sijaishenkilöstön hyödylliseksi erityisesti pienille seurakunnille, joilla yksittäisen avainhenkilön poissaolo lamauttaa toimintaa. Mahdollisuutena siis poolissa on myös yhteinen "sijaispankki" peruskiinteistötehtäviin – tämä idea sai kannatusta muutamalta vastaajalta.

- **Muut ideat:** Joku mainitsi vahtimestari/suntiopalvelut yleisesti (esim. tapahtumiin lisäresurssia?), toinen visioi että pooli voisi hoitaa myös laajempaa yhteistyötä seurakuntien kesken (esim. jakaa keskenään jonkin ison investoinnin kustannuksia?). Yksi vastaaja ehdotti, että poolin työntekijät voisivat olla yhteisomistuksessa ja "kiertää" seurakunnasta toiseen tarpeen mukaan – käytännössä alueellisia kiertäviä erityisosaajia.

Yhteenvedo osaamispoolista

Seurakunnat ovat **innokkaita hyödyntämään** osaamispoolia erityisesti teknisissä ja projektinhallinnan tehtävissä, joissa oma osaaminen ei riitä tai resurssit ovat niukat. Suurimpina edellytyksinä he pitävät sitä, että palvelu on kustannuksiltaan järkevä ja että poolin asiantuntijat ovat oikeasti perehtyneet kirkollisten kiinteistöjen erityispiirteisiin. Mahdollisina esteinä nähdään ainoastaan ratkaistavissa olevia asioita: resursointi, organisointi ja se, miten kaikkien tarve tyydytetään. Ilmassa on kuitenkin paljon positiivista odotusta – useat kommentit kuten "*hyvä idea*", "*kannatan*", "*vaikuttaa hyvältä, tarvetta on*" kertovat, että seurakunnat näkevät yhteistyössä suuren mahdollisuuden vastata niihin haasteisiin, joita aiemmissa kohdissa on tunnistettu. Osaamispooli ei näin ole itse tarkoitus, vaan keino auttaa seurakuntia mm. hallitsemaan korjausvelkaa, toteuttamaan investointeja tehokkaammin ja paikkaamaan osaamisaukkoja. Kyselyn tulosten perusteella hiippakunnan kannattaa edetä poolin valmistelussa, huolehtien että seurakuntien esiin nostamat huomiot (kustannukset, saatavuus, hallintomalli) huomioidaan suunnittelussa.

Liitteessä on ehdotus etenemisestä.

5. Kiinteistöstrategia ja tulevaisuuden näkymät

Kiinteistöstrategian olemassaolo ja ajantasaisuus: Lähes kaikilla vastaajilla on jokin kiinteistöstrategia tai kehittämissuunnitelma olemassa – 26 seurakuntataloutta (84%) vastasi, että heillä on voimassaoleva ja ajantasainen strategia, ja vain 5:llä (16%) ei sellaista ole. Moni on myös päivittänyt strategiansa hiljattain: 22 seurakuntaa ilmoitti päivitysvuodeksi 2022, 2023, 2024 tai jopa 2025. Vanhimmat mainitut päivitysvuodet olivat 2018–2020, ja nämä olivat harvassa. Tämä tarkoittaa, että hiippakunnan seurakunnat ovat viime vuosina aktiivisesti laatineet tai uudistaneet kiinteistöstrategioitaan – hyvä lähtökohta tulevaisuuden hallintaan. **Strategioiden kattavuus ja laatu** toki vaihtelee (avovastauksista päätellen osassa strategioita on korjausvelkaluvut ja toimenpiteet hyvin määritelty, toisaalla strategia saattaa olla yleisluonteisempi visio), mutta olemassaolo on ensimmäinen askel.

Osaaminen strategian laatimiseen ja ylläpitoon: Kysyttäessä seurakuntien arviota omasta osaamisesta kiinteistöstrategian laadintaan ja ylläpitoon, enemmistö kokee tarvitsevansa ulkopuolista tukea. Vain **10 seurakuntaa (32%)** sanoi, että "*löytyy itseltä riittävä osaaminen*" tähän. Suurin ryhmä, **19 seurakuntaa (61%)**, valitsi vaihtoehdon "*omaa osaamista on, mutta ulkopuolista apua tarvitaan*". Lisäksi 2 (6%) myönsi suoraan, että "*ei ole omaa osaamista*". Yhdessä nämä tarkoittavat, että **71% seurakunnista tunnistaa jonkinasteisen osaamisvajeen** kiinteistöstrategiatyössä. Käytännössä he ovat kyllä pystyneet strategian tekemään (kuten luvut yllä osoittavat), mutta todenneet tarvitsevansa tukea – tämä tuki on voinut tulla konsultilta, hiippakunnalta tai esimerkiksi Kirkkohallituksen materiaaleista. Muutama seurakunta mainitsi avovastauksissa, mihin erityisesti kaivataan apua: tyyppillisesti **laajojen ja vaativien projektien**

suunnitteluun strategian osana tai **pitkän tähtäimen investointisuunnitelman** laatimiseen. Osa kaipaa myös sparrausta, että strategia pysyy ajan tasalla ja toimenpiteet priorisoidaan oikein.

Resurssit strategian toteuttamiseen: On eri asia laatia paperi kuin toteuttaa se. Kyselyssä voidaan tulkita tätä kautta kaksi kohtaa: “Onko realistisia resursseja strategian laatimiseen ja ylläpitämiseen?” sekä “Miten arvioit selviävänne kiinteistöjen kustannuksista seuraavan 10 vuoden aikana?”. Ensimmäiseen kysymykseen vastaukset jakaantuivat kolmeen:

- **10 seurakuntaa (32%):** “Resurssit riittävät” strategian laadintaan ja ylläpitoon.
- **12 (39%):** “Onnistuu, mutta vaatii järjestelyjä ja erillisresursointia” – eli strategiaa varten pitää irrottaa aikaa/henkilöitä erikseen, se ei synny normaalin työn ohessa.
- **9 (29%):** “Laadinnalle ei ole resursseja, mutta strategia pystyttäisiin ylläpitämään jos se olisi tehty”. Tämä viimeinen ryhmä tarkoittaa, että nämä seurakunnat kokevat ettei heillä itsellään ole mahdollisuutta käynnistää strategiaprosessia omin voimin (ehkä tarvitaan konsulttiavun osto tai hiippakunnan apu), mutta jos saavat strategian valmiiksi, pystyvät ainakin seuraamaan sen linjauksia.

Nämä luvut kertovat, että **vain kolmanneksella on täysin “omavaraiset” resurssit strategiatyöhön**. Loput kaksi kolmannesta joko pystyvät siihen vain ylimääräisellä ponnistuksella tai eivät ilman ulkopuolista apua lainkaan. Tämä on linjassa osaamiskysymyksen kanssa: ne 32% jotka kokivat osaamisen riittävän, ovat todennäköisesti samoja jotka sanovat resurssien riittävän.

Strategian toteutuksesta suoriutumista pitkällä tähtäimellä kuvastaa myös talousnäkymien itsearvio: “Miten seurakuntatalous selviää kiinteistöjen kustannuksista seuraavien 10 vuoden aikana?”. Tähän annetut arviot (0–10 asteikolla) keskiarvoltaan ~6,7/10 osoittavat **varovaista optimismia, mutta eivät vahvaa luottamusta**. Suurin yksittäinen vastaus oli 8/10 (12 seurakuntaa arvioi noin hyvälle tasolle), ja muut jakaantuivat lähelle keskitasoa; vain yksi antoi täyden 10/10 luottamuksen, ja muutama arvioi hyvin heikoksi (muutama 2–4/10). Pienet seurakunnat antoivat alempia arvioita (keskiarvo ~6,2) kuin suuret (~7,2), mikä on ymmärrettävää – pienillä on tiukempi taloustilanne suhteessa tarpeisiin. Suurillakaan ei kuitenkaan yli 7 keskiarvon, eli hekin näkevät riskitekijöitä horisontissa. Yleisesti: **moni seurakunta pelkää, että ilman merkittäviä muutoksia (kiinteistöjen vähennystä, tulojen kasvua tai yhteistyötä) kiinteistökustannuksista selviäminen on vaikeaa seuraavan vuosikymmenen aikana**. Tätä alleviivaa erään pienen seurakunnan kommentti, että korjausvelkaa on niin paljon ettei ole realistista selvitä siitä 10 vuodessa. Strategioissa onkin varmasti suunniteltu sopeutustoimia, mutta niiden läpiviennin onnistuminen on iso kysymysmerkki.

Potentiaaliset riskit tulevaisuudessa:

- **Talous ja jäsenmäärä:** Kaikkien seurakuntien taustalla vaikuttaa jäsenmäärän lasku ja siitä seuraava talouden kiristymisen. Kiinteistöpuolella tämä tarkoittaa **kasvavaa epäsuhdetta tarpeiden ja maksukyvyyn välillä** – riski on, että korjausvelka kasvaa hallitsemattomasti, koska investointeihin ei löydy rahoitusta ajoissa. Jos mitään ei tehdä, edessä voi olla pakkoluopumisia tai hätäkorjauksia, jotka ovat kalliimpia kuin suunnitelmallinen ylläpito.
- **Ylläpidon laiminlyönti:** Resurssipulan vuoksi on riski, että **ennaltaehkäisevä kunnossapito kärsii**. Jos kiinteistöhenkilöstöä on liian vähän tai he ovat ylikuormitettuja, pieniä vikoja ei ehditä korjata ennen kuin ne eskaloituvat isoiksi ongelmiksi (esim. katon vuoto jota ei paikata heti -> kusteusvahinko). Muutama seurakunta jo mainitsi yllätyskorjaukset, mikä viittaa tähän riskin toteutumiseen. Pitkittyessään tämä syö rakennusten kuntoa ja arvoa.

- **Osaamisvajheet hankinnoissa:** 61% seurakunnista sanoi, ettei hankinta- ja kilpailutusosaaminen ole täysin riittävää tai siinä on parantamisen varaa. Tämä on riski, koska he voivat tehdä epäedullisia sopimuksia, unohtaa tärkeitä sopimusehtoja tai jopa rikkoa hankintalakia huomaamattaan. Seurauksena voi olla taloudellisia menetyksiä tai juridisia komplikaatioita. Ilman ulkopuolista tukea jokainen pieni yksikkö joutuu keksimään pyörän uudelleen, mikä ei ole tehokasta.
- **Henkilöriskit:** Monessa seurakunnassa kiinteistöjen “muisti” ja käytännön pyörittäminen voi olla yhden avainhenkilön varassa (esim. seurakuntamestari tai talouspäällikkö). Jos hän jää eläkkeelle tai sairastuu, on riski tiedon ja osaamisen katoamisesta. Jo nyt pari vastausta viittasi siihen, että pienen seurakunnan talouspäällikkö “pyrkii katsomaan yleissilmäyksen, niin on toimittu” – tämä on haavoittuva malli pitkän päälle.
- **Rakennusten arvaamattomuus:** Useilla seurakunnilla on vanhoja kirkkoja, joilla saattaa ilmetä äkillisiä suuria tarpeita (esim. julkisivusta putoilee kiviä, sisäilmaongelma havaitaan, lämmityskattila hajoaa talvella). Jos useampi tällainen sattuu peräkkäin, strategiat ja budjetit voivat kaatua. Varsinkin kun korjausvelkaa on jätetty kerääntymään, **on todennäköistä että joitain ikäviä yllätyksiä tulee** – riski on, että ne pakottavat esim. kirkon käyttökieltoon joksikin aikaa, mikä on seurakunnille kriittinen tilanne (toiminnan jatkuvuuden kannalta).
- **Yhteistyön epäonnistuminen:** Vaikka osaamispooliin ja yhteistyöhön suhtaudutaan myönteisesti, on silti riski, että hankkeet eivät toteudu suunnitellusti. Jos poolia ei saadakaan käyntiin tai se kaatuu heikkoon käyttöasteeseen, seurakunnat saattavat jäädä yksin ongelmineen. Tämä on enemmän skenaario, mikä tapahtuu jos suosituksista huolimatta ei edetä – silloin monen pienen yksikön tilanne voisi kriisiytyä hallitsemattomammin.

Merkittävimmät vahvuudet ja myönteiset tekijät:

- **Laajat strategiapäivitykset tehty:** Kuten todettu, useimmilla on tuore kiinteistöstrategia. Tämä on tärkeä vahvuus, koska se tarkoittaa että jokaisessa seurakunnassa on ainakin hahmoteltu suuntaa ja keinoja. On paljon helpompi lähteä toteuttamaan muutoksia, kun raamit ovat mietittynä – toisin kuin tilanteessa, jossa ongelmat olisivat tunnistettu muttei mitään suunnitelmaa.
- **Yhteisymmärrys tarpeista:** Kyselyn perusteella seurakunnat ovat varsin samoilla linjoilla siitä, mitä pitää tehdä (karsia, korjata järkevästi, säästää energiaa, tehostaa yhteistyötä). Tämä yhteinen näkemys luo pohjaa hiippakunnallisellekin strategialle – kun kaikki ymmärtävät ongelman, he todennäköisesti myös tukevat yhteisiä ratkaisuja helpommin.
- **Metsävarat ja muut tulonlähteet:** Monella seurakunnalla – etenkin pienillä maaseurakunnilla – on metsistä tuloja ja ehkä muitakin sijoitusomaisuuksia. Nämä ovat puskurina tilanteessa, jossa toimintatulot laskevat. Esimerkiksi eräskin pieni seurakunta saa metsistä kymmeniä tuhansia euroja vuodessa, mikä saattaa kattaa suuren osan kiinteistökuluista. Vahvuutena voidaan pitää myös sitä, että toiset kuuluvat seurakuntayhtymiin, joissa kustannuksia jaetaan useamman seurakunnan kesken.
- **Motivoitunut henkilöstö ja talkoohenki:** Vaikka resursseja on vähän, monessa seurakunnassa on sitoutunut kiinteistöväki. Joissain vastauksissa rivien välistä näkyi ylpeys omasta työstä – esimerkiksi se seurakunta, joka on onnistunut pitämään tasonsa korkealla – mikä kertoo, että kirkon työntekijät haluavat pitää huolta pyhäköistään ja tiloistaan. Myös vapaaehtoistyö (talkoot, keräykset korjauksiin) voi olla tekijä, jota numerot eivät näytä mutta joka paikallisesti auttaa.
- **Hiippakunnan tuki ja yhteistyöhalu:** Se, että tämä kysely on tehty ja seurakunnat ovat avoimesti jakaneet haasteensa, on jo vahvuus – se avaa oven yhdessä etsimään ratkaisuja. Moni totesi, että

he ottaisivat ilolla vastaan apua (oli se poolin tai muun muodossa). Tämä asenne lupaa, että tulevaisuuden näkymät eivät ole yksinäistä selviytymistä, vaan verkostoitumista ja yhdessä oppimista.

Kuinka hyvin seurakunnat arvioivat selviävänsä strategian toteutuksesta?

Tiivistäen: Useimmilla on realistinen kuva, että **helppoa se ei tule olemaan**. Strategioissa on varmasti listattu esim. kiinteistöjen myyntejä tai investointeja, jotka nyt on paperilla – mutta toteutuakseen ne vaativat sekä rahaa että päättäväisyyttä. Kyselyn arvosanoista (~6–7/10 luottamus) voi päätellä, että monet uskovat selviävänsä ”jotenkin”, erityisesti jos uusia yhteistyömuotoja saadaan käyttöön. Pieni osa pelkää pahinta (arviot hyvin matalia), ehkä ne joilla talous on todella tiukoilla. Parhaiten toimeen luottavat isommat yksiköt, joilla on puskuria. Joka tapauksessa mikään seurakunta ei voi tuudittautua siihen, että nykytila jatkuisi – kaikki tietävät, että **muutoksia on tehtävä** strategian onnistumiseksi. Niiden muutosten toteutumisen varmistamiseen tarvitaan johtamista, seurantaa ja tukea, mikä johtaa viimeiseen osioon: mitä nyt tulisi tehdä.

6. Johtopäätökset ja jatkotoimet

Keskeiset jatkokysymykset ja lisäselvitystarpeet: Kyselyn tuloksista nousee esiin useita aiheita, jotka kaipaavat syvempää tarkastelua tai lisätoimenpiteitä:

- **Kiinteistöjen vähentämisen suunnitelmat:** Moni seurakunta on strategioissaan päättänyt luopua joistain kiinteistöistä. Tarvitaan lisäselvitystä siitä, **mitkä esteet ovat luopumisten tiellä** (esim. juridiset suojelukysymykset, ostajien puute, tunnesyyt) ja miten hiippakunta tai kirkko voisi auttaa niiden ratkaisemisessa. Voidaanko esimerkiksi keskitetysti tukea kiinteistöjen myyntiprosesseja, löytää uusia käyttötarkoituksia tai tehdä yhteistyötä Museoviraston kanssa suojelukohteiden kohtalon helpottamiseksi? Tämä vaatii jatkotyötä.
- **Korjausvelan tarkka kartoitus:** Nyt tiedetään, ettei monella ole tarkkaa lukua velastaan. Suositeltavaa olisi tehdä **hiippakunnallinen korjausvelkalaskenta** tai ainakin luoda malli, jonka mukaan jokainen seurakunta voisi sen laskea. Lisäselvitystä voisi tehdä esim. pilottiluontoisesti muutamassa seurakunnassa: lasketaan todellinen korjausvelka (kustannusarvio tarvittavista korjauksista) ja verrataan heidän itsearvioonsa. Tämä auttaisi ymmärtämään mittaluokkia – puhutanko kymmenistä miljoonista koko hiippakunnan tasolla? Lisäksi korjausvelan priorisointi: mitkä kohteet ovat kriittisimpiä? Tätä tietoa voisi kerätä.
- **Talouden skenaariot ja tukitarpeet:** Jos useampi seurakunta arvioi, ettei 10 vuoden tähtäimellä selviä kiinteistökuiluista, on syytä tutkia skenaariota, jossa joitain seurakuntia joudutaan tukemaan tai niiden rakennuksia ottamaan erityiskohteluun. Voidaanko kehittää **solidaarisuusmekanismeja** hiippakunnan sisällä – esim. isommat auttavat pienempiä jossain hankkeessa, tai tuomiokapituli kohdentaa avustuksia sinne missä hätä suurin? Tämä vaatii taloudellista lisäselvitystä: keiden talous on kriittisin ja kuinka iso ”aukko” on paikattava.
- **Osaamisen kehittäminen vs. ulkoistaminen:** Kysely paljasti aukkoja osaamisessa (hankinnat, strategiatyö). On mietittävä, **panostetaanko koulutukseen vai ostetaanko osaaminen ulkoa**. Todennäköisesti tarvitaan molempia. Jatkotoimena voisi olla esimerkiksi hiippakunnan yhteinen **koulutusohjelma talouspäälliköille ja kiinteistöistä vastaaville** hankintalain kiemuroista, projektinhallinnasta, jne. Samoin vertaistapaamiset: seurakunnat voivat oppia toisiltaan (esim. ne jotka menestyksellä vähensivät korjausvelkaa jakavat keinonsa). Toisaalta osaamisaukkoja

täyttämään suunnitellaan poolia. Lisäselvitettävää on, mitä koulutetaan ja mikä jätetään suosiolla poolin/ulkopuolisten tehtäväksi.

- **Osaamispoolin perustamisen valmistelu:** Tämä kysely toimi tavallaan esiselvityksenä halukkuudesta. Seuraavaksi tarvitaan käytännön selvitys: minkä kokoinen organisaatio pooli olisi, mitä se maksaa ja miten se rahoitetaan, kuka omistaa ja ohjaa, jne. Hiippakunnan kannalta on syytä **perustaa työryhmä** tai projekti viemään pooli-idea konkreettiselle tasolle. Tässä hyödynnetään tietysti kyselyn antia: priorisoidaan ne palvelut, joille on eniten kysyntää (projektinjohto, valvonta, kulttuurirakennusasiantuntemus). Samalla selvitetään, voitaisiinko pooli aloittaa pienimuotoisena pilotina vaikka parin kolmen seurakunnan yhteishankkeella, ennen kuin laajennetaan kaikille.
- **Digitaalisten työkalujen käyttö (jatkokysymys):** Vaikka se ei ollut tämän yhteenvedon painopiste, kyselyssä kartoitettiin myös kiinteistönpidon sähköisiä järjestelmiä ja niiden käyttöä. Sieltä voisi löytyä lisäselvitystarpeita: esimerkiksi jos usealla seurakunnalla on huoltokirjajärjestelmä, mutta kaikki kokevat sen käytön haasteelliseksi, voisiko hiippakunta tarjota tukea tai yhteisiä ratkaisuja? Samoin dokumentinhallinta ja projektinhallintatyökalut – löytyikö kenties tarvetta yhtenäistää tai jakaa lisenssejä? Näitä tuloksia kannattaa analysoida erikseen ja päättää, tarvitaanko yhteisiä toimenpiteitä (esim. yhteinen huoltokirjasovelluspooli tms.). **(Huom: käyttäjien kokemuksia kysyttiin, ja joissain avoimissa vastauksissa mainittiin että kaikki on “ihan hyviä, parannettavaa aina on”.)** Eli suurempia ongelmia ei ehkä esiin tullut, mutta jos jotain ilmeni (esim. ettei ole mitään järjestelmää käytössä joillain), se on jatkokysymys.

Datassa havaitut puutteet ja luotettavuus: Kyselyn aineisto on kattava, mutta muutamia puutteita/toiveita nousi analyysin aikana:

- Joissakin vastauksissa oli tyhjiä kenttiä, jotka tulkittaneen nolaksi (esim. henkilötyövuosien kohdalla jotkut jättivät blankoksi, mikä ilmeisesti tarkoitti 0). Tämä vaatii varmistusta jatkossa – ohjeistuksessa voisi korostaa, että 0 merkitään selvästi, jotta tulkinta on yksiselitteinen.
- Kaikkia olennaisia tunnuslukuja ei kysytty numerona. Esimerkiksi **kiinteistöjen ylläpitomenot per vuosi** olisivat kiinnostava tunnusluku, samoin vuosittaisten investointien suuruus. Nyt saimme vain konsultointiin käytetyt summat. Jatkossa voisi kerätä tietoa esim. kiinteistöjen kokonaismenojen prosenttiosuudesta seurakunnan budjetista, tms. Myös **rakennusten iät** tai kuntoindeksit olisivat auttaneet analyysia (nyt kunto arvioitiin subjektiivisesti).
- Avoimien vastausten laatu vaihteli: osa kirjoitti pitkät selitykset, osa vain pari sanaa. Tämä tekee joidenkin vastausten tulkinnasta vaikeaa (esim. eräs seurakunta vastasi haasteisiin vain “ajanpuute” – mikä toki kertoo oleellisen heidän tilanteestaan, mutta ei anna yksityiskohtia). Ehkä jatkossa voisi ohjeistaa vastaajia antamaan hieman konkreettisia esimerkkejä vastauksiinsa.
- **Vastaavuus kokoluokkiin:** Olisi hyödyllistä ristiintaulukoida joitakin vastauksia kokoluokittain (monet analyysit teimme näin). Ehkä jatkoreportoinnissa voisi tuoda selkeämmin esiin, miten pienten, keskien ja suurten tilanteet eroavat lukujen valossa. Me teimme sitä osin yllä, mutta datan omistajille voisi olla hyötyä syvemmästäkin segmenttikohtaisesta analyysistä (esim. graafit kokoluokittain).
- Kaikkiaan datan puutteet eivät ole kriittisiä, vaan se antoi hyvän yleiskuvan. Joitain **yksittäisiä epäselvyyksiä** jäi, kuten henkilöstörooleihin liittyvät monivalinnat (jotkut vastaukset “työnjohtaja päätoiminen?” olivat monimutkaisia). Näitä voisi tarkentaa, mutta ne eivät muuta isoja linjoja.

Suosituksat seuraaville askelille seurakuntien tulevaisuustyössä:

1. **Jalkauttaminen ja seuranta:** Nyt kun kaikilla (paitsi 5:llä) on kiinteistöstrategia, hiippakunnan tulisi rohkaista niiden jalkauttamiseen. Voidaan järjestää esimerkiksi *strategiapäivät* tai tapaamiset, joissa seurakunnat raportoivat edistymistään strategian toimeenpanossa – näin luodaan tilivelvollisuutta hyvällä tavalla ja jaetaan oppia. Samalla hiippakunta pysyy kartalla, ketkä etenevät ja ketkä kaipaavat apua.
2. **Tukitoimet riskiseurakunnille:** Tunnistetaan ne seurakunnat, joilla yhdistelmä talous + kiinteistöjen kunto + jäsenkehitys on kaikkein heikoin. Heille räätälöidään tukitoimia: esim. erityisavustus hankkeeseen, priorisointiapua (voitaisiin lähettää asiantuntija paikan päälle katsomaan, mitkä tilat kannattaa sulkea heti kustannusten säästämiseksi), tai ohjausta seurakuntaliitokseen mikäli yksin ei pärjää. Tämä on herkkä aihe, mutta parempi puuttua ajoissa kuin odottaa kriisiä.
3. **Osaamispoolin pilotointi:** Ehdotetaan perustettavaksi *pilottipooli* esimerkiksi 1–2 asiantuntijan voimin, joka ottaa hoitaakseen vaikkapa kaksi konkreettista projektia eri seurakunnista (esim. yhden ison peruskorjauksen valvonta ja toisen seurakunnan hankintojen kilpailutus). Pilotista kerätään kokemukset: säästyikö rahaa, tuliko laatua, olivatko seurakunnat tyytyväisiä? Tämän pohjalta hienosäädetään mallia ennen isompaa lanseerausta.
4. **Koulutus ja verkostoituminen:** Käynnistetään *kiinteistöfoorumi* hiippakunnan sisällä, jossa säännöllisesti (esim. puolivuositain) kiinteistöistä vastaavat kokoontuvat (vaikka etänä) jakamaan kuulumisia, uusia ideoita ja kysymyksiä. Ohjelmaan voi sisältyä asiantuntijapuheenvuoroja (hankintalaki, energiatehokkuus, korjausvelan hallinta). Tämä olisi kevyt tapa parantaa osaamista ja yhteishenkeä ilman isoja kustannuksia.
5. **Yhteishankinnat ja -projektit:** Selvitetään, olisiko joitain investointeja tai hankintoja, jotka kannattaisi tehdä yhteisesti. Esim: usealla seurakunnalla on tarve päivittää lämmitysjärjestelmä – voitaisiinko tehdä puitesopimus lämpöpumpputoimittajan kanssa koko hiippakunnalle edullisemmin? Tai jos moni kirkko tarvitsee katon käsittelyä, tilataan kerralla useampaan ja saadaan alennusta. Tämän tyyppiset toimet voivat säästää rahaa ja aikaa. Strategisella tasolla hiippakunta voisi laatia **yhteisen toimenpideohjelman** tietyille teemoille (kuten “öljystä luopuminen 2025 mennessä kaikissa seurakunnissa” ja tuki siihen).
6. **Viestintä ja muutosjohtaminen:** Koska isojen päätösten tiellä on usein inhimillisiä tekijöitä (tunnuside rakennuksiin, muutosvastarinta), hiippakunta voisi auttaa viestinnässä. Voidaan laatia **yhteisiä viestintämateriaaleja** seurakuntalaisille siitä, miksi kiinteistöjä karsitaan ja korjataan – korostaen hengellistä perustehtävää ja talouden realiteetteja. Kun seurakunnan johto viestii vaikeista päätöksistä, hiippakunnan tuki argumenteille (esim. tilastot ja vertailut, että muissakin seurakunnissa tehdään näin) voi auttaa hyväksynnän saamisessa. Myös Museoviraston ja kuntien suuntaan vaikuttaminen yhdessä voi olla tehokkaampaa (esim. joustoa suojeluehtoihin tarvittaessa).
7. **Jatkuva tiedonkeruu:** Suositeltavaa on tehdä tämän tyyppinen kysely jatkossa säännöllisesti (esim. 2–3 vuoden välein) ja seurata kehitystä. Tällöin voidaan mitata, paranevatko arvosanat (esim. resurssien riittävyys 6,7 -> nouseeko?), väheneekö korjausvelka vai kasvaako, jne. Jatkuva seuranta auttaa myös poolin palveluiden mitoittamisessa – nähdään mihin suuntaan tarve kehittyy.

Yhteenvetona johtopäätös

Seurakuntien kiinteistöjen tulevaisuustyö on laaja haaste, mutta tämän datan pohjalta on selvästi tunnistettavissa prioriteetit. Keskeisintä on **varmistaa, ettei korjausvelka ja kustannuspaine karkaa käsistä**, ja siihen päästään vain rakenteellisilla toimilla: turhista tiloista luopuminen hallitusti, jäljelle jäävien tehokas ylläpito, sekä uudenlaisten yhteistyömallien hyödyntäminen. On myös tärkeää **tukea paikallisia toimijoita muutoksessa** – niin tiedolla, osaamisella kuin henkisesti. Data paljastaa, että seurakunnissa on tahtoa ja realismia kohdata nämä asiat. Seuraavat askeleet vaativat konkreettisia toimia hiippakunnalta ja seurakunnilta yhdessä. Tällä analyysillä on pyritty tuomaan esiin kriittiset kohdat ja mahdollisuudet: nyt siirrytään toteutukseen, askel kerrallaan, kohti kestävämpää kiinteistöjen hallintaa Tampereen hiippakunnassa.

Liite: Täsmällinen etenemissuunnitelma osaamispoolin jatkokehittämiseen

Osaamispoolin perustaminen ja kehittäminen edellyttää suunnitelmallista etenemistä. Alla on vaiheittainen suunnitelma, joka sisältää mukaan otettavat tahot, työskentelytavat, vaiheet, aikataulun sekä pilotoinnin ja jatkokehityksen:

1. Perustetaan valmisteluryhmä (Q2 2025): Kootaan hiippakunnan tasolla pieni, toimiva työryhmä osaamispoolia valmistelemaan. Mukaan tulisi ottaa edustajia **eri kokoisista seurakunnista** (esim. yksi pienen, keskikokoisen ja suuren seurakunnan kirkkoherra tai kiinteistöistä vastaava), hiippakunnan tuomiokapitulista (esim. hiippakuntasihteeri tai talousasiantuntija) sekä mahdollisesti Kirkkohallituksen edustaja, jos sieltä on tarjolla asiantuntemusta. Ryhmään olisi hyvä saada myös joku ulkopuolinen kiinteistöalan **asiantuntija/ konsultti**, jolla on kokemusta vastaavista yhteishankkeista. Valmisteluryhmä vastaa suunnittelun koordinoinnista.

2. Tarpeiden ja resurssien kartoitus (Q2–Q3 2025): Ensin kerätään tarkemmin tietoa siitä, **millaista osaamista seurakunnat tarvitsevat** ja kuinka paljon. Valmisteluryhmä toteuttaa esimerkiksi kyselyn tai haastattelukierroksen seurakunnille: kartoitetaan top 5 osaamisaluetta (esim. rakennustekniikka, energiatehokkuus, lakiasiat, kiinteistöjen myynti, projektinhallinta, sijaisresurssit jne.), joille on eniten kysyntää. Samalla selvitetään, onko jo olemassa seurakunnissa henkilöitä, jotka voisivat toimia poolissa (voisi löytyä sisäistä osaamista, jota jaetaan) ja mitä taloudellisia resursseja poolin pyörittämiseen voisi olla käytettävissä. Tässä vaiheessa tehdään myös alustava kustannusarvio ja hahmotellaan, miten kulut jaettaisiin (esim. hiippakunta tukee osan, seurakunnat kontribuovat jäsenmäärän suhteessa tms.). Työskentely järjestetään niin, että **kaikki seurakunnat saavat sanoa sanansa** – esimerkiksi alueelliset tapaamiset tai työpajat, jotta pienetkin toimijat tulevat kuulluiksi.

3. Mallin suunnittelu (Q3 2025): Kun tarvekuva on selvä, valmisteluryhmä laatii konkreettisen mallin osaamispoolille. Tässä päätetään mm.:

- **Organisointitapa:** Perustetaanko hiippakuntaan virallisesti uusi yksikkö vai toimiiko pooli verkostomaisena ratkaisuna? Voisiko se olla esimerkiksi ”kiinteistöjen tukikeskus”, jonka alla asiantuntijat toimivat.
- **Osaajat ja rekrytointi:** Määritellään, mitkä asiantuntijaroolit tarvitaan (esim. 2 teknistä asiantuntijaa, 1 lakimies, 1 projektikoordinaattori). Päätetään rekrytoidaanko uutta henkilökuntaa vai käytetäänkö ostopalveluja tai osa-aikaisia sopimuksia. Myös mahdollisuus jakaa nykyisiä seurakuntien työntekijöitä pooliin osaksi aikaa selvitetään.
- **Kustannus- ja hallintomalli:** Luodaan selkeä malli, miten kulut katetaan ja miten palvelua saa käyttää. Esim. jokaiselle seurakunnalle voidaan taata tietty määrä ”poolitunteja” per vuosi per maksua vastaan, ja ylimenevä käyttö erillisellä korvauksella. Hallinnollisesti päätetään, kuka toimii poolin vetäjänä/esimiehenä ja miten raportointi tapahtuu.
- **Yhteistyön pelisäännöt:** Sovitaan, miten poolin asiantuntijat kommunikoivat paikallisten toimijoiden kanssa. Varmistetaan, että **paikallinen päätäntävalta säilyy** – pooli tarjoaa ehdotuksia ja apua, mutta seurakunnat päättävät toteutuksesta. Dokumentoidaan myös palvelulupaukset (reaktioajat, tavoitettavuus).

Valmisteluryhmä jakaa luonnosmallin kaikille seurakunnille kommentoitavaksi. Työskentely on tässä vaiheessa hyvin osallistavaa: järjestetään esimerkiksi **yhteinen seminaari (loka 2025)**, jossa esitellään poolimalli ja otetaan palautetta. Tämän pohjalta tehdään tarvittavat viilaukset malliin.

4. Päätöksenteko ja käynnistys (Q4 2025): Hiippakuntavaltuusto tai muu tarpeellinen päätöselin (esim. hiippakunnan tuomiokapituli yhteistyössä seurakuntien kanssa) hyväksyy osaamispoolin perustamisen ja resurssit. Tehdään päätökset rekrytoinneista tai sopimuksista asiantuntijoiden kanssa. Tavoite on, että vuoden 2026 alussa pooli on muodollisesti pystyssä. Loppuvuosi 2025 käytetään myös käytännön järjestelyihin: tilojen ja työvälineiden hankinta poolin henkilöstölle (mahdollisesti fyysinen toimipiste hiippakunnan tiloissa), sopimusten laatiminen, palveluprosessien tarkentaminen (esim. miten seurakunta tekee palvelupyynnön poolille – luodaanko jokin tiketointijärjestelmä tai yhteyshenkilöverkosto).

5. Pilotointi (vuosi 2026): Ensimmäinen vuosi toiminnasta toteutetaan **pilottina**. Valitaan muutama keskeinen osa-alue pilotoinnin fokukseksi. Esimerkiksi:

- Pilotointi **teknisen asiantuntijan palvelulla**: Sovitaan että 2026 keväällä poolin rakennustekninen asiantuntija kiertää esimerkiksi 5 eri seurakunnan kiinteistöt ja laatii kuntoarvio raportit + toimenpide-ehdotukset. Näin testataan, miten palvelu toimii eri ympäristöissä ja miten aikataulutus onnistuu.
- Pilotointi **lakipalvelulla**: Syksyllä 2026 poolin lakineuvoja auttaa 3–4 seurakuntaa konkreettisesti hankkeessa (vaikkapa kiinteistön myyntiprosessi tai maanvuokra-asia) alusta loppuun. Kerätään kokemukset tästä.
- **Sijaispooli-kokeilu**: Kokeillaan myös käytännön työntekijäpankkia pienimuotoisesti – esim. yhden alueen kaksi seurakuntaa sopivat jakavansa vahtimestarin niin, että kun toisen työntekijä on lomalla, poolin kautta tulee sijainen. Arvioidaan kustannukset ja hyödyt.

Pilotoinnissa on tärkeää **seurata ja dokumentoida** tarkasti: kuinka paljon aikaa kului, mitä säästöjä tai hyötyjä saavutettiin, mitä ongelmia ilmeni (esim. kommunikointi, odotusajat). Pilotin aikana pidetään säännölliset tapaamiset pilotissa mukana olevien seurakuntien kanssa palautteen saamiseksi. Samalla muutkin seurakunnat pidetään ajan tasalla (esim. väliraportti hiippakunnan yhteisessä kokouksessa), jotta he näkevät edistymisen.

6. Arviointi ja jatkokehitys (loppiainen 2027 mennessä): Vuoden 2026 lopulla tehdään perusteellinen arviointi pilotista. Valmisteluryhmä (tai tässä vaiheessa jo varsinainen poolin johto) kokoaa **mittarit**: kuinka monta toimeksiantoa pooli hoiti, mikä oli asiakastyytyväisyys seurakunnissa, toteutuivatko budjetit ja kustannussäästöt. Tämän arvioinnin pohjalta päätetään tarvittavista muutoksista:

- Tarvitaanko lisää henkilöstöä tai laajennetaanko poolia kattamaan uusia osa-alueita?
- Ovatko kustannusjako ja rahoitus toiminut odotetusti, vai tarvitaanko korjausta (ehkä hiippakunnan lisärahoitusta tai maksujen tarkistusta)?
- Miten varmistetaan poolin palvelun laatu, pitäisikö asiantuntijoille järjestää lisäkoulutusta tietyissä erityiskysymyksissä, jne.

7. Vakiinnuttaminen (2027->): Mikäli pilotin perusteella osaamispooli todetaan toimivaksi ja hyödylliseksi, siirrytään pilotista jatkuvaan toimintaan. Tämä tarkoittaa, että poolista tulee **osa hiippakunnan pysyvää rakenteellista tukea seurakunnille**. Laaditaan lopulliset toimintaperiaatteet, päivitetään strategiatyöhön poolin rooli. Tässä vaiheessa voidaan myös harkita laajentamista: esimerkiksi tarjota poolin palveluita tarvittaessa naapurihiippakunnan seurakunnille yhteistyönä, tai laajentaa osaamispoolin konseptia muille aloille (esim. taloushallinnon pooli, IT-pooli seurakunnille, jos kiinteistöpooli osoittautuu menestykseksi).

Työskentelytapa kaikissa vaiheissa painottaa **yhteisöllisyyttä ja avoimuutta**: seurakunnat pidetään informoituina ja mukaan otettuina. On tärkeää, että poolin kehittämisestä ei synny mielikuvaa ylhäältä

annettuna pakettina, vaan seurakunnat kokevat sen "omalta jutultaan" johon he ovat saaneet vaikuttaa alusta asti. Näin varmistetaan sitoutuminen ja poolin aktiivinen käyttö heti alusta alkaen.

Aikataulun yhteenveto:

- *2025 alkupuoli:* Valmisteluryhmä ja tarvekartoitus.
- *2025 loppupuoli:* Mallin suunnittelu valmiiksi ja päätöksenteko käynnistämisestä.
- *2026:* Poolin pilotointivuosi käytännön toimeksiantojen kautta.
- *2027 alussa:* Arviointi ja päätös vakiinnuttamisesta.
- *2027 eteenpäin:* Laajennettu ja vakiintunut osaamispooli toimii osana seurakuntien tukiverkoston.

Tällä etenemissuunnitelmalla osaamispoolin kehittäminen etenee hallitusti ja osallistavasti. Suunnitelma huomioi sekä nopean liikkeellelähden (ensimmäiset konkreettiset toimet jo ensi vuonna) että harkitun pilotoinnin kautta oppimisen. Lopputuloksena on toivottavasti toimintamalli, joka auttaa kaikkia Tampereen hiippakunnan seurakuntia hallitsemaan kiinteistöjään kestävästi ja tehokkaasti tulevaisuudessa.