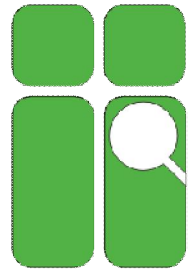


Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 22



# OHJAAKO YHTEINEN NÄKY?

**Strategisen työskentelyn tilanne ja Meidän kirkko -strategian toteutumisen edistyminen seurakunnissa syksyllä 2010**

**Terhi Jormakka**

Kirkon tutkimuskeskus, Tampere 2010  
ISBN 978-951-693-308-8  
ISSN 1459-2703

# SISÄLLYS

1. KYSELYN TAUSTA .....	3
2. VASTAAJAT .....	5
3. STRATEGINEN TYÖSKENTELY .....	7
3.1. Strategian laatiminen .....	7
3.2. Strategian päivittäminen .....	8
3.3. Toimintaympäristöanalyysin tekeminen .....	9
3.4. Jäsenkysely seurakuntalaisille .....	10
3.5. Ympäristöohjelman käyttäminen .....	11
3.6. Seurakuntien koulutus suunnitelmat .....	11
3.7. Strategiaan painopisteisiin kohdistetut talousarviomäärärahat .....	12
3.8. Strategia jatkuvana prosessina .....	13
3.9. Kirkkohallituksen laatiman strategiaoppaan käyttö .....	14
3.10. Strategiaprosesseihin osallistujat .....	14
3.11. Meidän kirkko -strategian vaikutus seurakunnan suunnitelmiin .....	15
3.12. Suuntaviivojen valintoja .....	16
3.13. Seurakuntien arvot .....	18
4. STRATEGISET SUUNTAVIIVAT – VERTAILU SYKSYN 2008 TILANTEESEEN .....	19
4.1. Hengellinen elämä vahvistuu .....	19
4.2. Huolehdimme heikoista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta .....	21
4.3. Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä .....	22
4.4. Viemme viestiä .....	23
4.5. Rakenteet palvelevat toimintaa .....	24
4.6. Kirkon uudistuminen jatkuu .....	26
5. SEURAKUNTIEN TULEVAISUUDEN HAASTEET .....	27
5.1. Strategiatyön tarpeellisuus .....	27
5.2. Toimintaympäristön haasteet .....	28
6. TIIVISTELMÄ .....	30
7. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS .....	32
8. LIITTEET .....	33
Liite 1. Kyselylomake .....	33
Liite 2. Kyselylomake ruotsiksi .....	37

## 1. KYSELYN TAUSTA

Strategisella työskentelyllä etsitään reittiä muutosten maastossa. Kirkkomme seurakunnissa on tehty ja tehdään hyvin erilaisia reitinvalintoja tulevaisuuteen suunnatessa. Tarkasteltaessa viime vuosia voidaan todeta, että osa valinnoista on osoittautunut oikeiksi, osaa joudutaan jatkuvasti tarkentamaan. Samalla on kysyttävä, ohjaako valintoja yhteinen näky?

Kirkkohallitus hyväksyi helmikuussa 2008 kirkon yhteisen strategian *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö*. Samassa yhteydessä asetettiin seurantaryhmä, jonka tehtävään kuuluu muun muassa arvioida strategian toteutumista, huolehtia siitä, että kirkon strategiasta muodostuu jatkuva prosessi ja uudistaa asetettuja toiminnallisia tavoitteita vastaamaan toimintaympäristön muutosta. Työryhmän toimikausi on 2008–2010.<sup>1</sup>

Kirkossa vallitsevan strategisen työskentelyn kokonaistilanteen ja yhteisten painopistealueiden paikallisen lähtötason kartoittamiseksi, työryhmä päätti toteuttaa seurakuntiin suunnatun strategiakyselyn syksyllä 2008.<sup>2</sup> Kyselyraportti julkaistiin Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisusarjassa numerolla 16: Erilaisia reitinvalintoja – strategisen työskentelyn tilanne seurakunnissa syksyllä 2008. Tässä raportissa viittaukset vuoden 2008 lähtötason kartoitukseen on tehty ilman yksilöityjä lähdeviitteitä.

Kyselyaineisto kerättiin kirkkoherroille osoitettuna sähköpostikyselynä. Vastaaminen tapahtui internetin kautta spss-lomakkeella. Aineisto kerättiin 1.10.–19.10.2010. Muistutuskirje lähetettiin 11.10.2010 niihin seurakuntiin, joista vastausta ei ollut saatu. Pääosa aineistosta oli koossa ennen kuin YLE:n niin sanotun Homoillan (12.10.2010) jälkeinen kirkkoon kohdistunut laaja mediakeskustelu alkoi ja voimakas kirkosta eroamisen aalto oli vastaajien tiedossa.

Kysely toteutettiin sekä suomen- että ruotsinkielisenä. Postituksen jälkeen ruotsinkielinen kirkkoherrojen sähköpostiosoiteisto osoittautui puutteelliseksi ja vanhentuneeksi. Tästä syystä kyselylomake päätettiin lähettää myös ruotsinkielisten seurakuntien yleisiin sähköpostiosoitteisiin varustettuna pyynnöllä toimittaa kysely kirkkoherralle.

Kyselyssä lueteltiin strategiseen työskentelyyn ja seurakunnan toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia kysyen vastaajan mielipidettä siitä, millainen tilanne vallitsee hänen omassa seurakunnassaan tai seurakuntayhtymässään. Vastauksissa saatettiin siis viitata paikallisseurakunnan lisäksi seurakuntayhtymän strategiaan. Kysely koostui 36 monivalintakysymyksestä, joista kahteen liittyi tarkentava lisäkysymys. Lisäksi kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä ja kaksi taustatietokysymystä. Kyselylomakkeet ovat liitteinä 1 ja 2. Sisällöllisesti kysely muodostui kahdesta osasta: strategiseen työskentelyyn liittyvät kysymykset ja *Meidän kirkko*-strategian suuntaviivojen toteuttamista kartoittavat kysymykset.

Kyselyn ensimmäinen kysymyssarja koski strategian laadintaan liittyvää prosessia. Huomion kohteena olivat muun muassa toimintaympäristön analyysi, jäsenistön odotusten kartoitus, koulutussuunnittelu ja ympäristöasioiden hoidon suunnitelmallisuus. Kysymysten kautta arvioitiin strategisten painopistealueiden vaikutuksia budjettiin. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös seurakuntien strategioiden asemaa suhteessa

---

<sup>1</sup> Kirkkohallituksen täysistunto, 26.2.2008, 29 §.

<sup>2</sup> Strategiaseurantaryhmän muistio 28.4.2008.

kirkon yhteiseen strategiaan ja muihin seurakuntaa lähellä oleviin toimintalinjauksiin. Lisäksi kartoitettiin, ketkä seurakuntatasolla osallistuvat strategiaprosesseihin.

Toisella kysymyssarjalla hahmotettiin yleiskuvaa siitä, millä tavoin eri seurakunnissa on toteutettu ja tällä hetkellä toteutetaan kirkon yhteisen strategian mukaisia toiminnallisia painopistealueita. Teemoina olivat esimerkiksi jumalanpalvelusten toteuttamismallit, seurakunnan aktiivisuus eri viestimissä, kirkollisten toimitusten hoito, vapaaehtoistyön asema ja kirkon työhön rohkaiseminen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka usein jäsenistö tavoitetaan muutoin kuin kokoavan toiminnan ja kirkollisten toimitusten kautta. Kiinnostus kohdistui myös lähetykselle ja kansainväliselle diakonialle osoitettuihin talousarviomäärärahoihin ja niiden kehitykseen viimeisten vuosien aikana. Analyysivaiheessa aineisto yhdistettiin vuonna 2008 kerättyyn aineistoon. Näin mahdollistui kahden vuoden sisällä tapahtuneen kehityksen tarkastelu.

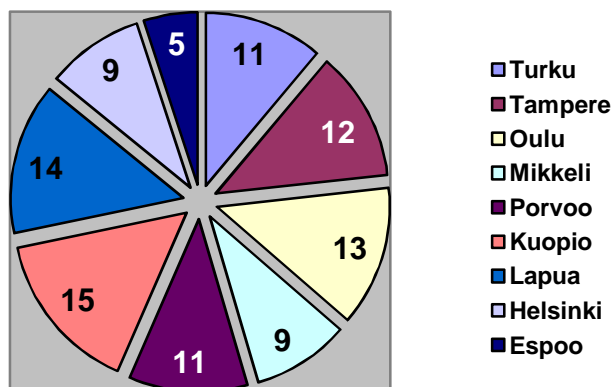
Kyselyn kolmas osa, avoimet kysymykset, antoivat tilaisuuden arvioida strategisen työskentelyn merkityksellisyttä ja kirkon tulevia kehityshaasteita oman seurakunnan näkökulmasta. Vastauksia avoimiin kysymyksiin saatiin erittäin runsaasti. Vastaajat täydensivät avoimissa kysymyksissä myös edellä olleiden monivalintakysymysten vastauksia. Näitä kommentteja on tuotu esiin kyseisen monivalintakysymyksen kohdalla.

## 2. VASTAAJAT

Strategiakyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 265 seurakuntaa. Suomenkielisen kyselyn vastausprosentti oli 60 ja ruotsinkielisen 48. Kokonaisuutena strategiakyselyyn vastasi 58 prosenttia kyselyyn kutsutuista. Vastausprosenttia voidaan pitää sähköpostikyselyllä saavutettuna erittäin hyvänä. Kyselyyn vastanneista seurakunnista noin 200 oli samoja kuin vuonna 2008.

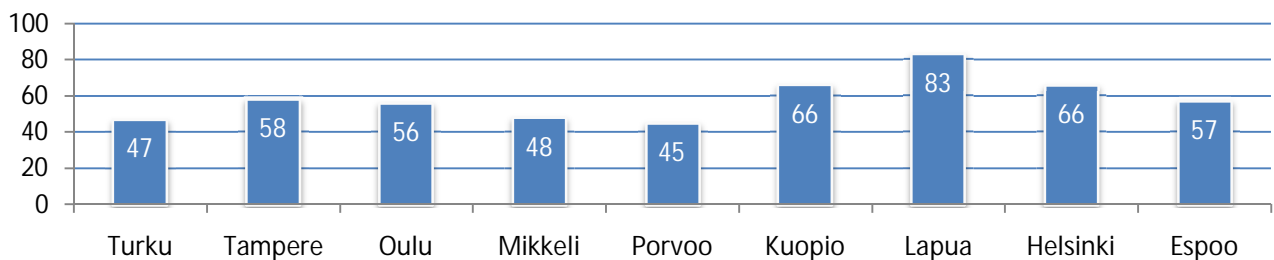
Vastauksia saatiin kaikista yhdeksästä hiippakunnasta. Vastausten kokonaismäärään suhteutettuna eri hiippakunnat ovat edustettuna melko tasaisesti. Pienimmät vastaajamäärät ovat niistä hiippakunnista, joissa seurakuntiakin on vähiten.

Kuvio 1. Kyselyn vastaajat hiippakunnittain. Eri hiippakuntien prosenttiosuus vastaajien kokonaismäärästä.



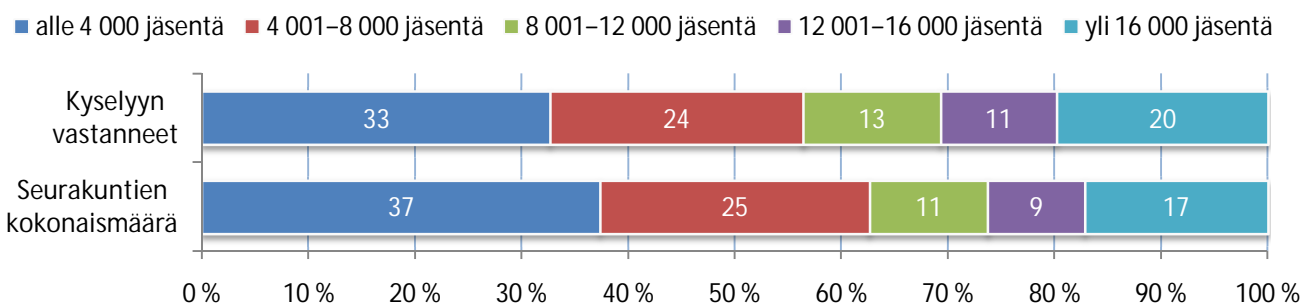
Tarkasteltaessa vastaajien määriä eri hiippakuntien seurakuntien kokonaismäärästä käsin vastausprosentit sijoittuvat Porvoon hiippakunnan 45 prosentin ja Lapuan hiippakunnan 83 prosentin välille.

Kuvio 2. Vastaajien osuus hiippakunnittain hiippakunnan seurakuntien kokonaismäärästä.



Kyselyyn vastanneet seurakunnat edustavat kaikkia kokoluokkia. Suurimmaksi vastaajaryhmäksi muodostui alle 4 000 jäsenen seurakunnat. Vastauksista kolmannes koostui näistä niin sanotuista pienistä seurakunnista. Vastaavasti viidennes vastauksista edustaa yli 16 000 jäsenen suuria seurakuntia. Tarkasteltaessa kaikkien seurakuntien määriä kokoluokittain voidaan havaita, että kyselyyn vastanneiden osuudet myötäilevät hyvin kirkkomme seurakuntien kokonaistilannetta.

Kuvio 3. Vastausten prosenttuaalinen jakautuminen seurakunnan koon mukaan.

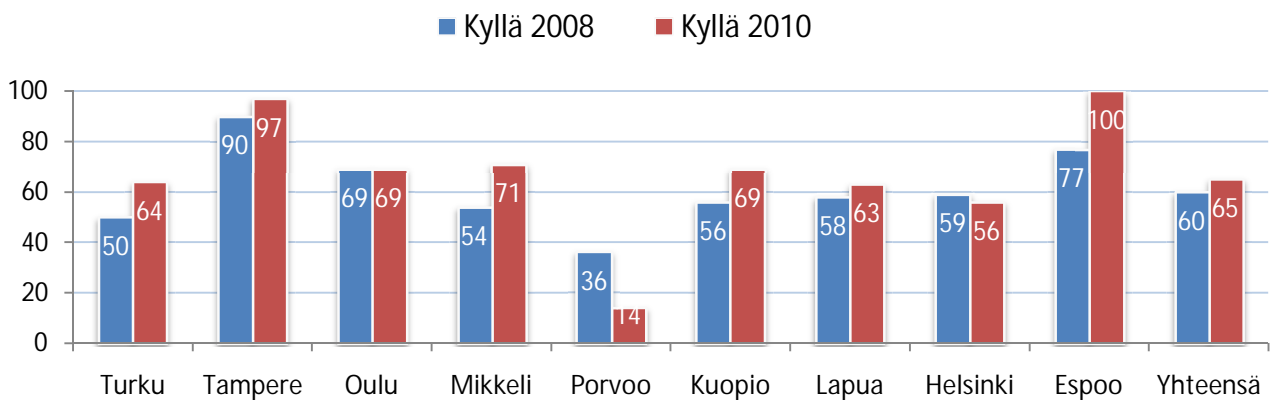


### 3. STRATEGINEN TYÖSKENTELY

#### 3.1. Strategian laatiminen

Strategioiden laatimisen historia kirkon piirissä on vielä melko lyhyt. Suunnittelun kehittämisessä kirkossa on havaittavissa samat kehityspiirteet kuin yritysmaailmassa ja kuntasektorilla. Muutokset hallinto- ja organisaatiomalleissa kuntasektorilla ovat vaikuttaneet kirkon ja seurakuntien toimintamalleihin. Kautta kirkon historian uudentyyppinen ajattelutapa tai uudet toimintamallit on usein pyritty perustelemaan teologisesti.

Kuvio 4. Onko seurakunnalle laadittu strategia? Tarkastelu hiippakunnittain. (%)

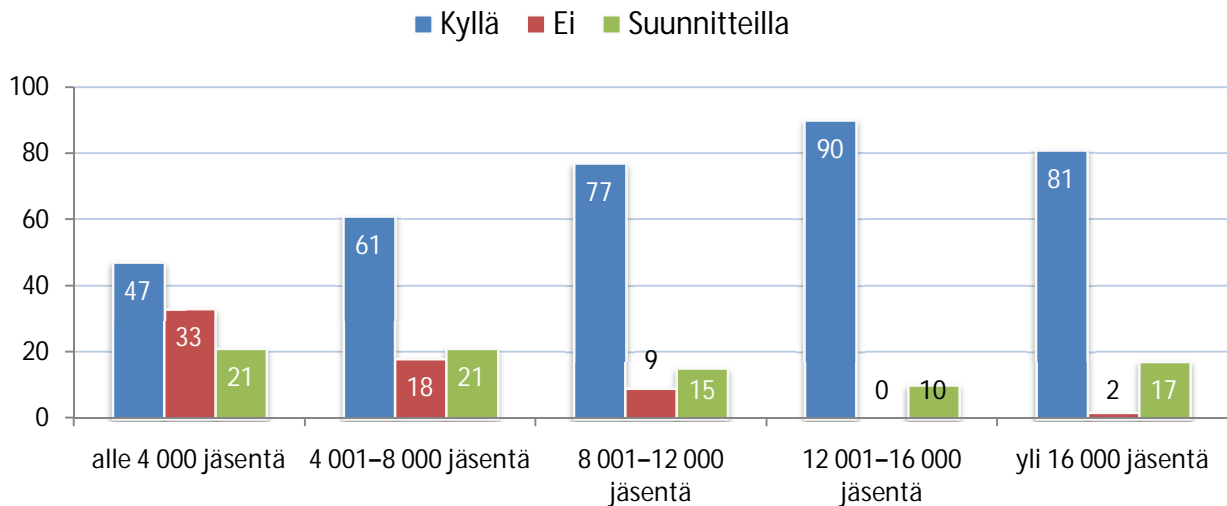


Seurauksena tästä on se, että kirkkoon mallit saapuvat tietyllä viiveellä ja niiden omaksumiseen käytettävä aika on usein varsin pitkä.

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 65 prosenttia (2008: 60 %) ilmoittaa laatineensa oman strategian. Lisäksi strategian laadinta on suunnitteilla 18 prosentissa (2008: 7 %) seurakunnista. Hiippakunnalliset erot ovat huomattavat. Espoon hiippakunnan kyselyyn vastanneista seurakunnista kaikki ja Tampereen hiippakunnan seurakunnista 97 prosenttia on laatinut strategian, Porvoon hiippakunnassa vastaava luku on 14 prosenttia. Porvoon hiippakunnan kohdalla herää kysymys, mihin laaditut strategiat ovat kahden vuoden aikana hävinneet? Eroa vuoden 2008 tilanteeseen selittää yhtäältä se, että kyselyyn vastannut joukko oli jonkin verran eri, toisaalta runsaat vaihdokset kirkkoherran viranhaltijoissa ja seurakuntaliitokset.

Kahdessa vuodessa tilanne on kehittynyt strategisen suunnittelun näkökulmasta myönteisesti. Syksyllä 2008 seurakunnista 33 prosenttia ei ollut laatinut strategiaa eikä sellainen ollut edes suunnitteilla, vastaava luku syksyllä 2010 on 16 prosenttia. Eniten aktivoitumista tarkastelujakson aikana oli tapahtunut Mikkelin ja Espoon hiippakunnissa.

Kuvio 5. Onko seurakunnalle laadittu strategia? Tarkastelu kokoluokittain. (%)



Kirkon yhteisen *Meidän kirkko* -strategian hyväksymisen jälkeen strategian laatineiden seurakuntien määrä on kasvanut. Kyselyyn vastanneiden listauksen perusteella voidaan olettaa, että strategiakyselyyn vastamatta jättäneiden seurakuntien joukossa on keskimääräistä enemmän niitä, jotka eivät ole laatineet strategiaa. Strategiatyön kehityksen suuntaa ja laajuutta arvioitaessa on huomioitava sekin, että nyt toteutetussa kyselyssä vastausprosentti on suurempi (58 %) kuin edellisessä (47 %).

Strategian laadintaprosessien aktiivisuutta seurakuntakoon mukaan tarkasteltaessa on selvästi havaittavissa, että aktiivisuus kasvaa seurakunnan koon kasvaessa. Erityisen paljon niitä, jotka arvioivat, ettei strategiselle työskentelylle ole ollenkaan tarvetta, löytyy pienistä seurakunnista. Tarpeettomuutta perustellaan pienen työyhteisön kyvyllä katsoa eteenpäin ilman "muodollista strategiaa", samoin resurssien vähyys ja arkityön ensisijaisuus mainittiin perusteeksi sille, miksi strategiaa ei nähdä tarpeelliseksi seurakunnalle laatia.

### 3.2. Strategian päivittäminen

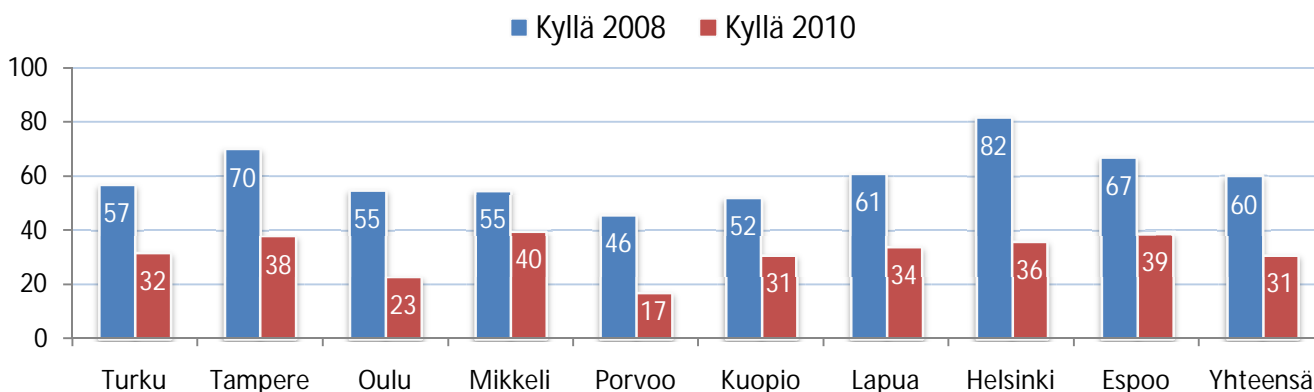
Kokonaiskirkon toinen strategia hyväksyttiin kirkkohallituksessa helmikuussa 2008. *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö* -strategia sisältää kirkon perustehtävän määrittelyn, kirkon arvot, vision tulevaisuuden kirkosta ja kirkon toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015. Strategia painottaa strategisen jatkotyöskentelyn merkitystä paikallisella tasolla. *Meidän kirkko* on luonteeltaan kattostrategia, jossa tehdyt valinnat etsivät muotonsa konkreettiseksi toiminnaksi paikallistason ja kirkon eri yksiköiden suunnitelmissa. Kirkon uudistunut strategia haastoi paikalliset toimijat laatimaan uudelleen tai päivittämään omia strategioitaan.

Kyselyn mukaan strategiaa päivitetään parhaillaan noin joka kolmannessa niistä seurakunnista, joissa strategia on jo aiemmin laadittu. Päivitystarvetta aiheuttavat tällä hetkellä erityisesti seurakunnissa tapahtuvat rakenteelliset muutokset. Toimintaympäristön muutosten tarkasteluun ja sitä kautta strategisten linjausten tarkistamiseen aktivoi myös kirkosta julkisuudessa käyty keskustelu.



Hiippakunnittain tarkasteltuna akuutein tilanne strategiapäivitysten suhteen on Mikkelin, Espoon ja Tampereen hiippakunnissa. Vähiten päivittäjiä, kuten myös valmiita strategioita, löytyy Porvoon hiippakunnasta.

Kuvio 6. Onko strategian päivitys meneillään? Tarkastelu hiippakunnittain. (%)



Vertailu vuoteen 2008 osoittaa, että päivityksiä on nyt meneillään huomattavasti vähemmän kuin kaksi vuotta aikaisemmin. Tämä kertoo *Meidän kirkko* -strategian hyväksymisen jälkeen aiheutuneesta seurakuntien strategioiden päivittämistarpeesta. Toisaalta se kertoo myös siitä, että strateginen prosessi seurakunnissa on usein kohtalaisen hidas ja raskas. Kun *Meidän kirkko* hyväksyttiin helmikuussa, seurakuntien päivitysprosessit olivat vielä kahdeksan kuukautta myöhemmin kesken. Jatkossa olisi hyvä kiinnittää huomiota seurakuntien strategiaprosessien ketteryyteen ja sitä kautta kykyyn muuntautua nopeastikin, mikäli aiheutuu tarvetta strategiin suunnantarkastuksiin.

### 3.3. Toimintaympäristöanalyysin tekeminen

Yksikään seurakunta ei toimi tyhjiössä vaan aina tietyssä toimintaympäristössä. Strategiaa ei siis voida luoda ottamatta huomioon sitä ympäristöä, jossa seurakunta elää. Tässä ajassa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi. Seurakunnan on joko sopeuduttava sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin tai yritettävä vaikuttaa ympäristöönsä. Kirkko koostuu erikokoisista, rakenteeltaan ja ilmeeltään erilaisista seurakunnista. *Meidän kirkko* -strategian väljät raamit jättävät tilaa seurakuntakohtaiselle harkinnalle ja tulkinnoille. Näin kirkko kuitenkin kokonaisuutena pystyy vastaamaan joustavammin toimintaympäristön muutoksiin ja ennakoimaan tulevaisuutta. Paikallistasolla nähdään parhaiten kunkin alueen keskeiset haasteet.

Strategiaprosessiin liittyvä toimintaympäristöanalyysi on laadittu 57 prosentissa kyselyyn vastanneista seurakunnista. Vuonna 2008 vastaava luku oli 58 prosenttia. Koska strategia on laadittu 65 prosentissa seurakunnista, voidaan todeta, että pääosa seurakuntien strategiaprosesseista sisältää yhtenä elementtinä toimintaympäristöanalyysin. Kokoluokittain tarkasteltuna toimintaympäristöanalyysin laadinta noudattaa samaa linjaa kuin strategian laatiminen ylipäänsä eli suuret seurakunnat ovat pieniä aktiivisempia.

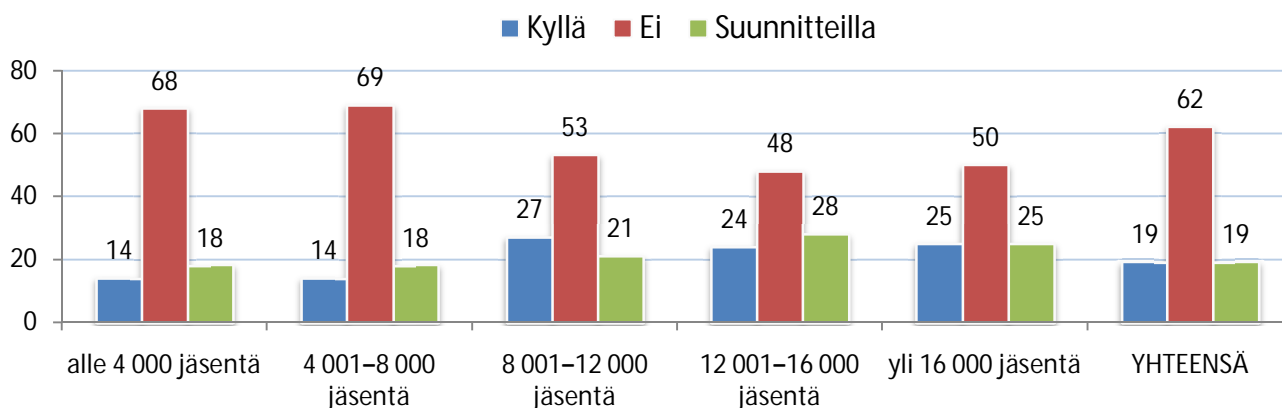
Syksyllä 2010 Kirkkohallitus antoi kirkolliskokoukselle kirkon ensimmäisen tulevaisuusselonteon KIRKKO 2020. Tämä dokumentti ja jatkossa neljän vuoden välein annettavat tulevaisuusselonteot tarjoavat seurakunnille valmista materiaalia toimintaympäristön analysoinnin tueksi.<sup>3</sup>

### 3.4. Jäsenkysely seurakuntalaisille

*Meidän kirkko* -strategian mietintöosa kehottaa seurakuntia laatimaan jäsenstrategian, jossa kartoitetaan seurakuntalaisten odotukset ja tarpeet. Jäsenstrategian avulla on mahdollista uudistaa ajattelu- ja toimintatapoja sekä kehittää työntekijöiden ammattitaitoa. Se auttaa toiminnan ja resurssien suuntaamisessa.<sup>4</sup>

Kyselyyn vastanneista seurakunnista vain 19 prosenttia (2008: 25 %) ilmoitti, että seurakuntalaisten odotuksia on kartoitettu jäsenkyselyn muodossa. Suunnitteilla kysely oli 19 prosentissa seurakunnista (2008: 9 %). Jälleen on havaittavissa, että suurissa seurakunnissa aktiivisuutta oli pieniä enemmän (25 % vs. 15 %). Hiippakunnista aktiivisin jäsenkyselyjen suhteen oli Espoo (31 %) ja hitaimmin liikkeelle on lähdetty Porvoon hiippakunnassa (7 %). Kysymyksen perusteella ei ole pääteltävissä, millaisesta jäsenkyselystä on kyse. Ole-

Kuvio 7. Onko tehty jäsenkyselyä seurakuntalaisten odotuksia? Tarkastelu kokoluokittain. (%)



tettavaa on, että jäsenkyselyjen kirjo on varsin laaja toteutusten suhteen sekä sisällöllisesti että kattavuuden osalta.

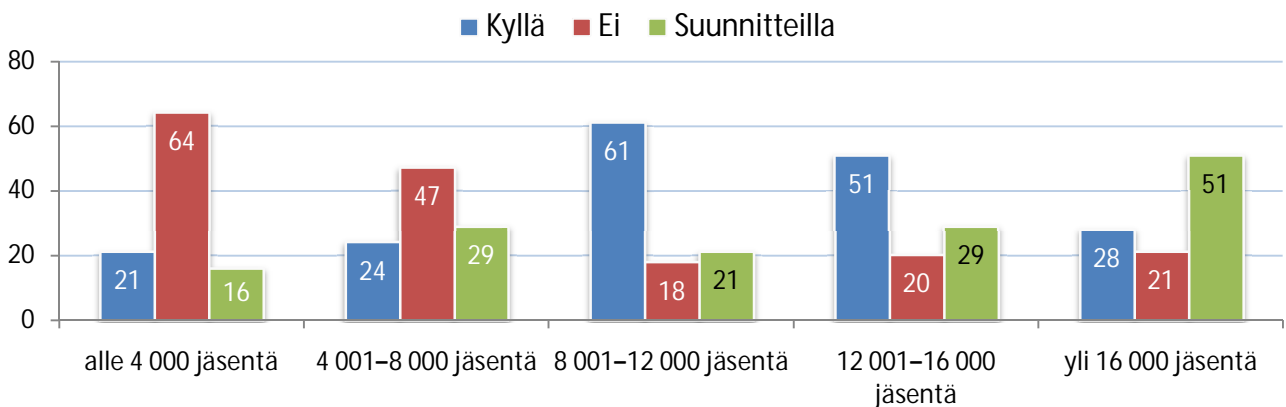
<sup>3</sup> KIRKKO 2020, 6.

<sup>4</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 41.

### 3.5. Ympäristöohjelman käyttäminen

Kirkolta ja seurakunnilta odotetaan vastuullisuutta ympäristökysymyksissä. Kirkolla on oma ympäristöjärjestelmä, Kirkon ympäristödiplomi, joka on perustettu vuonna 2001. Kirkon ympäristödiplomin linjausten mukaisesti ympäristöohjelman laatiminen seurakunnissa lisää vastuuta ja tietoisuutta luomakunnan tilasta. Ympäristöohjelman tavoitteena tulee olla ympäristön elinkelpoisuuden turvaaminen ja luonnon monimuotoisuuden vaaliminen. Ympäristöohjelman avulla on mahdollisuus tunnistaa toiminnan ympäristövaikutukset.<sup>5</sup> Kesällä 2008 hyväksyttiin myös kirkon ilmasto-ohjelma, joka haastaa seurakuntia pohtimaan oman toiminnan vaikutuksia ilmastonmuutokseen.

Kuvio 8. Onko laadittu ympäristöohjelmaa? Tarkastelu kokoluokittain. (%)



Kyselyn mukaan ympäristöohjelma on laadittu 28 prosentissa (2008: 27 %) seurakunnista. Ohjelman laatimisen aktiivisuus on selvästi suurin keskisuurissa seurakunnissa. Monissa suurimman kokoluokan seurakunnissa ympäristöohjelman laadinta on suunnitteilla. Myös hiippakunnalliset erot ovat huomattavat. Helsingin hiippakunnassa 67 prosenttia ja Oulun hiippakunnassa 53 prosenttia seurakunnista ilmoittaa laatineensa ympäristöohjelman. Kasvua on tapahtunut erityisesti Oulun hiippakunnassa, jossa vastaava luku vuonna 2008 oli 34 prosenttia.

### 3.6. Seurakuntien koulutussuunnitelmat

Kirkon henkilöstökoulutussopimuksessa määritellään henkilöstökoulutus osaksi seurakunnan toiminnan ja talouden suunnittelua. Koulutuksen avulla seurakunta kehittää toimintojaan, parantaa henkilöstönsä työskentelyvalmiuksia, työtyytyväisyyttä ja henkistä hyvinvointia. Henkilöstökoulutuksen muotoja ovat perehdyttäminen sekä täydennys- ja uudelleen koulutus.<sup>6</sup> Sopimuksen mukaan seurakunnan tulee määrittellä henkilöstökoulutuksensa tavoitteet ja painopistealueet talousarviovuotta useammaksi vuodeksi laadittavassa koulutussuunnitelmassa, joka on osa seurakunnan toiminnan ja talouden suunnittelua ja jossa koko henkilöstö otetaan huomioon. Suunnitelman tulee edistää seurakunnan työlleen ja toiminnoilleen asettamien

<sup>5</sup> Kirkon ympäristödiplomin käsikirja 2005.

<sup>6</sup> Kirkon henkilöstökoulutussopimus 2 §, 1–2. mom.

tavoitteiden toteutumista.<sup>7</sup> Henkilöstökoulutus vaatii näin ollen pitkäjänteistä ja systemaattista suunnittelua. Koulutussuunnittelu on seurakunnalle merkittävä toiminnan johtamisen apuväline.

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 84 prosenttia ilmoitti, että niillä on koulutussuunnitelma käytössä (2008: 89 %). Laskua selittää osin seurakuntien supistuneet koulutusmäärärahat. Jälleen on havaittavissa se, että pienten seurakuntien aktiivisuus suunnittelutoiminnassa on vähäisempää kuin keskisuurten ja suurten seurakuntien. Hiippakuntien välillä ei ole suuria eroja. Maininnan arvoista on, että Espoon ja Oulun hiippakunnissa lähes kaikki seurakunnat ilmoittivat laativansa koulutussuunnitelman.

### 3.7. Strategisiin painopisteisiin kohdistetut talousarviomäärärahat

Strategiatyöskentelyssä määritellään se, mitä tavoitellaan ja mahdollisesti myös sitä, mitä ei tavoitella. Strategiset rajoitukset kuvaavat sitä, mitkä toiminnot ovat strategian puitteissa mahdollisia ja mitkä ei-toivottavia. Tällä pyritään ohjaamaan resursseja oikeaan suuntaan. Tyypillisin strateginen rajoitusjärjestelmä on budjetointijärjestelmä.

Kyselyyn vastanneiden mukaan 63 prosentissa (2008: 74 %) seurakunnista strategisiin painopistealueisiin on pyritty varaamaan taloudellisia voimavaroja. Pienissä seurakunnissa taloudelliset resurssit ovat usein suuria seurakuntia vähäisemmät ja siksi niissä on vaikeampaa irrottaa varoja painopisteiden suunnassa. Alle 4 000 jäsenen seurakunnista ainoastaan 40 prosenttia (2008: 58 %) ilmoitti suuntaavansa varoja painopisteiden mukaisesti. Taloudellinen panostus painopisteisiin koetaan helposti satsaamisena perustoiminnan ulkopuolelle.

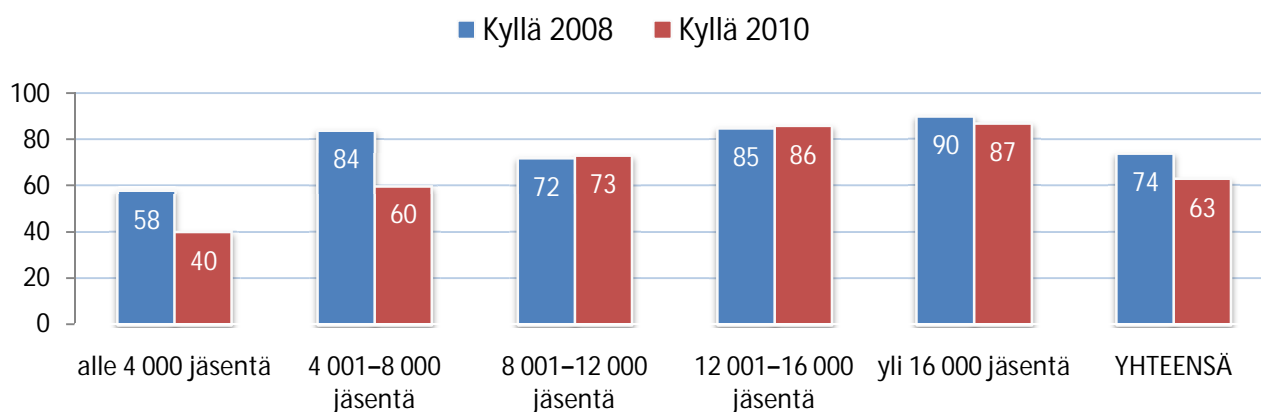
Strategisiin painopisteisiin liittyvien taloudellisten voimavarojen väheneminen heijastelee seurakuntien taloustilanteen yleistä tiukkenemistä. Taantuma koetteli teollistuneita maita vuonna 2009 erittäin voimakkaasti. Tälläkin hetkellä kansainvälisen taloustilanteen vaikutukset näkyvät kirkossa voimakkaana. Kirkon taloudellinen tilanne sitoutuu erityisesti kansalliseen talouteen. Verotulojen kasvu kääntyi syksyllä 2008 jyrkkään laskuun ja yhteisöveron tuotto on pudonnut romahdusmaisesti niin kuntien kuin seurakuntienkin kohdalla. Globaalista taantumasta toipuminen on vielä edessä. Monet arviot ennakoivat, että kansainvälinen ja kansallinen talous pääsee kasvu-uralle 2010-luvun alkuvuosina. Kirkon talouden osalta tilanne on toinen. Taantumien jäljet näkyvät kirkon talouden tilassa vielä vuosia. On hyvin todennäköistä, että globaalien talouden käännyttyä nousuun kirkon taloudessa alkaa oma sopeutumis- ja selviytymistaistelu.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Kirkon henkilöstökoulutussopimus 3 §, 1. mom.

<sup>8</sup> KIRKKO 2020, 46.

Kuvio 9. Onko talousarviossa huomioitu strategiset painopisteet? Tarkastelu kokoluokittain. (%)



### 3.8. Strategia jatkuvana prosessina

Strategiatyöskentelyn ytimeen kuuluvat tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen ja jatkuva oppiminen. Tämän vuoksi on oltava olemassa mittareita, joilla pystytään mittaamaan strategioiden realisoitumista. Eri-tyisesti kirkon piirissä on monesti ajateltu, että tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen on ongelma, koska mittaristoja on vaikea luoda. Konkreettisten mittareiden etsiminen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden seuraamista varten edistää strategiaproessin jatkuvuutta.

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 53 prosenttia (2008: 63 %) arvioi, että strategiasta on muodostunut jatkuva prosessi. Suurissa seurakunnissa (71 %) on jatkuvuuteen kiinnitetty erityistä huomiota. Samoin vastaajajoukosta erottuvat Espoon (93 %) hiippakunnan seurakunnat.

Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kuvata, miten jatkuvuus konkreettisesti ilmenee. Monet vastaajat kertoivat, että strategiaa tarkastellaan vuosittain talous- ja toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä. Nämä suunnitelmat rakentuvat strategian pohjalle ja kertovat sen konkreettisesta toteuttamisesta. Mikäli kolmivuotissuunnittelun tai vuosisuunnitelmien yhteydessä ilmenee tarvetta muille kuin strategiasta nouseville toimintalinjauksille, se antaa aiheen kysyä, pitäisikö myös strategian linjauksia tarkentaa. Vastaava arvioinnin paikka on toimintakertomusta laadittaessa ja tilastollisia tunnuslukuja tarkasteltaessa. Jotkut vastaajat kertoivat, että strategiaa suunnantarkistuksia tehdään myös kehityskeskusteluissa sekä tehtävänkuvien päivitysten ja koulutussuunnittelun yhteydessä. Joissakin seurakunnissa strategiassa valittujen linjausten tueksi järjestetään työntekijäkoulutusta.

Strategian jatkuvuudesta huolehditaan myös arkipäivän toiminnassa. Strategian keskeisiä kohtia tuodaan jatkuvasti esille työntekijäkokouksissa ja luottamushenkilöiden kokoontumisissa. Monissa seurakunnissa työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteisiä strategiatapaamisia pyritään järjestämään vähintään vuosittain. Joissakin seurakunnissa on perustettu erityisiä strategian seuranta- tai ohjausryhmiä, joissa strategian työskentely on säännöllistä ja jatkuvaa.

Monissa seurakunnissa valtuustokauden vaihtuminen merkitsee strategista taitekohtaa. Uuden valtuustokauden alkaessa arvioidaan strategian tilaa sekä mahdollisen uuden prosessin tarvetta ja laajuutta. Monesti

päädytään ratkaisuun, jossa uuden strategian laadintaa voidaan kuvata pikemminkin päivityksenä kuin kokonaan uutena kokonaisuutena. Myös keskeisten viranhaltioiden vaihtuessa ja piispantarkastusten yhteydessä on erikseen arvioitu strategian ajantasaisuutta. Joissakin seurakunnissa seurakuntalaisille suunnatut palautekyselyt ohjaavat strategian päivittämistä.

### 3.9. Strategiaoppaan käyttö

Vuoden 2008 kyselyssä kartoitettiin, kuinka laajasti ja millaista tukea seurakunnissa kaivataan strategiadokumenttien laadintaan. Vastauksista oli havaittavissa, että pienissä seurakunnissa strategian laadintaan kaivattiin selvästi enemmän tukea kuin suurissa seurakunnissa. Avoimella kysymyksellä hahmotettiin kaivattavan tuen muotoja yksityiskohtaisemmin. Monissa seurakunnissa kaivattiin yksinkertaista ohjekirjasta tai malliasiakirjaa siihen, kuinka strategiadokumentti laaditaan. Ohjeistuksen avulla seurakunnat toivoivat pystyvänsä itsenäisesti laatimaan strategiansa tai tarkastelemaan, onko oma strategiatyöskentely etenevässä oikeaan suuntaan.

Vastauksena tähän tuen tarpeeseen laadittiin kirkon strategian seurantaryhmän toimesta keväällä 2009 Strategiaopas seurakunnille.<sup>9</sup> Oppaan painosmäärä oli yhteensä 10 000 kappaletta. Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia oli tutustunut Strategiaoppaaseen seurakunnille. Erityisen tunnettu opas oli Lapuan hiippakunnassa, jossa 95 prosenttia kirkkoherroista ilmoitti tuntevansa oppaan. Vaikka opas kirjoitettiin keskittyneiden pienten seurakuntien näkökulmiin, se on löytänyt tiensä myös keskisuuriin (97 % tutustuneita) ja suuriin seurakuntiin (89 % tutustuneita).

### 3.10. Strategiaprosesseihin osallistujat

Monissa seurakunnissa strategia laaditaan laajalla yhteistyöllä. Seurakuntien strategiatyössä keskeinen rooli on kirkkovaltuustolla, kirkkoneuvostolla, kirkkoherralla, talousjohtajalla sekä mahdollisella johtoryhmällä. He kantavat vastuun strategisten päätösten tekemisestä ja toimeenpanemisesta. Suuremmissa seurakunnissa merkittävässä roolissa ovat myös väliportaan esimiehet. Heillä on vahva yhteys sekä strategiseen johtoon että toiminnalliselle tasolle. Toiminnallisen puolen työalajohtajien sekä taloushallinnon päälliköiden vastuulla on oman alansa toiminnan ohjaaminen ja arvioiminen. Koko henkilöstön aktiivisuus on ohittamaton strateginen voimavara. Strategia etsii muotoaan tai uusiutuu usein juuri työntekijöiden osaamisesta ja aktiivisuudesta käsin.<sup>10</sup>

Lähes poikkeuksetta kyselyyn vastanneissa seurakunnissa strategian laadintaan olivat osallistuneet johtavat työntekijät ja luottamushenkilöt. Koko henkilöstö oli mukana 74 prosentissa ja kaikki luottamushenkilöt 62 prosentissa prosesseista. Joka kahdeksannessa seurakunnassa strategiaprosessiin oli osallistunut myös muita seurakuntalaisia. Kahdeksan prosenttia seurakunnista oli kuullut prosessin aikana yhteistyökumppaneita. Ulkopuolisia konsultteja prosesseissa oli käyttänyt joka neljäs seurakunta. Erityisen runsasta konsult-

<sup>9</sup> Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009/5.

<sup>10</sup> Strategiaopas seurakunnille, 14–15.

tien käyttö oli Helsingin (44 %) ja Tampereen (41 %) hiippakunnissa. Vähiten konsultit olivat tukena Lapuan hiippakunnan seurakuntien prosesseissa (3 %).

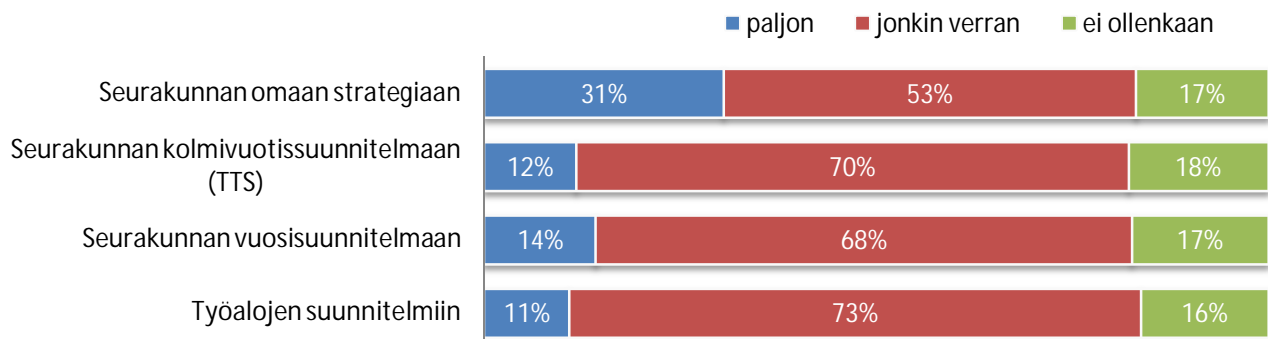
### 3.11. Meidän kirkko -strategian vaikutus seurakunnan suunnitelmiin

Seurakunnilla on perinteisesti ollut hyvin vahva lainsäädäntöön perustuva toiminnallinen itsenäisyys. Kirkon strategisessa työskentelyssä tämä ilmenee siten, että kirkon kokonaisstrategialla ei ole sellaista asemaa, joka velvoittaisi seurakunnat tiettytyyppisiin kehittämistoimiin. *Meidän kirkko* -strategian lähtöajatuksena on, että konkreettiset strategiset valinnat tehdään siellä, missä perustyökin. Yhteinen strategia antaa virikkeitä seurakuntien suunnittelutyölle.

Kyselyyn vastanneet seurakunnat arvioivat *Meidän kirkon* vaikuttavuutta omiin suunnitelmiinsa. Seurakunnista lähes kolmannes arvioi, että *Meidän kirkko* oli vaikuttanut seurakunnan strategiaan paljon. Yhteensä 84 prosenttia vastaajista arvioi, että yhteisellä strategialla oli ollut ainakin jonkin verran vaikutusta oman strategian syntyyn. Erityisesti Espoon hiippakunnassa yhteinen strategia oli ohjannut seurakuntien strategiatyötä (93 %). Vähäisintä yhteisen strategian vaikutus oli Porvoon hiippakunnassa (63 %). Paitsi seurakuntien strategioihin *Meidän kirkko* on vaikuttanut myös seurakuntien vuosisuunnitteluun (paljon 14 %) ja kolmivuotissuunnitelmiin (paljon 12 %). Työalojen suunnitelmia yhteinen strategia ohjasi paljon 11 prosentissa seurakunnista. Olipa kyse mistä tahansa seurakunnan suunnitelmasta noin joka kuudes vastaaja ei nähnyt niissä vaikutuksia *Meidän kirkko* -strategiasta.

*Meidän kirkko* -strategian lisäksi seurakuntien strategioihin paljon tai jonkin verran virikkeitä olivat tarjonneet hiippakuntien strategiat (64 %), kotikaupungin tai -kunnan strategia (68 %) ja kirkkohallituksen työalojen toimintalinjaukset (70 %). Erityisen paljon hiippakunnan strategia oli vaikuttanut seurakuntien suunnitteluun Mikkelin ja Porvoon hiippakunnissa, vähiten Lapuan hiippakunnassa. Tampereen hiippakunnassa kuntastrategiat vaikuttivat seurakuntien strategioihin keskimääräistä huomattavasti enemmän, Kuopion hiippakunnassa puolestaan eri työalojen toimintalinjaukset.

Kuvio 10. *Meidän kirkko* -strategian vaikutus seurakunnan suunnitteluun.



Muina seurakunnan strategiaan huomattavasti vaikuttaneina tekijöinä mainittiin useimmin seurakuntayhtymän strategia ja rovastikuntastrategia tai naapuriseurakuntien strategiat. Asiantuntijakuulemisten ja eri

tutkimuslaitosten skenaarioiden kerrottiin myös merkittävästi vaikuttaneen lopulliseen strategiaan. Myös kirkkohallituksen vuosille 2010–2012 asettama Pyhä-painopiste on ohjannut seurakuntien strategisia linjauksia.

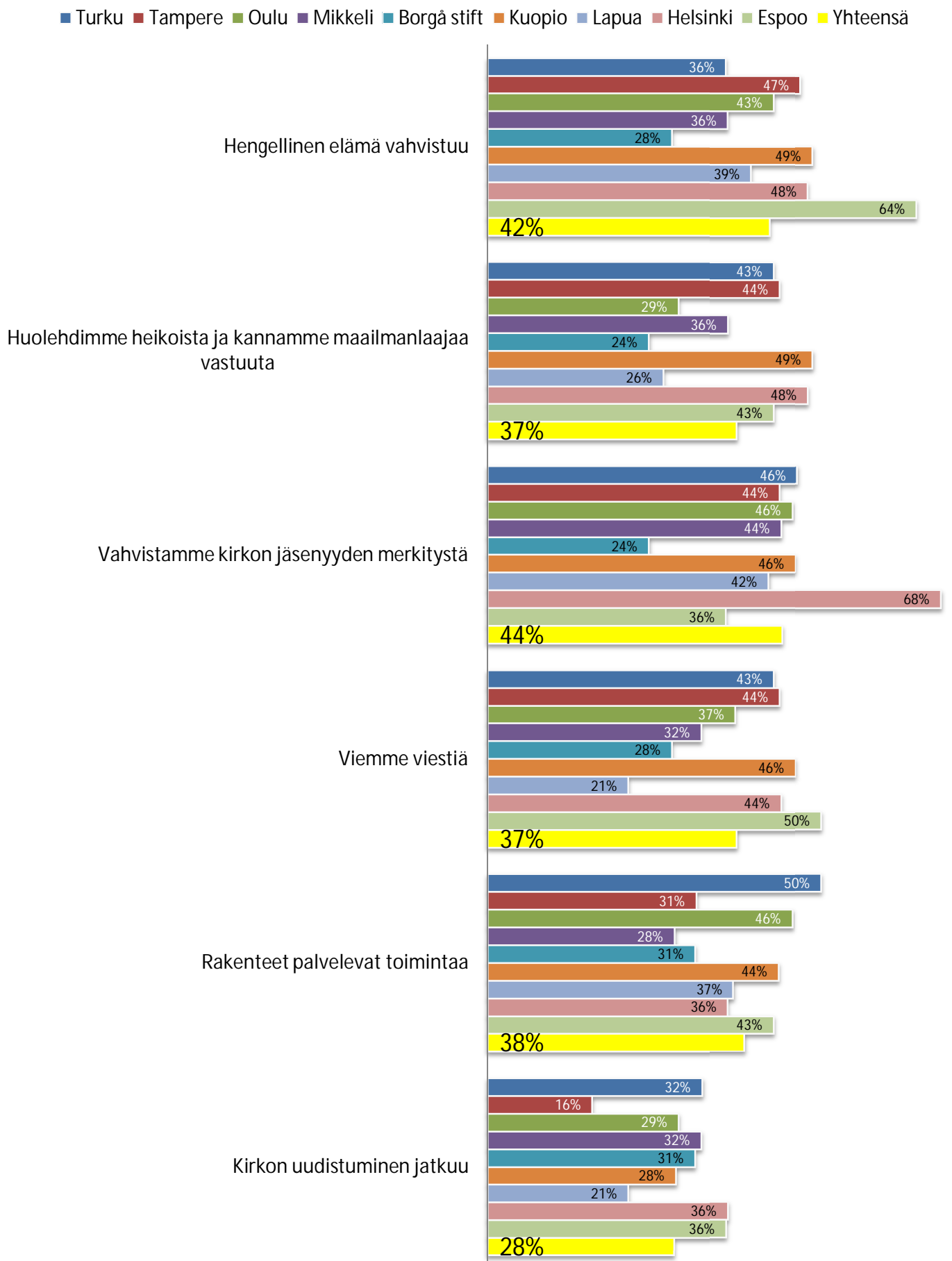
### 3.12. Suuntaviivojen valintoja

Eri seurakunnissa on tehty erilaisia kehittämistoimenpiteitä *Meidän kirkko* -strategian suuntaviivojen toteuttamiseksi. Eniten huomiota on kiinnitetty ja kehittämistoimenpiteitä tehty liittyen jäsenyyden merkityksen (44 % seurakunnista) ja hengellisen elämän (42 % seurakunnista) vahvistamiseen. Pienimmälle huomiolle on jäänyt kirkon uudistumisesta huolehtiminen (28 %).

Jokaisen suuntaviivan kohdalla on todettava, että seurakuntakoon kasvaessa mahdollisuudet erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin kasvavat. Keskisuurissa ja suurissa seurakunnissa ero pieneen seurakuntiin verrattuna on havaittavissa erityisesti suuntaviivojen Viemme viestiä ja Rakenteet palvelevat toimintaa kohdalla. Hiippakuntien välillä on huomattavia vaihteluja eri suuntaviivoihin painottumisessa. Erot ovat nähtävissä yksityiskohtaisesti kuviossa 11. Hengellisen elämän vahvistamiseen on keskitytty erityisesti Espoon hiippakunnassa (64 % seurakunnista). Heikoista huolehtimisen ja maailmanlaajan vastuun näkökulmaa on pidetty aktiivisimmin esillä Kuopion hiippakunnassa (49 % seurakunnista). Kaikkein eniten kehittämistyötä on kokonaisuutena tarkastellen tehty kirkon jäsenyyden merkityksen vahvistamiseksi (44 % seurakunnista). Helsingin hiippakunnan seurakunnista peräti 68 prosenttia on kiinnittänyt paljon huomiota tähän suuntaviivaan. Espoon hiippakunnassa kehittämistoimenpiteitä on tehty runsaasti suuntaviivan Viemme viestiä kohdalla (50 % seurakunnista). Turun arkkihiippakunnassa on viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia seurakuntarakenteissa. Tämä heijastuu myös aktiivisuutena Rakenteet palvelevat toimintaa -suuntaviivan kehittämistoimenpiteissä. Puolet arkkihiippakunnan seurakunnista oli kiinnittänyt runsaasti huomiota tähän suuntaviivaan. Vähimmälle huomiolle seurakuntien kehittämistyössä on jäänyt kirkon jatkuvan uudistumisen turvaaminen, kokonaisuutena 28 prosenttia oli kiinnittänyt siihen paljon huomiota.



Kuvio 11. Seurakunnat, joissa on kiinnitetty paljon huomiota Meidän kirkko -strategian suuntaviivoihin ja tehty kehittämistyötä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkastelu hiippakunnittain.



### 3.13. Seurakuntien arvot

Arvot ilmaisevat, mitä asioita seurakunta pitää hyvänä, toivottavana ja tavoiteltavana. Arvojen tehtävänä on ohjata arkipäiväistä toimintaa ja päätöksentekoa. Lienee selvää, että seurakunnan toimintaa ohjaavat kristilliset perusarvot. Tuo käsite on kuitenkin niin väljä, että se vaatii tarkempaa määrittelyä ja yksityiskoh-  
taisempia valintoja.

Vuoden 2008 kyselyssä kirkkoherrat arvioivat, että strategian laadinnan myötä seurakunnissa on tultu pa-  
remmin tietoisiksi toimintaa ohjaavista arvoista. *Meidän kirkko* -strategiassa määritellään koko kirkon toi-  
mintaa ohjaavat yhteiset arvot. Nuo arvot perustuvat kymmeneen käskyyn ja niiden tulkintaan. Seurakun-  
nissa on pohdittu, ovatko *Meidän kirkko* -strategian määrittelemät arvot myös seurakunnan kannalta kes-  
keisimmät arvot vai onko olemassa jotain sellaisia arvoja, joiden voimallisemmin halutaan ohjaavan paikal-  
lista toimintaa.<sup>11</sup>

Runsas neljännes (28 %) seurakunnista on päätenyt määrittelemään strategiassaan arvot samalla tavoin  
kuin kirkon yhteinen strategia. Lisäksi noin puolet (51 %) kertoi, että arvot ovat osin samoja. Joka kuudes  
seurakunta ei ollut määritellyt strategiassa ollenkaan seurakunnan arvoja. Eniten kirkon arvojen kanssa  
samoja arvoja löytyi Lapuan hiippakunnasta (47 % strategioista) ja kokonaan eri arvoja Turun arkkihiippa-  
kunnasta (11 % strategioista). Seurakuntien koolla ei ollut huomattavaa vaikutusta arvojen määrittelyyn.

Taulukko 1. Seurakuntien arvot verrattuna *Meidän kirkko* -strategian arvoihin. Tarkastelu hiippakunnittain.

	Turku	Tampere	Oulu	Mikkeli	Porvoo	Kuopio	Lapua	Helsinki	Espoo	Yhteensä
samat arvot	25 %	31 %	23 %	20 %	21 %	33 %	47 %	20 %	21 %	<b>28 %</b>
osin samat arvot	54 %	63 %	49 %	60 %	45 %	49 %	34 %	56 %	71 %	<b>51 %</b>
kokonaan eri arvot	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	4 %	7 %	<b>3 %</b>
arvoja ei ole määritelty	11 %	6 %	29 %	16 %	34 %	18 %	13 %	20 %	0 %	<b>17 %</b>

<sup>11</sup> Strategiaopas seurakunnille, 22.

## 4. STRATEGISET SUUNTAVIIVAT – VERTAILU SYKSYN 2008 TILANTEESEEN

*Meidän kirkko* -strategia kertoo, mihin suuntaan kirkko haluaa toimintaansa kehittää. Suunta muodostuu valintojen kautta. Strategisten suuntaviivojen avulla pyritään etenemään kohti tilaa, joka on kiteytettyä kirkon visioon 2015: *”Vuonna 2015 jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa”*.<sup>12</sup>

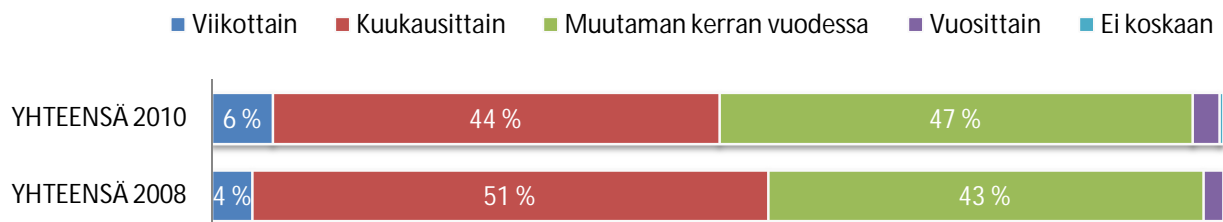
*Meidän kirkko* -strategiassa visioon pyritään kuuden strategisen suuntaviivan viitoittamalla reitillä. Tämän kyselyn toisen osan tarkoituksena on arvioida, millaista kehitystä strategian toteuttamisessa eri suuntaviivojen osalta on tapahtunut kahden vuoden aikana. Tarkastelun lähtökohtana on syksyn 2008 tilanne. Jokaisesta suuntaviivasta muodostettiin 2–7 kysymystä. Kuudennen suuntaviivan kohdalla (kirkon uudistaminen jatkuu) monien osatavoitteiden lähtötaso selvisi jo kyselyn ensimmäisessä osassa. Tästä johtuen kuudennen suuntaviivan teemoista kysymyksiä on ainoastaan yksi.

### 4.1. Hengellinen elämä vahvistuu

Ensimmäinen toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on hengellisen elämän vahvistuminen. Strategiassa tavoitetta on luonnehdittu näin: *”Huolehdimme siitä, että seurakuntien jumalanpalveluselämä on monipuolista, luontevaa ja sisältää inhimillistä lämpöä ja hengellistä syvyyttä. Tuemme kotien hengellistä elämää ja perheitä arkielämässä, myös sen vaikeuksissa ja ristiriidoissa. Kirkollisissa toimituksissa tarjoamme ihmisille mahdollisuuden pysähtyä Jumalan eteen. Olemme avoimia hengelliselle etsinnälle. Julistamme evankeliumin sanomaa kaikille ihmisille ja olemme valmiit keskusteluun uskosta.”*<sup>13</sup>

Seurakunnissa järjestetään kyselyn mukaan huomattava määrä jumalanpalveluksia, jotka on suunnattu eri kohderyhmille. Vähintään kuukausittain jumalanpalvelukseen kutsutaan joku erityinen kohderyhmä 60 prosentissa (2008: 58 %) kyselyyn vastanneista seurakunnista. Tarkastelujakson alussa suurissa seurakunnissa kutsukirkkoja on selvästi enemmän kuin pienissä seurakunnissa (vähintään kuukausittain 84 % vs. 39 %). Kahdessa vuodessa erot olivat tasaantuneet (vähintään kuukausittain 63 % vs. 56 %).

Kuvio 12. Erityisille kohderyhmille suunnattujen jumalanpalvelusten määrä.

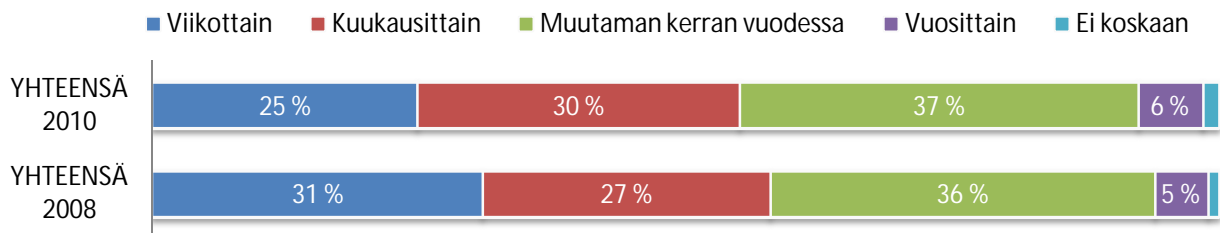


<sup>12</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 37.

<sup>13</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 40.

Maallikoita on mukana jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteutuksessa runsaasti. Yli puolet, 55 prosenttia, seurakunnista (2008: 58 %) käyttää maallikoita viikoittain tai kuukausittain jumalanpalveluksen eri tehtävissä. Suuret seurakunnat ovat pieniä seurakuntia innokkaampia palvelutehtävien jakamisessa maallikoille (vähintään kuukausittain 75 % vs. 48 %). Vastaajajoukosta löytyy kuitenkin myös niitä seurakuntia, joissa jumalanpalvelukset toimitetaan yksinomaan papiston toimesta.

Kuvio 13. Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteuttamisessa on mukana maallikoita.

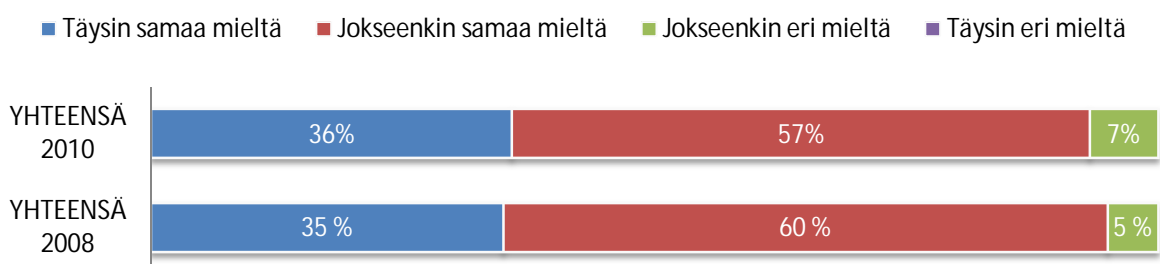


Vastaavasti kyselyssä tiedustettiin eri työalojen työntekijöiden osallistumista jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteutukseen. Samalla tavoin kuin vuonna 2008 työntekijöiden toimiminen jumalanpalvelusavustajina oli viikoittain harvempaa, mutta kuukausittain yleisempää kuin muiden maallikoiden kohdalla. Työalojen työntekijöitä käytettiin monesti silloin, kun kyseessä oli kutsujumalanpalvelus, jossa kutsu kohdistui erityisesti kyseisen työalan läheisiin sidosryhmiin.

Kirkollista toimitusta edeltää papin yhteydenotto toimitusta pyytäneisiin kaikissa seurakunnissa säännöllisesti. Sen sijaan toimituksen jälkeen yhteydessä ollaan säännöllisesti vain kahdeksassa prosentissa seurakunnista (2008: 16 %) ja satunnaisesti 91 prosentissa seurakunnista (2008: 83 %). Hiippakunnista erottui selvästi Porvoon hiippakunta, jossa pappi otti säännöllisesti jälkikäteen yhteyttä toimitusperheisiin 28 prosentissa seurakunnista.

Vanhenevan väestön tarpeet huomioidaan kyselyn perusteella parhaiten pienissä seurakunnissa. Pienten seurakuntien vastaajajoukosta 43 prosenttia (2008: 44 %) katsoi voivansa olla väitteen kanssa täysin samaa mieltä, vastaava luku suurimman kokoluokan seurakunnissa oli 21 prosenttia (2008: 10 %).

Kuvio 14. Väestön vanhetessa on muistettu riittävästi vanhusten hengelliset tarpeet.



## 4.2. Huolehdimme heikoista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta

Toinen toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on heikoista huolehtiminen ja maailmanlaaja vastuu. Strategiassa tavoitetta kuvataan: *”Tarjoamme vapaaehtoisille mahdollisuuden toimia lähimmäisenrakkauden puolesta ja kantaa vastuuta. Toimimme heikommassa asemassa olevien puolestapuhujana yhteiskunnallisessa keskustelussa. Osallistumme toimintaan luomakunnan, oikeudenmukaisuuden ja rauhan hyväksi. Kasvatamme tukeamme lähetystyölle ja kansainväliselle diakonialle. Olemme aktiivisessa kanssakäymisessä kehitysmaiden kirkkojen kanssa. Puolustamme luomakunnan eheyttä.”*<sup>14</sup>

Kyselyyn vastanneet seurakunnat halusivat olla aktiivisesti tarjoamassa vapaaehtoisille mahdollisuutta toimia lähimmäisen rakkauden puolesta ja kantaa vastuuta. Säännöllisesti tätä mahdollisuutta tarjosi 82 prosenttia (2008: 87 %) seurakunnista, loput tarjosivat satunnaisesti vapaaehtoistehtäviä seurakuntalaisille. Vapaaehtoistyötä säännöllisesti tarjottiin erityisesti Espoon hiippakunnassa, jonka seurakunnista 93 prosenttia vastasi asian olevan näin. Isoissa seurakunnissa vapaaehtoisten säännöllinen käyttö oli jonkin verran aktiivisempaa kuin pienissä (92 % vs. 76 %). Vuonna 2008 tilanne oli hyvin samankaltainen.

Heikommassa asemassa olevien puolestapuhujina yhteiskunnallisessa keskustelussa toimi viikoittain 5 prosenttia (2008: 9 %), kuukausittain 22 prosenttia (2008: 26 %), muutaman kerran vuodessa 45 prosenttia (2008: 40 %) ja vuosittain 21 prosenttia (2008: 17 %) seurakunnista. Loput kahdeksan prosenttia (2008: 7 %) ei oman ilmoituksensa mukaan puhu koskaan heikompien puolesta. Seurakunnan koolla ei ole merkittävää vaikutusta alttiudelle osallistua kyseessä olevaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Sen sijaan hiippakunnallisia eroja on havaittavissa. Helsingin hiippakunnassa viikoittain heikompien ääntä käytti yli 12 prosenttia seurakunnista. Porvoon hiippakunnan seurakunnista 24 prosenttia ilmoitti, ettei puhu koskaan heikompien puolesta yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Tiedusteltaessa seurakunnan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen käyttämiä talousarviomäärärahoja vaihteluväli on huomattava. Lähes viidennes seurakunnista jää alle yhden prosentin luokkaan. Yli kolmen prosentin kipuaa vain 12 prosenttia seurakunnista (2008: 15 %).

Taulukko 2. Seurakuntien kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen osoittamat talousarviovarat prosentteina seurakunnan kokonaisbudjetin loppusummasta. Seurakuntien määrä prosentteina seurakuntien kokonaismäärästä.

Seurakunta käyttää talousarviovaroistaan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen	0–1 %	1–2 %	2–3 %	3–4 %	yli 4 %
2008	19 %	37 %	30 %	8 %	7 %
2010	19 %	39 %	30 %	7 %	5 %

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 45 prosenttia oli viimeisen kahden vuoden aikana kasvattanut lähetystyön ja kansainvälisen diakonian määrärahaa. Vuonna 2008 määrärahoja kasvattaneiden osuus oli 55 prosenttia. Suuret (48 %) ja keskisuuret (64 %) seurakunnat olivat kasvattaneet määrärahaa useammin kuin

<sup>14</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 41.

pienet (42 %). Turun arkkihiippakunta (56 %) ja Espoon hiippakunta (54 %) erottautuivat muista hiippakunnista määrärahojen lisäämisessä aktivoitumisella.

### 4.3. Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä

Kolmas toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on kirkon jäsenyyden merkityksen vahvistaminen. Strategiassa tavoitetta on eritelty näin: *”Tavoitamme jokaisen jäsenemme laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa. Kiinnitämme erityistä huomiota nuorten ja nuorten aikuisten jäsenyyteen sekä seurakuntaan muuttavien uusien jäsenten vastaanottamiseen. Käännämme kirkon elämään osallistuvien määrän kasvuun kaikissa ikäluokissa. Luovumme työntekijäkeskeisestä ajattelutavastamme ja luomme seurakuntalaisille mielekkäitä toimintamahdollisuuksia”*.<sup>15</sup>

*Meidän kirkko* -strategian hyväksymisen jälkeen paljon keskustelua herätti jäsenten laadukas kohtaaminen ja kohtaamisten määrän arviointi. Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä siitä, kuinka monta kertaa seurakunnan jäsenet vuoden aikana tavoitetaan muutoin kuin jumalanpalveluksissa ja toimituksissa. Taulukossa 2 on esitetty tavoittamistiheyden jakautuminen vertailuna vuoteen 2008. Suurta kehitystä ei ole havaittavissa, vaikka tämä on juuri se suuntaviiva, johon seurakunnat kertoivat erityisesti panostaneensa.

Taulukko 3. Seurakuntien arvio jäsenten tavoitettavuustiheudesta. Kertaa/vuosi/jäsen. Seurakuntien määrä prosentteina seurakuntien kokonaismäärästä.

Seurakunnan jäsenet tavoitetaan vuoden aikana keskimäärin	0–1 kertaa	2–3 kertaa	4–5 kertaa	yli 5 kertaa
2008	20 %	50 %	16 %	14 %
2010	19 %	52 %	17 %	12 %

Hiippakunnittain tarkasteltuna on havaittavissa jonkin verran poikkeamia. Erityisesti Porvoon (38 %) ja Helsingin (24 %) hiippakunnissa oli paljon seurakuntia, jotka arvioivat, että kohtaamisia tapahtui korkeintaan kerran vuodessa. Vastaavasti Oulun ja Tampereen hiippakunnissa joka viides seurakunta ilmoitti kohtaavansa koko jäsenistönsä yli viisi kertaa vuodessa.

Taulukko 4. Seurakuntien arvio jäsenten tavoitettavuustiheudesta. Kertaa/vuosi/jäsen. Tarkastelu hiippakunnittain.

	Turku	Tampere	Oulu	Mikkeli	Porvoo	Kuopio	Lapua	Helsinki	Espoo	Yhteensä
<b>0–1 kertaa</b>	21%	13%	14%	28%	<b>38%</b>	13%	8%	<b>24%</b>	21%	<b>19%</b>
<b>2–3 kertaa</b>	36%	56%	60%	44%	41%	49%	68%	44%	64%	<b>52%</b>
<b>4–5 kertaa</b>	29%	13%	6%	20%	14%	31%	11%	20%	7%	<b>17%</b>
<b>yli 5 kertaa</b>	14%	<b>19%</b>	<b>20%</b>	8%	7%	8%	13%	12%	7%	<b>12%</b>

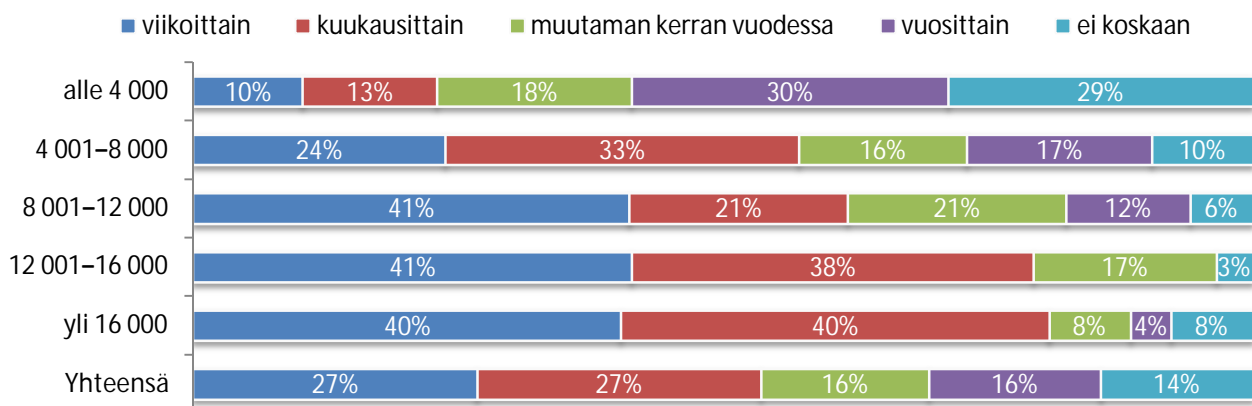
<sup>15</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 42.

#### 4.4. Viemme viestiä

Neljäs toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion liittyy viestin viemiseen. Strategia-assa tavoitetta on luonnehdittu näin: *”Lisäämme vuorovaikutusta viestinnässämme ja tuemme hengellistä elämää myös median välityksellä. Osallistumme aktiivisesti mediassa käytävään keskusteluun. Lisäämme panostusta uuden median käyttöön. Kehitämme sisäistä viestintäämme. Koulutamme keskeisiä toimijoita viestinnän taidoissa”*.<sup>16</sup>

Tietoyhteiskunnan kehittyminen muokkaa tällä hetkellä eniten maailmaa. Kehityksen arvellaan jatkuvan ja nopeutuvan 2010-luvulla. Vuonna 2020 suuri osa yhteiskunnan palveluista on siirtynyt verkkoon. Kyky hyödyntää uutta teknologiaa määrittää vahvasti erilaisten toimijoiden vaikutusvaltaa tulevaisuuden yhteiskunnassa.<sup>17</sup> Internet on jo nykyisellään kirkon toimintaympäristö, eikä ainoastaan viestintäkanava. Kyselyyn vastanneista seurakunnista 27 prosenttia (2008: 21 %) käyttää nettiä jatkuvasti muutoinkin kuin tiedotusväylänä. Tapahtunutta kehitystä voidaan pitää merkittävänä. Hiippakunnista aktiivisimpana näyttäytyvät Espoo (50 %) ja Kuopio (41 %). Mikkelin hiippakunnassa vastaava osuus on 16 prosenttia ja Porvoon hiippakunnassa 14 prosenttia. Seurakuntien kokoon perustuvat erot ovat kaventuneet, mutta ovat kuitenkin edelleen suuret. Pienistä seurakunnista 29 prosenttia (2008: 45 %) ei käytä internetiä ollenkaan vuorovaikutuksellisessa toiminnassa.

Kuvio 15. Toimintaa tapahtuu internetissä muutoinkin kuin toiminnasta tiedottamisena.



Seurakunnan työntekijöiden paikallisradioissa pitämien hartauksien määrässä ei ollut havaittavissa eroja, jotka johtuisivat seurakunnan koosta. Viikoittain paikallisradiohartauksia pidettiin neljässä prosentissa (2008: 2 %) seurakunnista, kuukausittain kolmessa prosentissa (2008: 7 %), muutaman kerran vuodessa 16 prosentissa (2008: 16 %) ja vuosittain 11 prosentissa (2008: 15 %) seurakunnista. Seurakunnista 66 prosenttia (2008: 59 %) ilmoitti, että seurakunnan työntekijät eivät pidä koskaan hartauksia paikallisradiossa. Erityisen harvoin paikallisradiota hyödynnettiin hartauskanavana Turun arkkihiippakunnassa ja Porvoon hiippakunnassa. Aktiivisinta paikallisradion kanssa tehtävä yhteistyö oli Lapuan hiippakunnassa, jossa viikoittain tai kuukausittain hartauden piti 16 prosenttia seurakunnista.

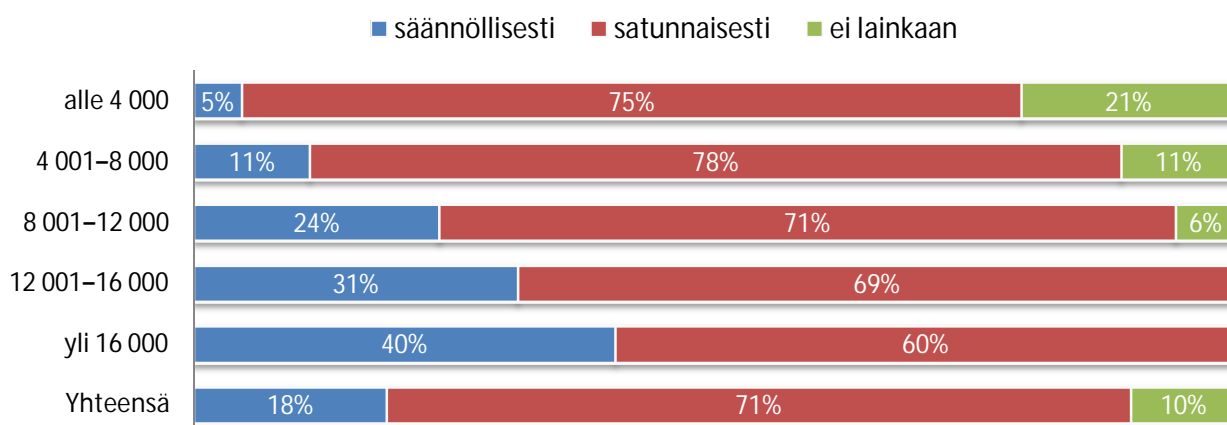
<sup>16</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 43.

<sup>17</sup> KIRKKO 2020, 18.

Hartauksien kirjoittamisessa oltiin selvästi aktiivisempia. Seurakunnan työntekijä kirjoittaa hartauskirjoituksen paikallis- tai maakuntalehteen viikoittain 24 prosentissa (2008: 23 %) seurakuntia, kuukausittain 28 prosentissa (2008: 34 %), muutaman kerran vuodessa 31 prosentissa (2008: 29 %), vuosittain yhdeksässä prosentissa ja ei koskaan kahdeksassa prosentissa seurakunnista. Viikoittain kirjoittavien vastaajajoukossa on selvästi havaittavissa seurakunnan kokoon liittyviä eroja. Pienissä seurakunnissa viikoittain kirjoitti vain seitsemän prosenttia (2008: 7 %) seurakunnista, kun taas suurissa seurakunnissa vastaava luku oli 31 prosenttia (2008: 39 %). Hiippakunnallisessa vertailussa huomion arvoista on, että Mikkelin hiippakunnassa viikoittain kirjoitettiin 44 prosentissa seurakunnista, toisessa ääripäässä oli Porvoon hiippakunta, josta viikoittain hartauskirjoituksen lehteen lähettäviä seurakuntia ei löytynyt yhtään.

Lähes kaikki seurakunnan työtehtävät edellyttävät jonkinlaista viestintäkoulutusta. Kyselyyn vastanneiden mukaan 90 prosenttia (2008: 89 %) seurakunnan työntekijöistä saa tehtävänsä edellyttämää viestintäkoulutusta ainakin satunnaisesti. Joka viides (21 %) pieni seurakunta ilmoitti, että työntekijät eivät saa lainkaan viestintäkoulutusta. Hiippakuntien osalta paras tilanne on Espoossa, jossa seurakuntien työntekijöistä 36 prosenttia saa viestintäkoulutusta säännöllisesti.

Kuvio 16. Seurakunnan työntekijät saavat viestintäkoulutusta.



#### 4.5. Rakenteet palvelevat toimintaa

Viides toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on rakenteiden rooli toiminnan palvelijana. Strategiassa tavoitetta kuvataan: *”Kehitämme kirkon henkilöstörakenteen sellaiseksi, että strategian tavoitteet saavutetaan. Tuemme työntekijöiden hengellistä kasvua. Rakennamme osallisuuden kirkosta unelmien työpaikkaa. Pidämme hallinnon tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana. Säilytämme toiminnalliset yksiköt inhimillisen kokoisina. Investoimme lisää strategian mukaisiin kehittämisalueisiin”*.<sup>18</sup>

*Meidän kirkko* -strategiassa halutaan varautua siihen, että tulevaisuudessakin kirkossa riittäisi asiantuntevia työntekijöitä. Erityisen haasteen asettaa uusien työntekijöiden rekrytoiminen, hyvä perehdyttäminen ja joustava toimenkuvien luominen. Kyselyyn vastanneiden mukaan seurakunnan nuoria on rohkaistu hakeu-

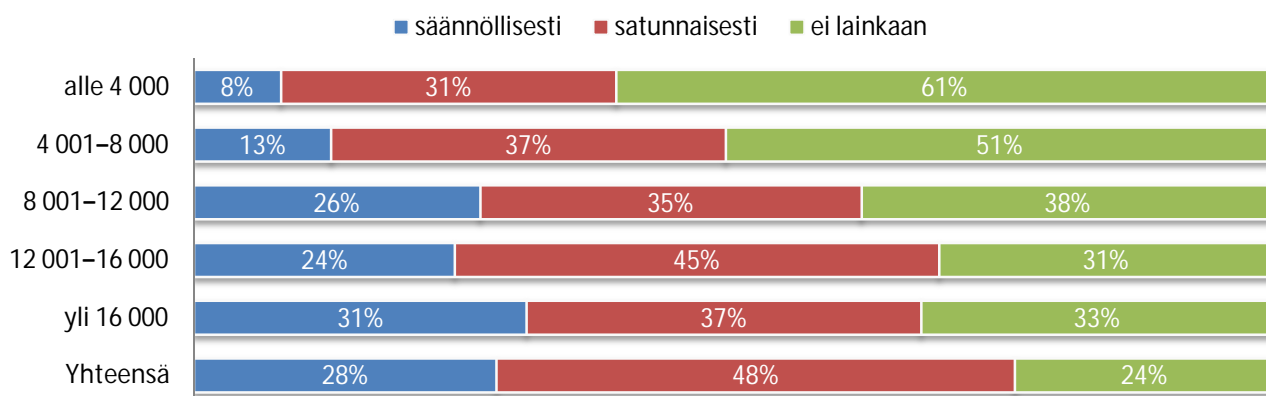
<sup>18</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 44.



tumaan kirkolliselle alalle säännöllisesti 41 prosentissa (2008: 36 %), satunnaisesti 57 prosentissa (2008: 62 %) ja ei koskaan kahdessa prosentissa (2008: 2 %) seurakunnista. Erityisesti Espoon (57 %) ja Kuopion (51 %) hiippakunnissa oli ponnisteltu rekrytointitalkoissa. Suuret seurakunnat näyttävät nuorten rohkaisemisessa kirkolliselle alalle pieniä seurakuntia aktiivisempina.

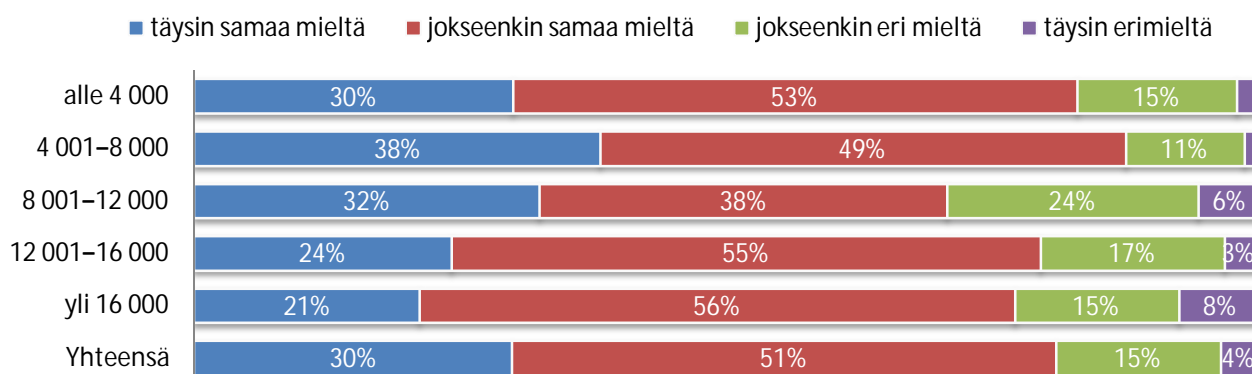
Jotta rakenteet ja talous voisivat palvella toimintaa, on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota kirkon omaisuuden ja talouden hoitoon. Strategia kannustaa seurakuntia luomaan yhteisiä järjestelmiä, joilla niiden toimintiloja voidaan hallinnoida, markkinoida ja vuokrata. Syksyllä 2010, samoin kuin syksyllä 2008, seurakunnista 18 prosenttia ilmoitti, että tällaista yhteistyötä tehdään säännöllisesti toisten seurakuntien kanssa. Suuret seurakunnat tekivät yhteistyötä pieniä enemmän (31 % vs. 8 %).

Kuvio 17. Seurakunnan toimitiloja on hallinnoitu, markkinoitu tai vuokrattu yhteistyössä toisen tai toisten seurakuntien kanssa.



Toiminnan rakenteisiin liittyen kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan pitääkö paikkaansa, että hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 30 prosenttia (2008: 29 %), jokseenkin samaa mieltä 51 prosenttia (2008: 49 %), jokseenkin eri mieltä 16 prosenttia (2008: 16 %) ja täysin eri mieltä neljä prosenttia (2008: 7 %) seurakunnista. Seurakunnan koolla oli yllättävän vähän vaikutusta tähän näkemykseen. Sen sijaan hiippakunnalliset erot ovat suuret. Oulun hiippakunnan seurakunnista 46 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että hallinto on tehokas, kevyt ja toimintaa tukeva. Porvoon hiippakunnan seurakunnista vain 21 prosenttia on täysin samaa mieltä.

Kuvio 18. Hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana.



## 4.6. Kirkon uudistuminen jatkuu

Kuudes ja viimeinen toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on kirkon uudistumisen jatkuvuus. Strategiassa tavoitetta eritellään seuraaviin alatavoitteisiin: *”Seuraamme toimintaympäristön muutoksia ja uudistamme toimintaa perustehtävälle uskollisena. Selvitämme rakenneuudistusten toiminnalliset vaikutukset ja kehitämme keinoja tukea yhdistyneiden seurakuntien toimintaa. Pidämme huolta, että talousarvioissamme jää liikkumavaraa kehittämiskohteiden tarpeisiin. Rakennamme yhdessä osallisuuden kirkkoa ja teemme paikalliset strategiat huolella ja laajan yhteistyön avulla. Huolehdimme siitä, että strategiasta muodostuu jatkuva prosessi”*.<sup>19</sup>

Kirkon uudistumisen jatkuvuuteen liittyen selvitettiin seurakuntien käsitystä siitä, onko niissä viime vuosina vahvistettu seurakunnan jäsenistön mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uutta. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä ilmoitti olevansa 88 prosenttia seurakunnista (2008: 80 %), loput 12 prosenttia (2008: 20 %) olivat jokseenkin eri mieltä. Seurakunnan koko ei vaikuttanut muodostettuun näkemykseen. Kyselyn perusteella erityisesti Kuopion hiippakunnassa vaikuttamismahdollisuuksia on vahvistettu, siellä 97 prosenttia seurakunnista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä asian tilasta.

---

<sup>19</sup> *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 46.

## 5. SEURAKUNTIEN TULEVAISUUDEN HAASTEET

### 5.1. Strategiatyön tarpeellisuus

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin seurakuntien näkemyksiä siitä, tarvitaanko kirkossa ja seurakunnissa strategista suunnittelua. Kirkkoherrat kokivat strategiatyön tarpeellisuuden eri tavoin. Vastaukset voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: 1) myönteinen suhtautuminen, 2) varauksellisen myönteinen suhtautuminen ja 3) kielteinen suhtautuminen. Valtaosa kirkkoherroista sijoittui myönteisesti tai varauksellisen myönteisesti suhtautuviin.

*Myönteisesti* suhtautuvat korostivat sitä, että strateginen työskentely luo seurakunnalle suunnan, mihin ollaan menossa, mitä välietappeja matkalla on ja miten resurssit, jotka tulevat vähenemään parhaalla mahdollisella tavalla käytetään. Resurssien niukentuessa on tärkeää kohdentaa työ oikein yhdessä sopien ja suunnitellen. Strategiaa tarvitaan myös siksi, että perustehtävä säilyy kirkkaana, pystytään keskittymään oleelliseen ja toimintamuotoja uudistetaan. He uskoivat, että strategisen työskentelyn avulla pystytään luomaan myös oikeanlainen lähestymiskulma arvostavaan ja tasavertaiseen suhtautumiseen seurakuntalaisiin – työtovereina – omalla paikallaan yhteiskunnassa.

Tässä joukossa strateginen suunnittelu nähtiin johtamisen perustana ja työkaluna, jolla yhdessä määritetään se, millaisia halutaan olla ja miten tätä tahtotilaa kohti kuljetaan. Heidän mukaansa strateginen työskentely luo seurakuntaan vakautta, turvallisuutta ja suunnitelmallisuutta toisin sanottuna uskoa siihen, että ajan aallokossa perustehtävästään käsin toimivan seurakunnan ei tarvitse impulsiivisesti vastata kaikkiin ympäristön haasteisiin ja kehittämistarpeisiin. Strategiatyön nähtiin auttavan päätöksen tekoa sekä viranhaltijoiden että luottamuselinten kokouksissa. Tärkeänä pidettiin sitä, että strategiatyössä on mahdollista hyödyntää vertaiskehittämisen menetelmiä. Strategiatyötä tarvitaan, koska *”ilman unia, näkyä, haaveita, tietoisuutta tehtävästä ja tavoitteista kirkko ja sen seurakunnat näivettyvät”*.

*Myönteisellä varauksella* strategiatyöhön suhtautuvien parissa strategiatyölle löydettiin lukuisia rajoittavia tekijöitä. Monet vastaajat kertoivat, että pienissä seurakunnissa taloudellinen liikkumavara on niin olematon, että varsinaiseen strategiatyöhön ei ole kiinnostusta, vaikka sen tarve tiedostetaan. Strategiatyö koettiin myös monimutkaisena ja vaativana. Strategiatyön vaarana tässä vastaajaryhmässä nähtiin se, että strategiaprosessista muodostuu prosessi vain itsensä vuoksi tai että siitä muodostuu liian eriytynyt ja erityisiä taitoja vaativa johtamisen elementti, jota kaikki eivät pysty ymmärtämään. Vastauksissa peräänkuulutettiin kevyitä ja maanläheisiä strategiatyön malleja. Usein seurakuntien arkityötä kuvattiin niin hektisenä, ettei strategiatyölle riitä aikaa. Strategiatyölle kaivattiin myös *”todellista valtuutusta hiippakuntatasolta”*.

Varauksella suhtauduttiin erityisesti kirkon yhteisiin strategioihin: joidenkin vastaajien mielestä toiminnalliset strategiat on syytä jättää paikallisesti laadittaviksi – kokonaiskirkon tasolla ei ole yhteisyyttä riittävästi, että koko kirkon laajuisilla papereilla olisi merkitystä. Toinen lähestymiskulma samaan asiaan on myönteisempi: koska kirkon varsinainen tартtumapinta seurakuntalaisiin sijaitsee paikallisseurakunnissa, olisi niemenomaan siellä tarpeen strategisen ajattelun vahvistuminen. Tämä tarkoittaa, että koko kirkon yhteinen strategia mielletään kannustukseksi ja hyvin karkeitten linjausten tarjoajaksi, mutta että seurakunnassa pitää löytää varsinainen sisältö.

**Kielteisesti** strategiatyöskentelyyn suhtautuvat korostivat usein strategian tarpeetonta asiakirjaluonnetta ja muutosten hallitsemattomuutta. Asiat tapahtuvat aivan mitenkä ne haluavat ja niihin joudutaan vastaamaan tilanteen vaatimusten mukaisesti strategiasta riippumatta. Näiden vastaajien arvioiden mukaan kirkon strategia-askleet ovat aina monta askelta yhteiskunnan muutosta jäljessä. Toisaalta vastausten takaa paljastuu myös pettymyksiä, koska työ on jatkunut samanlaisena strategioista huolimatta. Tällöin strateginen työskentely saatettiin leimata *”täysin turhaksi työksi, pakkopullaksi ilman rusinoita”* ja todeta että strategia on jäänyt *”kuolleeksi kirjaimeksi”*.

Eräitä vastaajia kiusasi se, että pienissä seurakunnissa joudutaan monissa asioissa tekemään ylimitoitetuilla sabluunoilla asioita, vaikka pienemmälläkin pärjättäisiin. Joillekin kirkkolain määrittelemä tehtäväluettelo riittää strategiseksi suunnitelmaksi. Osa vastaajista koki, että strategiatyö on ristiriidassa kirkkomme opin kanssa. Heidän mukaansa strategiatyössä *”Pyhälle Hengelle ei ole jätettävissä riittävää hengittämismahdollisuutta”*. Kirkon suuret visiot ja linjaratkaisut löytyvät Raamatusta ja tunnustuskirjoista.

## 5.2. Toimintaympäristön haasteet

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin, mitkä tekijät ovat kirkkoherrojen mielestä juuri heidän oman seurakuntansa kannalta tulevaisuuden kirkon suurimpia haasteita. Hiippakunnista ja kokoluokista riippumatta osa haasteista näyttäytyi kaikille yhteisinä. Osa haasteista kohdistui selvästi suuriin tai pieniin seurakuntiin. Joidenkin haasteiden kohdalla alueelliset erot olivat huomattavia. Yksittäisissä seurakunnissa oli myös sellaisia haasteita, jotka sitoutuivat hyvin vahvasti paikalliseen kontekstiin, seurakunnan päätöksentekijöihin tai viranhaltijoihin.

**Kaikille yhteisinä** haasteina mainittiin useimmiten kirkon jäsenkato ja jäljelle jäävien jäsenten löyhä sitoutuminen kirkkoon. Runsaasti mainintoja oli yhteiskunnan maallistumisesta ja ihmisten arvopohjan muuttumisesta sekä yhteisöllisen jumalanpalveluselämän hiipumisesta. Vastauksista kuvastui huoli kirkon sanoman selkeyden ja yksinkertaisuuden säilyttämisestä ja kirkon ykseyden pirstoutumisesta. Vastaajat näkivät suurena haasteena, miten henkilöstön määrä pystytään ylläpitämään vähenevillä verotuloilla. Monet ajattelivat, että koska käytettävissä olevat verotulot pienenevät suhteessa kustannuskehitykseen, toimintaa on supistettava tai samat asiat on kyettävä tekemään entistä halvemmalla. Samoin nähtiin rekrytoinnin ongelmat: seurakunnat alkavat kärsiä työntekijöiden rekrytointiongelmista, koska kirkon hengellisten virkojen työaika ja palkka ovat negatiivisia kilpailutekijöitä.

Kaikille yhteisinä haasteina mainittiin kristillisen kotikasvatuksen ohentuminen, rippikoulun aseman herkkyyks osana nuorisokulttuuria. Yhteiskunnallisen eriarvoistumisen arvioitiin aiheuttavan suuria haasteita erityisesti diakoniatyölle. Köyhyys ja yksinäisyys tulevat koskettamaan tulevana vuosina entistä voimakkaammin. Haaste on myös se, että kirkko pysyy näkyvänä, ihmisten arkeen vaikuttavana, merkityksellisenä ja läheisenä. Löytyykö kirkkoon sellainen kieli, joka puhuttelee tämän päivän ihmistä? Jotkut vastaajista olivat huolissaan siitä, kaventaako uskonnonvapauslaki kirkon mahdollisuuksia toimia tulevaisuuden yhteiskunnassa.

*Pienten seurakuntien* erityishaasteena mainittiin useasti pienten toimintayksikköjen toimintakyvyn säilyttäminen – ja kehittäminen. Vastauksissa oltiin huolissaan siitä, muistaako kokonaiskirkko myös pienten seurakuntien tarpeet ja netittömän kansan todellisuuden. Monet kirkkoherrat ajattelivat, että kirkollisen hallinnon keventäminen auttaisi erityisesti pieniä seurakuntia ja vapauttaisi resursseja hengelliseen työhön. Tulevaisuuden kannalta ratkaisevaksi kysymykseksi koettiin se, kykeneekö kirkko purkamaan raskaita rakenteita hallinnossa, mutta myös kiinteistöomaisuuden ja työntekijäkeskeisyyden suhteen ja luomaan niiden tilalle muunneltavia ja liikuteltavia malleja tehdä seurakuntatyötä. Pienissä seurakunnissa arvioitiin suureksi uhkatekijäksi seurakuntaidentiteetin katoaminen seurakuntaliitosten myötä.

*Suurissa seurakunnissa* huomiota kiinnitettiin nuorten perheiden ja työikäisten hankalaan tavoittamiseen. Kirkkoherrat pohtivat, kuinka kauan kanavat säilyvät auki esimerkiksi päiväkoteihin ja kouluihin. Kojoavan toiminnan hiipuessa erityisesti suurissa seurakunnissa kysymykseksi nousee, miten vahvistaa tavalista arkielämän uskoa? Haasteena nähtiin työntekijöiden motivaation ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Taloudelliset kysymykset kiteytyivät usein seurakunnan omaisuuden hoitoon. Kirkon rakennuksissa oleva omaisuusmassa sitoo budjettivaroja toiminnan ja työntekijäresurssin kustannuksella. Suuret seurakunnat pohtivat pienten tavoin omaa seurakuntaidentiteettiään: isot seurakuntayksiköt antavat mielikuvan tehokkuudesta, mutta eivät sitä välttämättä ole. Huolta kannettiin jatkuvasti kasvavan seurakunnan tasapuolisesta kehittämisestä. Seurakunnan perusolemus on olla jumalanpalvelusyhteisö. Tätä kautta suuret seurakunnat murehtivat myös kirkon uskottavuuden säilyttämisestä tulevaisuudessa, monissa vastauksissa keskeiseen asemaan nousi kirkon uskollisuus omalle perustehtävälleen. Eräs kirkkoherra kiteytti ajatuksen kysymykseen: *”onko selkeää evankelioimisen ja uudistumisen näkyä vai onko kirkko pelkkä saattohoitolaitos?”*

*Alueelliset erot* konkretisoituivat usein kaupunki – maaseutu -asetelmaan. Tyhjenevällä maaseudulla kirkon tulevaisuudenkysymykset ovat selvästi erilaiset kuin kaupungeissa. Jokaisen hiippakunnan alueelta löytyy sekä autioituvaa syrjäseutua että elinvoimaisia kasvukeskuksia. Kaupunkiseurakunnissa oltiin usein huolissaan seurakuntalaisten henkilökohtaisesta tavoittamisesta. Toisaalta seurakuntalaisten osaamisen ja voimavarojen käyttöön saaminen koettiin ongelmallisena. Kaupungeissa keskeiseksi ja konkreettiseksi tulevaisuuden haasteeksi nousi maahanmuuttajakysymys. Kyseltiin, miten on mahdollista luoda toisiaan arvostava vuoropuhelu monikulttuurisessa yhteisössä? Kaupunkimaisessa ympäristössä kiinnitettiin usein huomiota kirkon kansainvälisen vastuun merkitykseen. Globaalin vastuun kantaminen nähtiin erityisesti nuorempaa jäsenistöä kirkkoon sitouttavana tekijänä. Haastetta kaupunkiseurakuntiin tuovat uusien asuinalueiden nopea syntyminen ja niiden asukkaiden integroiminen vaihtuneeseen kotiseurakuntaan. Suurissa kaupungeissa on usein seurakunnan ohella muita kirkollisia toimijoita. Jotkut kirkkoherroista kokivat, että seurakunnan ja muiden kirkollisten toimijoiden synergia on usein riittämätöntä.

Maaseutumaiset seurakunnat olivat huolissaan demografisesta kehityksestä: muuttoliike suuntautuu kasvukeskuksiin, kuolleita on huomattavasti enemmän kuin syntyneitä ja tätä kautta jäsenistön ikäpyramidi vääristyy vuosi vuodelta. Kirkollisten palveluiden takaamisen vaikeus koettiin todellisena tulevaisuuden uhkana. Väestön ikääntyessä kohtaavaa työtä pitäisi lisätä eikä työntekijöiden määrää vähentää. Tulopohja ei kuitenkaan mahdollista tätä. Monet kokivat, että nyt on aika järjestelmällisesti ja panikoitumatta luopua muusta kuin perustoiminnoista.

## 6. TIIVISTELMÄ

*Meidän kirkossa* keskeiseen asemaan nostetaan strateginen suunnittelu kirkon eri tasoilla: seurakunnissa, hiippakunnissa, kirkon keskushallinnon yksiköissä, kirkollisissa järjestöissä ja hengellisissä liikkeissä. Strategian toteutuminen edellyttää kaikilla näillä tasoilla yhteisen kielen ja ymmärryksen löytymistä sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten strateginen työskentely on kehittynyt ja miten *Meidän kirkko* -strategian asettamat tavoitteet ovat kahden vuoden (2008–2010) aikana edistyneet seurakuntatasolla.

Kyselyyn vastasi 58 prosenttia seurakunnista. Vastauksia saatiin kaikista hiippakunnista ja seurakuntakokoluokista. Kyselyyn vastanneista seurakunnista 65 prosenttia on laatinut oman strategian. Kahdessa vuodessa tilanne on kehittynyt strategisen suunnittelun näkökulmasta myönteisesti. Syksyllä 2008 seurakunnista 33 prosenttia ei ollut laatinut strategiaa eikä sellainen ollut edes suunnitteilla, vastaava luku syksyllä 2010 on 16 prosenttia.

Strategisen työskentelyn tilanne tällä hetkellä on jonkin verran seesteisempi kuin vuonna 2008. Vireillä olevia prosesseja ei ollut yhtä paljon kuin kaksi vuotta aikaisemmin. Uuden strategiakerroksen voidaan ennakoida alkavan valtuustokauden vaihduttua ja käynnistyttyä kunnolla. Mikäli vastauksista ennakoitava strategiakerros alkaa esimerkiksi alkuvuodesta 2012, tämä asettaa aikataulullisia haasteita kirkon yhteisen strategian laadinnalle tai päivitykselle. Tämän kaltainen aikataulutuksen merkinnee sitä, että seurakunnilla ei ole käytettävissä kirkon yhteistä päivitettyä linjausta seuraavalla strategiakerroksella.

Strategiaprosessiin liittyvät käytännöt poikkeavat edelleen huomattavasti toisistaan eri seurakunnissa. Lähes kaikki strategian laatineet seurakunnat ovat tehneet toimintaympäristön analyysin ja kehittäneet toimintaa sen osoittamassa suunnassa. Jäsenistön toiveita ja odotuksia ei ole kartoitettu yhtä laajasti, vastaajista vain viidennes ilmoitti, että seurakuntalaisille on tehty jäsenkysely. Toinen viidennes suunnitteli jäsenkyselyn tekemistä. Seurakuntalaisten roolia strategisessa suunnittelussa kuvastaa se, että vain joka kahdeksannessa seurakunnassa strategiaprosessiin oli osallistunut luottamushenkilöiden lisäksi muita seurakuntalaisia. Sen sijaan seurakunnan ulkopuolisia konsultteja oli käyttänyt joka neljäs seurakunta. Seurakuntien mahdollisuus osoittaa talousarviomäärärahoja strategiaan painopisteisiin on selvästi kaventunut tarkastelujakson aikana.

*Meidän kirkko* -strategialla on ollut paljon vaikutusta seurakunnan strategisten painopisteiden valinnassa joka kolmannessa strategian laatineista seurakunnista, ainakin jonkin verran vaikutusta *Meidän kirkolla* on ollut 84 prosenttiin seurakuntien strategioista. *Meidän kirkko* -strategian arvopohjan jakaa täysin 28 prosenttia seurakunnista ja osin 51 prosenttia. Seurakunnista 17 prosenttia ei ole määritellyt arvoja omassa strategiaprosessissaan. Kirkon yhteinen strategia on vaikuttanut myös seurakuntien kolmivuotissuunniteluun, vuosisuunnitelmiin ja työalojen suunnitelmiin. Muista seurakuntien strategioihin vaikuttaneista asiakirjoista mainittiin muun muassa hiippakuntien strategiat, kuntastrategiat ja kirkkohallituksen työalojen toimintalinjaukset.

*Meidän kirkko* -strategiassa asetetaan monia kirkon toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Seurakunnat ovat reagoineet eri tavoin eri suuntaviivojen muuttamiseen konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Eniten huomiota on kiinnitetty ja kehittämistyötä tehty suuntaviivan Vahvistamme kirkon jäsenyyden

merkitystä (44 %) ja Hengellinen elämä vahvistuu (42 %) osalta. Vähiten seurakunnat ovat painottaneet Kirkon uudistamisen jatkuvuuden takaamiseen (28 %). Hiippakunnalliset erot ovat huomattavia.

Vuoden 2008 kyselyn perusteella oli havaittavissa huomattavia seurakuntakohtaisia vaihteluja eri painopistealueiden lähtötasoissa. Sama moninaisuus näkyy nyt kerätyssä seuranta-aineistossa. Voimakkainta tavoitteissa edistyminen on kyselyn perusteella ollut viestinnän kehittämisessä, erityisesti verkossa tapahtuvassa työssä. Samoin nuorten kannustus kirkolliselle alalle on lisääntynyt. Enenevässä määrin on vahvistettu myös seurakunnan jäsenistön mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uutta.

Vastaajat kokivat seurakunnissa kohdattavat tulevaisuuden haasteet varsin suurina. Luonteeltaan eri tyyppisissä seurakunnissa haasteet nähtiin eri tavoin. Yhteisiä huolenaiheita olivat muun muassa kirkon jäsenkato, muuttuneet sitoutumisen tavat ja arvopohja, seurakuntien taloudellisen tilanteen kehittyminen ja sitä kautta kyky vastata uusiin haasteisiin, yhteiskunnan eriarvoistuminen ja kirkon ykseys. Suurin osa vastaajista piti strategista työskentelyä seurakunnissa tarpeellisena, suorastaan välttämättömänä. Strategia-ajattelu luo seurakunnan suunnitteluun ja toimintaan vakautta ja turvallisuutta. Vastaajat kokivat, että sen avulla seurakunta pystyy keskittymään perustehtävän kannalta oleellisimpiin asioihin.

## 7. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

*KIRKKO 2020 – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko (2010)*. Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2010:7. Helsinki.

*Kirkkohallituksen asettama strategiaseurantaryhmä*, muistio 28.4.2008 ja 21.11.2008.

*Kirkkohallituksen täysistunto*, pöytäkirja 26.2.2008.

*Kirkon ympäristödiplomin käsikirja (2005)*. Toimittanut Pauli Välimäki. Kirkkohallituksen julkaisuja 2005:5. Kirkkohallitus. Helsinki.

*Kirkon henkilöstökoulutussopimus*

*Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö (2007)*. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:10. Kirkkohallitus. Helsinki.

*Strategiaopas seurakunnille (2009)*. Suomen ev. lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5. Helsinki.



## 8. LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

#### Saateteksti sähköpostiviestissä:

##### Arvoisa kirkkoherra

Tällä kyselyllä selvitetään strategisen suunnittelun ja Meidän kirkko -strategiassa asetettujen painopistealueiden nykytilaa seurakunnissa. Kysely on seurantatutkimus, joka liittyy syksyllä 2008 tehtyyn lähtötason kartoitukseen. Aikaa vastaamiseen on hyvä varata 10–15 minuuttia. Vastauksesi on tärkeä, jotta voimme seurakuntien näkemyksiin pohjautuen kehittää kirkon yhteistä toimintaa ja strategiatyötä.

Kiitos vaivannäöstäsi, aurinkoisia syyspäiviä!

Kimmo Kääriäinen Terhi Jormakka

Kirkon tutkimuskeskuksen johtaja Kirkon strategian seurantaryhmän projektisihteeri

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tarvittaessa projektisihteeri Terhi Jormakka p. 050 326 3012

#### Varsinainen lomake internetissä:

### Strategian laadinta ja strateginen suunnittelu seurakunnassa/ seurakuntayhtymässä

Seuraavassa on lueteltu eräitä strategiseen työskentelyyn ja seurakunnan toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia, ja samalla kysytään mielipidettäsi siitä, millainen tilanne vallitsee omassa seurakunnassasi / seurakuntayhtymässäsi. Jos seurakuntayhtymässä on strategia, niin voit viitata vastauksessasi yhtymän strategiaan.

Ota kantaa kunkin väitteen osalta valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa oman seurakuntasi tilannetta.

	kyllä	ei, mutta on suunnitteilla	ei	en osaa sanoa
Seurakunnan oma strategia on laadittu.	1	2	3	4
Strategian päivitys on meneillään.	1	2	3	4
Toimintaympäristön analyysi on laadittu.	1	2	3	4
Seurakuntalaisten odotuksia on kartoitettu seurakunnan toimintaan liittyvällä kyselyllä.	1	2	3	4
Ympäristöohjelma on laadittu.	1	2	3	4
Koulutussuunnitelma on käytössä.	1	2	3	4
Seurakunnan talousarviossa on varattu voimavaroja strategisten painopisteiden toteuttamiseen.	1	2	3	4
Seurakunnassa on huolehdittu siitä, että strategiasta on muodostunut jatkuva prosessi.	1	2	3	4

Jos vastaus on KYLLÄ, niin miten strategiaprosessin jatkuvuudesta on huolehdittu?

---

---

---

**Mikäli seurakunnassasi on laadittu strategia, ketkä seurakunnassasi ovat osallistuneet strategian laadintaan?**

	kyllä	ei
Johtavat työntekijät		
Kaikki työntekijät		
Johtavat luottamushenkilöt		
Kaikki luottamushenkilöt		
Muut seurakuntalaiset		
Yhteistyökumppanit		
Ulkopuoliset konsultit		

**Kuinka paljon kirkon yhteinen Meidän kirkko -strategia on seurakunnassasi vaikuttanut seuraaviin asioihin?**

	paljon	jonkin ver- ran	ei ollen- kaan	en osaa sanoa
Seurakunnan omaan strategiaan	1	2	3	4
Seurakunnan kolmivuotissuunnitelmaan (TTS)	1	2	3	4
Seurakunnan vuosisuunnitelmaan (toimintasuunnitelma)	1	2	3	4
Työalojen suunnitelmiin	1	2	3	4

**Mitkä muut strategiat / kehittämislinjaukset ovat vaikuttaneet seurakuntanne suunnitteluun?**

	paljon	jonkin ver- ran	ei ollen- kaan	en osaa sanoa
Hiippakunnan strategia	1	2	3	4
Kunnan / kaupungin strategia	1	2	3	4
Kirkkohallituksen työalojen toimintalinjaukset (esim. varhaiskasvatuksen kehittämisasiakirja, ekumeeninen strategia, diakoniatyön linjaus 2015)	1	2	3	4
Muu, mikä?				

**Missä määrin seurakunnassasi on kiinnitetty huomiota Meidän kirkko -strategian eri suuntaviivoihin ja tehty kehittämistyötä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?**

	paljon	jonkin ver- verran	ei ollen- kaan
Hengellinen elämä vahvistuu			
Huolehdimme heikoista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta			
Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä			
Viemme viestiä			
Rakenteet palvelevat toimintaa			
Kirkon uudistuminen jatkuu			

**Meidän kirkko -strategia määrittelee kirkon yhteisen arvot (Pyhän kunnioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus. Onko seurakuntanne määritellyt arvoikseen:** samat arvot / osin samat arvot / kokonaan eri arvot / arvoja ei ole määritelty.

**Onko seurakunnassasi tutustuttu Kirkkohallituksen keväällä 2009 seurakuntiin lähettämään Strategiaopas seurakunnille -julkaisuun?** kyllä / ei

## Seurakunnan toiminta ja työalat

### Kuinka usein seurakunnassanne toteutetaan seuraavia asioita?

	viikoittain	kuukausittain	muutaman kerran vuodessa	vuosittain	ei koskaan
Jumalanpalveluksia, jotka on kohdistettu eri kohderyhmille					
Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteuttamisessa on mukana maallikoita.					
Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteuttamisessa on mukana henkilöitä eri työaloilta.					
Toimitaan heikommassa asemassa olevien puolestapuhujana yhteiskunnallisessa keskustelussa.					
Seurakunnan toimintaa tapahtuu internetissä muutoinkin kuin toiminnasta tiedottamisessa.					
Seurakunnan työntekijä pitää hartauden paikallisradiossa.					
Seurakunnan työntekijä kirjoittaa hartauskirjoituksen paikallis- tai maakuntalehteen.					

	säännöllisesti	satunnaisesti	ei lainkaan
Kirkollista toimitusta edeltää papin yhteydenotto toimitusta pyytäneisiin.			
Kirkollisissa toimituksissa ollaan seurakuntalaisiin yhteydessä toimitusten jälkeen.			
Tarjotaan vapaaehtoisille mahdollisuus toimia ja kantaa vastuuta.			
Seurakunnan nuoria on rohkaistu hakeutumaan kirkolli- sille alalle.			
Seurakunnan työntekijät saavat viestintäkoulutusta.			
Seurakunnan toimitiloja on hallinnoitu, markkinoitu tai vuokrattu yhteistyössä toisen tai toisten seurakuntien kanssa.			

	0–1 kertaa	2–3 kertaa	4–5 kertaa	yli 5 kertaa
Seurakunnan jäsenet tavoitetaan vuoden aikana keskimäärin				

	0–1%	1–2%	2–3%	3–4 %	yli 4%
Seurakunta käyttää talousarviovaroistaan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen					

Seurakunnassani on viimeisen kahden vuoden aikana:

	kyllä	ei	en osaa sanoa
Kasvatettu lähetyksen ja kansainvälisen diakonian määrärahaa.	1	2	3

**Ota kantaa kunkin väitteen osalta ja valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.**

	täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin samaa mieltä
Väestön vanhetessa on muistettu riittävästi vanhusten hengelliset tarpeet.				
Olemme vahvistaneet jäsenten mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uutta.				
Hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana.				

**Avoimet kysymykset**

**Mitkä ovat oman seurakuntasi näkökulmasta kirkon suurimmat haasteet, kun katsellaan kohti vuotta 2020?**

**Tarvitaanko kirkossa / seurakunnissa strategiatyötä? Perustele lyhyesti.**

**Taustakysymykset:**

**Hiippakunta**

Turun arkkihiippakunta

Tampereen hiippakunta

Oulun hiippakunta

Mikkelin hiippakunta

Borgå stift - Porvoon hiippakunta

Kuopion hiippakunta

Lapuan hiippakunta

Helsingin hiippakunta

Espoon hiippakunta

**Seurakunnan kokoluokka**

alle 4 000 jäsentä

4 001 – 8 000 jäsentä

8 001 – 12 000 jäsentä

12 001 – 16 000 jäsentä

yli 16 000 jäsentä

## Liite 2. Kyselylomake ruotsiksi

### Saateteksti sähköpostiviestissä:

#### Ärade kyrkoherde

Med denna förfrågan görs en undersökning i församlingarna om strategiplanering och om nuläget gällande de tyngdpunktsområden som uppställts i strategin Vår kyrka. Förfrågan är en uppföljningsundersökning som hänför sig till den kartläggning av det strategiska utgångsläget som gjordes hösten 2008.

Reservera gärna 10–15 minuter för att svara på förfrågan. Ditt svar är viktigt för att vi, utgående från församlingarnas synpunkter, skall kunna utveckla kyrkans gemensamma verksamhet och strategiarbete.

Tack för besväret, soliga höstdagar!

Kimmo Kääriäinen, direktören för Kyrkans forskningscentral  
Terhi Jormakka, projektsekreterare i uppföljningsgruppen för kyrkans strategi.

Mer uppgifter om undersökningen ger vid behov Terhi Jormakka, tel.050 3263012.

### Varsinainen lomake internetissä:

## Strategiarbete och strategisk planering i församlingen/den kyrkliga samfälligheten

Nedan nämns några helheter som hör till strategiarbete och församlingens verksamhet. Vi ber att få din åsikt om var er församling/samfällighet befinner sig på dessa områden. Om samfälligheten har en strateg kan du i ditt svar hänvisa till den.

	ja	nej, men planeras	nej	vet inte
Vi har utarbetat en egen strategi.				
Vi håller på att uppdatera strategin.				
Vi har gjort en analys av verksamhetsmiljön.				
Församlingsmedlemmarnas förväntningar har kartlagts genom en förfrågan om församlingens verksamhet.				
Vi har skrivit ett miljöprogram.				
Vi har en utbildningsplan.				
I församlingens budget har vi reserverat medel enligt de strategiska prioriteringarna.				
Vi har sett till att strategiarbetet är en fortlöpande process i församlingen.				

### **Om man i din församling har gjort upp en strategi, vilka personer deltog i arbetet?**

	ja	nej
Anställda i ledande ställning		
Alla medarbetare		
Förtroendevalda i ledande uppgifter		
Alla förtroendevalda		
Övriga församlingsmedlemmar		
Samarbetspartner		
Konsulter utifrån		

**Hur mycket har kyrkans gemensamma strategi "Vår kyrka" påverkat uppgörandet av följande planer i din församling?**

	mycket	något	inte alls	kan inte säga
Församlingens egen strategi	1	2	3	4
Församlingens treårsplan (VEP)	1	2	3	4
Församlingens årliga verksamhetsplan	1	2	3	4
Sektorplanering	1	2	3	4

**Vilka övriga strategier / riktlinjer för utveckling av församlingens verksamhet har påverkat planeringen?**

	mycket	något	inte alls	kan inte säga
Stiftets strategi	1	2	3	4
Kommunens / stadens strategi	1	2	3	4
Kyrkostyrelsens riktlinjer för församlingsverksamhet (t.ex. Familjearbete-min sak; Kyrkans ekumeniska strategi; Strategi för diakoni- och samhällsarbete)	1	2	3	4
Annat, vad?				

**I vilken grad har man i din församling fäst uppmärksamhet vid de olika strategiska riktlinjerna i Vår kyrka -strategin och utvecklat verksamheten för att uppnå målen för riktlinjerna?**

	mycket	något	inte alls
Det andliga livet stärks			
Vi tar hand om de svaga och bär ansvar globalt			
Vi stärker betydelsen av medlemskap i kyrkan			
Vi förmedlar budskapet			
Strukturerna betjänar verksamheten			
Förnyandet av kyrkan fortsätter			

**Vår kyrka -strategin definierar kyrkans gemensamma värderingar (vördnad för det heliga, ansvar, rättvisa och sanning). Har man i din församling fastställt som värderingar: samma värderingar / delvis samma värderingar / helt andra värderingar / man har inte fastställt några värderingar.**

**Har man i din församling bekantat sig med publikationen "Strategihandledning för församlingarna" som Kyrkostyrelsen tillsände församlingarna i maj 2009? Ja/ nej**

## Församlingens verksamhet och verksamhetsområden

Hur ofta förekommer följande i församlingen?

	varje vecka	varje månad	några gånger per år	årligen	aldrig
Gudstjänster riktade till särskilda målgrupper					
Lekmän deltar i planeringen och genomförandet av gudstjänsterna					
Personer från olika verksamhetssektorer deltar i planeringen och genomförandet av gudstjänsterna.					
I samhällsdebatten höjer vi vår röst för de utsatta.					
Församlingen har verksamhet på internet, mera än information om verksam-					

heten.					
Församlingens anställda håller andakter i lokalradion.					
Församlingens anställda skriver andakter för lokal- eller regionaltidningen.					

	regelbundet	sporadiskt	inte alls
Förrättningar föregås av att prästen personligen tar kontakt med dem som begärt förrättningen.			
Vid kyrkliga förrättningar har vi kontakt med församlingsmedlemmarna efter förrättningen.			
Vi ger frivilliga möjlighet att vara delaktiga och ta ansvar.			
Församlingarnas unga har uppmuntrats att söka sig till kyrkliga sektorn.			
Församlingens anställda får utbildning i kommunikation.			
Församlingens lokaler förvaltas, marknadsförs eller hyrs ut i samarbete med en eller flera andra församlingar.			

	0–1	2–3	4–5	fler än 5
Hur många kontakter har församlingen i snitt med varje medlem under ett år?				

Hur mycket av budgetmedlen använder församlingen/samfälligheten på internationell diakoni och mission?	0–1%	1–2%	2–3%	3–4 %	över 4%

Församlingen/samfälligheten har under de senaste två åren: ökat stödet till missionen och den internationella diakonin.	ja	nej	vet inte
	1	2	3

**Ta ställning till påståendena och välj det alternativ som ligger närmast din uppfattning.**

	håller helt med	håller nästan med	håller inte riktigt med	håller inte alls med
När befolkningen åldras måste vi i tillräcklig utsträckning komma ihåg de äldres andliga behov.				
Vi har förbättrat medlemmarnas möjligheter att utveckla verksamheten och skapa nytt.				
Vi upprätthåller en effektiv och tillräckligt lätt förvaltning som stöder verksamheten.				

**Öppna frågor**

**Vilka är kyrkans största utmaningar sedda ur din församlings synvinkel när man riktar blicken mot år 2020?**

---



---



---



---

**Behöver man strategiarbete inom kyrkan / i församlingarna. Motivera kort.**

---

---

---

---

**Bakgrundsfakta:**

**Stift**

Turun arkkihiippakunta

Tampereen hiippakunta

Oulun hiippakunta

Mikkelin hiippakunta

Borgå stift – Porvoon hiippakunta

Kuopion hiippakunta

Lapuan hiippakunta

Helsingin hiippakunta

Espoon hiippakunta

**Församlingens storlek**

under 4 000 medlemmar

4 001 – 8 000 medlemmar

8 001 – 12 000 medlemmar

12 001 – 16 000 medlemmar

över 16 000 medlemmar