

Miksi on puhuttava seurakuntien rakenteista

Seurakuntien hallinnon ja toiminnan rakenteet ovat laajamittaisen, historiansa nopeimman muutoksen kourissa.

Muutoksen taustalla on osittain kunta- ja palvelurakennemuudistus. Kuitenkin vain alle puolet seurakuntarakenteita muuttaneista kirkkohallituksen päätöksistä tällä vuosikymmenellä on välittömästi liittynyt kuntaliitoksiin. Seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä on siis myös omia tarpeita rakennemuutoksiin. Seurakuntien yhteistyön lisäämiseksi etsitään niin ikään monilla tahoilla uusia muotoja, ilman että seurakuntarajoja halutaan muuttaa.

Rakenne määrittelee pitkälti toiminnan mahdollisuudet ja rajat. Nyt luodaan puitteita seurakuntalaisten palvelemiselle ja kirkon perustehtävän toteuttamiselle jopa vuosikymmeniksi eteenpäin. Jos tulevaisuuteen kuljetaan selkä edellä, ajaututaan helposti epäsuotuisiin ratkaisuihin. Meneillään oleva muutos on syytä ottaa haltuun kirkon omista lähtökohdista käsin.

Seurakunnissa tarvitaan nyt rohkeaa, dynaamista ja visioivaa työskentelyä toiminnan, hallinnon ja talouden rakenteiden kehittämiseksi. Se toteutuu, kun luottamushenkilöt ja työntekijät käyvät yhteistuumin hahmottamaan oman seurakunnan tulevaisuutta riittävän pitkällä tähtäyksellä.

Kirkkohallitus asetti 25.10.2005 työryhmän seuraamaan kuntarakenteen muutoksia ja niiden vaikutuksia kirkkoon ja seurakuntiin sekä tekemään ehdotuksia seurakuntien yhteistoiminnan edistämiseksi. Työryhmän tuli selvittää tarkoituksenmukaista tapaa organisoida seurakuntatyö erilaisissa toimintaympäristöissä.

Työryhmän puheenjohtajana on piispa *Voitto Huotari* ja jäseninä lääninrovasti *Pekka Huokuna*, varatuomari *Freja Häggblom*, kehitysjohtaja *Kaija Majoinen*, piispa *Kari Mäkinen*, pappisasessori *Seija Molina* (syksyyn 2006 asti), hiippakuntadekaani *Niilo Pesonen* (syksystä 2006 lähtien), hallintojohtaja *Markku Porvari*, kirkkoneuvos *Leena Rantanen*, hallintopäällikkö *Mikko Tähkänen*, kansanedustaja *Tapani Tölli* sekä pysyvänä asiantuntijajäsenenä ylilääkäri *Kati Myllymäki*. Työryhmän sihteereinä ovat toimineet hallintosihteerit *Anne Pentinmikko* ja *Liisa Aarnio-Jääskeläinen* sekä pappisasessori *Risto T. Nieminen*.

Tämä Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti on tarkoitettu tietolähteeksi ja keskustelun avaajaksi. Se antaa aineksia seurakuntarakenteiden luovaan arviointiin ja kehittämiseen.

Sisältö

Seurakuntarakenteen muutoksen lähtökohdat

Seurakunnan perustehtävä ja toimintaympäristön muutos	4
Seurakunnan lähtökohdista nousevat muutostarpeet	7
Seurakuntarakennemuutoksen kolme näkökulmaa	9

Kunta- ja palvelurakenteiden uudistus ja seurakuntarakenne

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteutuminen	13
Rakennemuutoksen haasteet seurakunnille	15

Seurakuntarakenteiden kehittämisen tavoitteet ja mallit

Kehittämisen näkökulmat	17
Kehittämistavoitteet	18
Seurakuntarakenteiden kehittämismallit	22
Seurakunta perusyksikkönä	22
Seurakuntien yhdistyminen	25
Yhteistoiminnan vahvistaminen	29

Empivästä seurailusta aktiiviseen haltuunottoon

37

Kirjallisuutta

Internet-linkit

Seurakuntarakenteen muutoksen lähtökohdat

Seurakunnan perustehtävä ja toimintaympäristön muutos

Tällä vuosikymmenellä on noussut selkeä tarve seurakuntien hallinnon ja toiminnan järjestelyjen uudistamiseen. Rakenteiden uudistamisen tavoite on luoda seurakuntaelämälle sellaiset edellytykset, jotka turvaavat tulevaisuutta ja palvelevat hyvin seurakuntalaisia ja toteuttavat kirkon perustehtävää.

Yhteiskunnassamme on toteutumassa historiallinen ja laajamittainen kunta- ja palvelurakenteiden uudistus. Seurakuntien kannalta ei ole kyse vain sopeutumisesta tähän. Toimivia seurakuntatyön järjestelyjä on alettu etsiä kirkon omista lähtökohdista käsin.

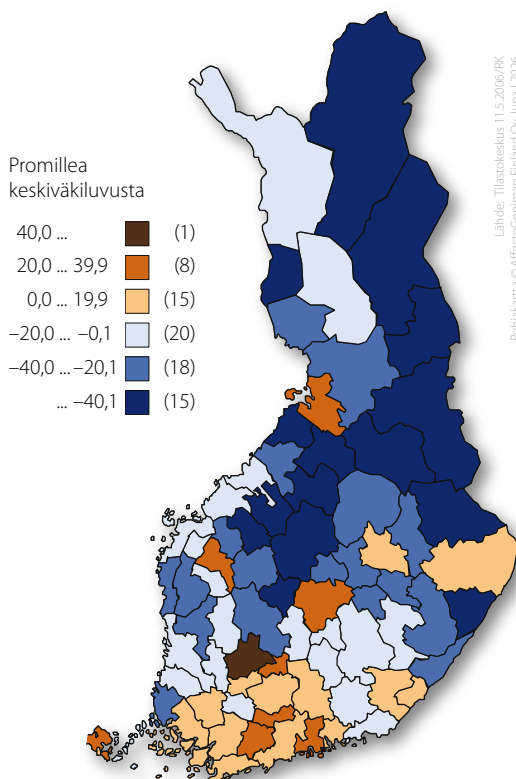
Huomattavimmat haasteet seurakuntarakenteen uudistamiseen ovat nousseet kirkon toimintaympäristön suurista muutoksista.

Suurin muuttovoitto, promillea keskiikäiluvusta:	
Tampereen sk	40,1
Ålands landsbygd	38,4
Oulun sk	37,1
Kaakkois-Pirkanmaan sk	34,5
Riihimäen sk	32,4

Suurin muuttotappio, promillea keskiikäiluvusta:	
Itä-Lapin sk	-85,1
Kehys-Kainuun sk	-70,1
Raahen sk	-63,2
Pielisen Karjalan sk	-58,8
Pohjois-Lapin sk	-57,7

Suuri muuttoliike

Merkittävin muutostekijä on vilkkaana jatkunut muuttoliike. Asuinpaikan vaihto on ollut viime vuosina massiivista: 1,4 miljoonaa asukasta on muuttanut Suomessa paikkakunnalta toiselle vuosina 2001–2005. Väestö on pakkautumassa Helsingin, Turun, Tampereen ja Oulun seuduille. Pahinta väestökato on ollut Itä- ja Pohjois-Suomessa. Seurakunnissa muuttotappio on merkinnyt taloudellisten resurssien kaventumista ja toiminnan painottumista kasvavan ikääntyvien joukon palvelemiseen.



Kuntien välinen nettomuutto 2001–2005 seutukunnittain

Kuntien välinen nettomuutto on kuntien välisen tulomuuton ja kuntien välisen lähtömuuton erotus. Kuntien välisen tulomuuton muodostavat toisesta kunnasta kuntaan muuttaneet henkilöt, jotka on ilmoitettu väestötietojärjestelmään. Yhdellä henkilöllä voi olla tilastossa monta muuttoa vuoden aikana.

Muuttovoittoisilla alueilla seurakunnat kamppailevat toimintojensa organisoinnin kanssa, jotta alueelle muuttaneet asukkaat voitaisiin kotouttaa uusiin seurakuntiinsa ja jotta seurakunta voisi palvella heitä riittävän laadukkaasti. Seurakunnan rakenneuudistuksessa on siis kyse seurakuntien toiminnan tasapuolisesta säilyttämisestä muuttuvissa olosuhteissa kaikkialla maassa.

Taloudelliset syyt

Taloudelliset kysymykset näyttelevät myös merkittävää osaa seurakuntarakenteiden uudistamisessa. Väestökadosta johtuva jäsenmäärän lasku pakottaa vähentämään kustannuksia sekä menoja karsimalla että työvoiman tarkoituksenmukaista käyttöä tehostamalla. On joukko seurakuntia, jotka eivät tule omillaan toimeen. Entistä taloudellisempia seurakuntien hengellisen työn ja tukipalveluiden järjestelmiä pyritään nyt luomaan esimerkiksi seurakuntien välistä yhteistyötä kehittäen. Talouden turvaamiseen kuuluu myös jäsentietoisuuden vahvistaminen niin, että kirkkoon kuulumista pidetään mielekkäänä.

Elämäntavan muutos

Seurakuntatyön kannalta haasteen muodostaa myös elämäntavan muutos. Kaupunkimainen elämäntyyli on kauttaaltaan yleistynyt, ja sen myötä elämänarvoissa on nähtävissä muutosta yksilölliseen ja kansalaisten omista lähtökohdista muodostuvan elämäntyylin suuntaan. Myös päivittäisissä elämäntavoissa ihmisten liikkuvuus on lisääntynyt. Luontevat sosiaaliset rakenteet eivät välttämättä nivelly seurakuntien toiminnallisiin rakenteisiin. Seurakuntien toiminta kilpailee kansalaisten ajankäytössä viihdeteollisuuden ja monenlaisen harrastustoiminnan kanssa. Näiden haasteiden keskellä seurakunnissa joudutaan etsimään uusia tapoja yhteisö- ja seurakuntien rakenteiden lujittamiseen ja seurakunnan jäsenyyden syventämiseen.

Kunta- ja palvelurakenteen uudistus

Palvelujen turvaamista ja kuntarakennetta koskeva keskustelu on käynyt viime vuosina vilkkaana ja rakenneuudistuksia on ryhdytty toteuttamaan. Vuosien valmistelun tuloksena eduskunta päätti tammikuussa 2007 kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (puitelaki) ja kuntajakolain muuttamisesta (HaVM 31/2006 vp), jolla on merkittävä vaikutus kunta- ja palvelurakenteiden uudistamiseen. Vuoteen 2013 mennessä kuntien lukumäärä tulee huomattavasti vähenevään ja kuntakoko kasvamaan. Lisäksi keskeisenä tavoitteena on uudistaa palvelujen tuottamistapoja. Laissa mainituilla kasvavilla kaupunkiseuduilla kunta- ja palvelurakenteen uudistus merkitsee kuntien yhteistä suunnittelua mm. maankäytön, liikenteen ja asumisen kehittämiseksi. Palvelujen saatavuus yli kuntarajojen on uudistuksen ytimessä.



Uudistuksen vaikutus seurakuntiin

Kuntarakenteen muutoksella on välittömiä vaikutuksia seurakuntarakenteeseen. Palvelurakenteiden uudistaminen tuo muutoksia myös seurakuntien yhteistyöverkostoihin sekä perustoiminnoissa että erityistyömuodoissa kuten perheneuvonnassa ja sairaalasielunhoidossa. Kaiken kaikkiaan kunta- ja palvelurakenteen muutos on seurakunnille merkittävä hallinnollis-toiminnallinen haaste, joka antaa sysäyksen arvioida nykyisen seurakuntarakenteen tarkoituksenmukaisuutta ja uudistamistarpeita.

Seurakuntarakenteen uudistamisessa etsitään vastausta kysymykseen: Mitkä rakenneratkaisut parhaiten palvelevat seurakuntayhteisöä ja sen toimintaa sekä seurakuntalaisen hengellisiä tarpeita? Rakenteiden tulee taloudellisesti, laadukkaasti ja kattavasti taata yksittäiselle seurakuntalaiselle mahdollisuudet kirkon jäsenyyteen ja hengelliseen elämään. Kansankirkon seurakunta on osa suomalaista elämäntodellisuutta ja sellaisena se on läsnäolon yhteisö. Hallinnollisten ja toiminnallisten rakenteiden uudistamisen lähtökohta ja tavoitteet ovat kirkon perustehtävässä ja sen tehokkaassa käytännön toteuttamisessa.

Mikä on seurakunta

Seurakunta määritellään luterilaisen tunnustuksen mukaan yhteisöksi, jossa evankeliumia puhtaasti julistetaan ja sakramentit oikein toimitetaan. Kirkkolaki luettelee kirkon tehtäviä seuraavasti: ”Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetytyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä.” (*Kirkkolaki 4 luku 1 §*).

Seurakunnasta puhutaan kahdessa merkityksessä:

Ensiksi seurakunta on jäseniensä muodostama *hengellinen yhteisö*. Jumalan sana ja sakramentit rakentavat sitä. Ne säteilevät voimaansa kristittyjen palvelemaan rakkauten arjessa, seurakunnan toteuttamaan diakoniaan, kristilliseen kasvatukseen, lähetykseen ja kaikkeen muuhun toimintaan. Seurakunnan toiminnan ytimessä on jumalanpalveluselämä, jonka osa myös kirkolliset toimitukset ovat.

Toiseksi seurakunta on *hallinnollinen yksikkö*, jonka organisaatiossa toteutuu työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhdessä johtama toiminta. Seurakunnan alueelta valitut edustajat toimivat seurakunnan hallintoelinten välityksellä seurakuntalaisten äänenä taloudesta ja toiminnasta päätettäessä ja viranhaltijoita valittaessa. Hallinnollisesti seurakunta on myös verotustekninen alue. Sen elementteinä ovat perinteisesti seurakunnan jäsenen verovelvollisuus ja yhteisövero. Vuoden 1960 alusta lähtien yksityisten seurakuntalaisten kirkollisvero on kannettu kunnallisveron yhteydessä. Seurakunnan yhteisöverolla puolestaan tarkoitetaan kirkon valtiolta saamaa osuutta siitä verosta, jonka tämä kantaa yhteisöiltä.

Seurakunnan lähtökohdista nousevat muutostarpeet

Useissa seurakunnissa on noussut seurakunnan omista toiminnallisista lähtökohdista johtuvia, kuntarakenneuudistuksesta riippumattomia uudistuspaineita. Haasteet voidaan jakaa seurakuntatyyppien mukaan kolmeen osaan.

Muuttotappioalueiden seurakunnat

- ♦ **Toiminta.** Väestöpohjan kaventuessa ja talous- ja henkilöresurssien heikentyessä seurakunnan toiminta saattaa kutistua minimiin, vain joidenkin perustehtävien hoitamiseen. Toisaalta ikääntyvä väestö muodostaa vahvan voimavaran seurakuntatyölle.
- ♦ **Hallinto.** Nykyaikainen hallinto edellyttää seurakuntien johdolta huomattavaa ammattitaitoa, johon kaikissa seurakunnissa ei ole resursseja. Seurakuntien hallinnon toteuttaminen laadukkaasti on ongelmallista myös seurakunnissa, joissa luottamushenkilötoimintaan ei löydy riittävää asiantuntemusta.
- ♦ **Talous.** Väestötappioalueilla seurakuntien talous on saattanut olla vuosia alijäämäinen. Harveneva ja ikääntyvä väestö ei pysty taloudellisesti ylläpitämään näiden seurakuntien perustointoja, niiden vaatimaa henkilöstöä ja seurakunnan kiinteistöjä. Samanaikaisesti kirkon keskushallinnon perusteet antaa avustuksia seurakunnille ovat muuttuneet. Harkinnanvaraisten avustusten sijaan seurakuntia tuetaan seurakuntien välisen yhteistoiminnan ja taloutta kohentavan projektitoiminnan kehittämisessä.
- ♦ **Henkilöstö.** Pienten seurakuntien on vaikea rekrytoida työvoimaa työyhteisöihin, joilla on vähäiset toimintaresurssit ja jotka edellyttävät työntekijöiltään monipuolista osaamista. Seurauksena on työvoiman alimitoitus. Pienen seurakun-

nan työntekijä joutuu myös puurtamaan yksin ilman ammattikollegan tukea. Pieni työyhteisö on haavoittuva. Yhdenkin poissa olevan työntekijän korvaaminen voi olla vaikeaa. Pienissä seurakunnissa työvoima voi olla myös ylimitoitettu tai väärin kohdistettu väestön määrään ja lakisääteisten tehtävien toteuttamiseen nähden.

Kasvualueiden seurakunnat

- ♦ **Toimintastrategia.** Suuri seurakunta voi jäädä seurakuntalaisen kannalta etäiseksi ja kasvottomaksi. Miten tulee kehittää modernia kaupunkilaista koskettavia toimintatapoja, joilla voitaisiin tukea luontevien yhteisöjen syntymistä? Suuri haaste on esimerkiksi liikkuvaa elämäntyyliä edustavien nuorten aikuisten kotouttaminen seurakuntaan ja heidän seurakuntajäsenyytensä lujittaminen.
- ♦ **Kasvat asuinalueet.** Uusissa kasvavissa kaupunginosissa joudutaan pohtimaan seurakunnan toimintastrategiaa sekä toimipisteiden ja uusien työntekijöiden tarvetta. Kasvukeskuksien seurakunnissa on mietittävä yhdessä naapurien kanssa seurakuntien mielekkäitä rajoja ja uusien asuinalueiden asukkaiden tavoittamista.
- ♦ **Muuttoliike.** Seurakuntiin muuttajien kotouttaminen on muuttovoittoisten seurakuntien kasvava haaste.
- ♦ **Alueyksiköt.** Seurakunnan koon kasvessa nousee ajankohtaiseksi kysymys seurakunnan alueen jakamisesta kappeli-seurakunniksi, seurakuntapiireiksi tai muiksi alueyksiköiksi.
- ♦ **Johtaminen.** Kun työntekijöiden määrä seurakunnan työyhteisössä nousee kyllin suureksi, tehokas johtaminen edellyttää johtajuuden jakamista ja delegointia.

Seurakuntayhtymät

- ◆ **Seurakunnan jäsenyys.** Suurissa seurakuntayhtymissä seurakuntalaisten on vaikea luoda kuvaa omasta kotiseurakunnastaan. Asuinpaikan vaihtuessa seurakuntayhtymän sisällä tämä ongelma korostuu.
- ◆ **Strategia ja johtaminen.** Seurakuntayhtymien strateginen suunnittelu on keskittynyt tukitoimien johtamiseen ja taloudellis-hallinnolliseen pohdintaan. Yhtymän koko aluetta koskeva strateginen pohdinta ja toiminnallinen kehittäminen on yleensä jäänyt puutteelliseksi. Tarvitaan yhtymän seurakuntien entistä tiiviimpää yhteistyötä. Suurissa seurakuntayhtymissä myös yhteisesti hoidettujen työmuotojen toiminnan nivominen paikallisseurakuntien toimintaan on koettu ongelmalliseksi.
- ◆ **Seurakuntarajat.** Monet seurakuntayhtymistä on perustettu 1970-luvulla. Seurakuntien rajoja ei välttämättä ole kuitenkaan päivitetty uudistuneen yhdyskuntarakenteen mukaisesti. On herännyt kysymys, miten kasvavat asuinalueet rajataan mielekkäisiin seurakuntakokonaisuuksiin.
- ◆ **Työntekijät yhteistyössä.** Seurakuntayhtymissä toiminnallisen työvoiman liikkuvuus seurakuntarajojen yli on varsin hankalaa. Työntekijöiden siirrot ja työnkuvien muutokset seurakuntayhtymän sisällä ovat vaikeasti toteuttavissa, vaikka seurakuntien toiminnalliset tarpeet edellyttäisivät työvoimaresurssien uutta kohdentamista.

- ◆ **Hallinto.** Seurakuntayhtymän hallinto koetaan raskaaksi ja monimutkaiseksi päällekkäisen päätöksenteon vuoksi. Yhtymä korostaa seurakunnan taloudellis-hallinnollista puolta toiminnan kustannuksella. Eräs esimerkki hallinnon monimutkaisuudesta on yhtymän seurakuntien seurakuntavaalit, joissa vuonna 2006 äänien hukkaprosentti oli huomattava. Tulos osoitti, miten vaikeasti seurakuntayhtymän hallinto- ja toimintarakenne on seurakuntalaisten hahmotettavissa.
- ◆ **Yhtymärakenteen uudistaminen.** Seurakuntayhtymämalli on 1970-luvulla luotu seurakuntien yhteistoimintajärjestely. Monissa yhtymissä se on koettu vanhakkantaiseksi. Seurakuntayhtymissä on tarve uudenlaisten toteutusmallien aikaansaamiseksi. Vuosina 2003–2007 on lakkautettu 18 seurakuntayhtymää ja niihin kuuluneet seurakunnat ovat muodostaneet yhtymän alueelle yhden seurakunnan.

Seutukunnan tai rovastikunnan seurakuntien välisen yhteistyön lisääminen on nähty ajankohtaiseksi tarpeeksi monilla paikkakunnilla, ja sille etsitäänkin parhailaan uudenlaisia toteutustapoja. Kirkkohallituksen tukijärjestelmä on omiaan kannustamaan seurakuntia yhteistyöhön. Myös entisiä seurakuntien yhteistyösopimuksia on laajennettu ja syvennetty. Palvelurakenteen uudistus merkitsee yhteistyösopimuksien uudistamista seurakuntien ja kuntien välisissä yhteistyöjärjestelyissä.

Seurakuntarakenneuudistuksen kolme näkökulmaa

Seurakuntarakenteen uudistamisen kehittämisalueita voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: jäsenyyden, yhteisön ja itsekannattavuuden kannalta.

1. Seurakunnan jäsenyyden vahvistaminen

Seurakuntalaisen identiteetti

Kirkon tulevaisuuden kannalta tärkeä tehtävä on vahvistaa seurakunnan jäsenyyttä. Luterilaisen käsityksen mukaan jokainen kastettu seurakunnan jäsen toteuttaa kristityn kutsumustaan omalla paikallaan seurakunnassa ja yhteiskunnassa. Seurakunnan tulee tarjota paikka sekä heikosti että vahvasti seurakuntaan ja kristilliseen uskoon sitoutuneille jäsenille. Mielekkäillä toimintarakenteilla voidaan säilyttää kansankirkon avaruus ja luoda edellytykset monimuotoisille kristillisen uskon ilmaisutavoille.

Kasteen kautta saatu kirkon jäsenyys luo pohjan seurakuntalaisen identiteetille kristittyinä. Tämä identiteetti saa eri elämäntilanteissa erilaisia ilmenemismuotoja. Seurakuntalainen ilmentää uskoaan ja kirkon jäsenyyttään eri tavoin. Samalla ihmisellä voi olla erilaisia seurakuntaelämään liittyviä odotuksia tilanteensa ja kirkkoon suhtautumisensa mukaisesti. Seurakunnan tulee vastata seurakuntalaisten odotuksiin kirkon perustehtävästä käsin ja tukea kristityn identiteettiä ja seurakunnan jäsenyyttä.

Monet kokevat parhaiten toteuttavansa kristityn identiteettiä palvelemalla omassa kutsumuksessaan kotona, lähisuhteissa ja yhteiskunnassa. Usealle seurakuntalaiselle tärkein odotus seurakunnalle on saada elämän käännekohdissa kirkollisia toimituksia. Toisille on tärkeää löytää oma tapa osallistua aktiivisesti seurakunnan toimintaan.

Seurakunta voi tukea jäsenyyttä ns. kaksoisstrategialla kuten todettiin jo 1990-luvulla Kirkko 2000 -prosessissa. Avaavalla toiminnalla seurakunta rakentaa yhteyksiä ja tukee niitä jäseniään, joiden jäsenyys on nimellinen ja vaarassa katketa. Siksi seurakuntien toiminnan tulee olla kaikille avointa ja rajoittamatonta. Syventävällä toiminnalla seurakunta tarjoaa kasvun ja osallistumisen mahdollisuuksia. Seurakuntalainen saa sisällöllistä, hengellistä tukea kristityn identiteettinsä rakentamiseen.

Seurakuntalaisen näkökulmasta olennaista ei ole, millaisella rakenteella toiminta tai palvelu on saatu aikaan. Seurakunnan hallinto- ja toimintarakenne on seurakuntalaisille usein vain tarkoituksenmukaisuuskysymys. Tärkeintä monelle seurakuntalaiselle on, että hän saa vaivattomasti laadukkaan palvelun ja kohtaa ystävällisen seurakuntayhteisön.



Kirkosta eroamisten tuomat haasteet

Kaksi kolmannesta kirkon jäsenistä on jäsenyyteensä vahvasti sitoutunut eikä voisi ajatella eroavansa kirkosta missään olosuhteissa. Kirkosta eroaminen on ollut kuitenkin vuodesta 2003 lähtien melko vilkasta. Taustalla on uusi uskonnonvapauslaki, joka teki eroamisen kirjallisella ilmoituksella helpoksi. Viime vuosina eroaminen myös internetin välityksellä on yleistynyt. Vuonna 2006 kirkosta eronneiden määrä saavutti kaikkien aikojen korkeimman luvun, 34 000 henkeä. Vaikka otettaisiin huomioon myös kohonnut kirkkoon liittyneiden määrä (10 700 henkeä), eroamisten lisääntymistä on pidettävä kirkon kannalta huolestuttavana.

Valtaosa (70 %) kirkosta eronneista on nuoria aikuisia, iältään 20–39 vuotta. Heidän jäämisellään seurakunnan ulkopuolelle voi olla merkittäviä kerrannaisvaikutuksia tulevana vuosikymmeninä esimerkiksi lasten jäädessä ilman kastetta ja kristillistä kasvatusta. Kirkosta eronneet ovat usein paikkakunnalle muuttaneita,

jotka eivät ole kotoutuneet uuteen seurakuntaansa. Kirkosta eronneissa on myös joukko pettyneitä, jotka eivät ole saaneet mielestään riittävää tai kyllin laadukasta palvelua seurakunnassa. On myös niitä, jotka eivät ole tyytyväisiä kirkon linjauksiin tai eivät halua maksaa kirkollisveroa tai muuten eivät ole kirkon toiminnasta kiinnostuneita.

JOS EROAA KIRKOSTA, EROAAKO JUMALASTA?

Edellä mainitut huomiot herättävät kysymyksiä: Mikä vaikutus seurakunnan toimintarakenteella on siihen, että nuoret aikuiset ja vasta muuttaneet löytäisivät paikkansa seurakunnassa? Miten varmistetaan, että uudessa seurakuntarakenteessa seurakuntalaiset saavat odottamansa riittävät ja laadukkaat palvelut?

2. Seurakuntayhteisöjen tukeminen

Seurakuntayhteisössä kohtaavat hengellinen ja maallinen. Seurakunta on pyhien yhteisö, joka huolehtii Kristuksen evanجيلumin julistamisesta ja pyhistä sakramenteista. Se on myös rakkauden yhteisö, joka vaalii kanssakäymistä, auttaa ja palvelee. Samalla seurakunta on maallinen organisaatio, jonka toiminnassa vaikuttavat inhimillisten yhteisöjen lainalaisuudet. Käytännössä seurakuntayhteisöissä maallinen ja hengellinen näkökulma liittyvät toisiinsa.

Lähiyhteisöjen merkitys

Luterilaisen perinteen mukaan hallinto muotoutuu tarkoituksenmukaisuusnäkökohtien perusteella. Seurakunta on myös osa paikallisten yhteisöjen toimintaa, ja siksi hallinto- ja toimintarakenteissa tulee ottaa huomioon toiminnan nivoutuminen muun yhteiskunnan kanssa. Kansankirkon seurakunta on yhteiskuntaan nähden avoin ja yhteistoimintaa toteuttava yhteisö.



Seurakunta on suomalaisten enemmistölle kristillistä uskoa lujittava ja elämänluottamusta vahvistava lähiyhteisö. Pienet seurakunnat luovat sellaisinaan yhteisöjä, joissa korostuvat tuttuus, läheisyys ja jäsenten välinen verkostoituminen. Ne tarjoavat luontevia osallistumisen ja toiminnan mahdollisuuksia. Suurissa seurakunnissa lähiyhteisöjä ja toiminnallisia verkostoja on useita. Kaiken kaikkiaan seurakunnat ovat verkostojensa avulla merkittävä osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa.

Yhteisön käsite on laaja ja monimerkityksinen. Samaa sanaa käyttäen puhutaan sekä seurakunnan pienpiirin kokoisesta yhteisöstä että miljoonien asukkaiden Euroopan yhteisöstä. Yhteisö-käsitteellä ymmärretään myös ihmiselle tärkeää vuorovaikutusjärjestelmää hänelle itselleen merkittävien ihmisten kanssa. Alue on yksi, mutta ei riittävä ehto yhteisön syntyemiselle.

Nykysuomalaisen yhteisöt muodostuvat entistä enemmän yhteisten etujen, harrastusten ja elämänarvojen perusteella. Vuorovaikutukseen perustuva yhteisö on merkittävämpi kuin jäsenyys instituutioissa. Mielekkääksi koettu yhteisö voi kokoontua pitkiäkin matkojen takaa.

Internetin kautta rakentuvat verkkoyhteisöt ovat muodostumassa merkittäväksi yhteisöllisyyden muodoksi.

Seurakuntarajoilla ei välttämättä ole merkitystä esimerkiksi seurakuntien nuorten, kielivähemmistöjen edustajien tai herätysliikkeen jäsenten kokoontumisessa. Olennaisinta on, että seurakuntalainen löytää omaa kristityn identiteettiään ja seurakunnan jäsenyyttä tukevan lähiyhteisön.

Alueyhteisö – vuorovaikutusyhteisö

Seurakunta muodostuu alueelliseksi yhteisöksi erityisesti siellä, missä asukkaiden elämäntapa on muuttumatonta ja liikkuvuus vähäistä eikä seurakunnan alue ole suuri. Pienissä seurakunnissa tällaisen yhteisöllisyyden muodostuminen on luontevaa. Myös kaupunkiseurakuntien seurakuntapiirit ja kappeliseurakunnat voivat muodostaa alueellisia yhteisöjä.

Seurakuntayhteisö pitää yllä paikallisidentiteettiä, jonka kautta seurakuntalainen hahmottaa kuulumistaan tiettyyn alueyhteisöön. Tätä identiteettiä tukevat seurakunnan omaleimainen toiminta, seurakunnan nimi ja erilaiset symbolit

kuten kirkot, hautausmaat ja leirikeskukset. Myös tietyn alueen mukaan määritellyt seurakuntavirat voivat tukea paikallisidentiteettiä.

**OSOITTEET JA ASUNNOT
VAIHTUVAT, MUTTA MITEN
TARJOTA SEURAKUNTALAISILLE
HENGELLINEN KOTI?**

Paikallisidentiteettiin

kuuluu myös kansalaisten vanha pohjoismainen oikeus päättää itse yhdessä toisten alueen asukkaiden kanssa oman asuinseutunsa asioista. Tämä paikallisdemokraattinen näkökulma voidaan ottaa huomioon esimerkiksi riittävän rohkeasti toteutetuilla aluetyön rakenteilla. Seurakuntavaalien alhaiset osallistumisprosentit (vuonna 2006 14,5 %) kuitenkin osoittavat, ettei paikallisdemokraattisella vaikuttamisella seurakunnan hallintoon ole seurakuntalaisten enemmistölle kovinkaan suurta merkitystä.

Kaupunkiasutuksen yleistessä ja maaseudun autioituessa seurakuntien on löydettävä uusia tapoja lähiyhteisöjensä rakentamiseen. Suurissa seurakunnissa lähiyhteisönä voi olla seurakuntapiiri tai kappeliseurakunta. Se voi käytännössä hoitaa monia seurakunnan perustoimintoja. Seurakuntapiirin tai kappeliseurakuntien perustaminen on luontevaa varsinkin siellä, missä alueellisella toiminnalla on perinteitä ja seurakuntayhteisön keskuksessa on taajama toimitiloinen. Erityisesti seura-

kuntaliitoksien toteutuessa ja seurakunnan koon kasvaessa tulee turvata seurakuntalaisia palvelevan lähiyhteisön toiminnan jatkuvuus.

Myös seurakuntien monet työmuodot, jumalanpalvelukset, lasten, varhaisnuorten ja nuorten toiminta, kuorotoiminta, diakonia ja lähetys muodostavat vireitä yhteisöjä ja yhteistyön verkostoja. Työalojen toimintaan sitoutuneilla luottamushenkilöillä ja vapaaehtoisilla on merkittävä osa hengellisen elämän pieniyhteisöissä. Suurissa seurakunnissa työalapohjainen organisaatio pitää yllä ikäryhmiin ja hengellisen elämän sektoreihin perustuvaa yhteisönmuodostusta.

3. Itsekannattavuuden kehittäminen

Talouden kipukohtia

Seurakuntien talouteen on kohdistunut viime vuosina useita uhkia. Muuttotappioissa pienissä seurakunnissa verotulojen kertymä on hiipumassa maksukykyisen väestönosan siirtyessä muualle ja jäljelle jääneen väestönosan jäädessä eläkkeelle. Monissa seurakunnissa menojen kasvua ei ole voitu rajoittaa eikä taloutta ole saatu tasapainoon työvoiman vähentämiskään. Myös korkeana pysyvällä kirkosta eroamisten määrällä on vaikutusta seurakuntien talouteen. Useissa seurakunnissa kiinteistöjen määrä on epätasapainossa käyttötarpeen kanssa ja kiinteistökustannukset nousevat yli seurakunnan kantokyvyn.

Kirkon avustusjärjestelmä on muuttunut. Tukea annetaan kehittämiseen ja yhteistyöhön, ei käyttömenoihin. Kirkon kannalta on elintärkeää, että seurakunnat muodostavat riittävän suuria itsekannattavia talousyksiköitä tai yhteistoiminta-alueita, etenkin jos seurakuntien talouskehitys kääntyisi tulevaisuudessa kauttaaltaan negatiiviseksi.

Rekrytoinnin haasteet

Monilla pienillä seurakunnilla on vaikeuksia myös henkilöresurssien ylläpitämisessä. Pieni työyhteisö on helposti haavoittuva. Osa-aikaisten virkojen täyttäminen on vaikeaa, eikä heikossa taloudellisessa tilanteessa oleva seurakunta ole muutenkaan rekrytoinnin kannalta houkutteleva. Työntekijöiltä edellytetään huomattavaa monitaitoisuutta, josta ei kuitenkaan pystytä maksamaan riittävästi. Työvoiman yhteinen käyttö naapuriseurakuntien kanssa voi helpottaa työvoiman saantia.

**MIKÄ ON
SEURAKUNNAN
TOIMINNASSA
TUOTTAVINTA?**

Kunta- ja palvelurakenteiden uudistus ja seurakuntarakenne

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteutuminen

Uudistuksen tausta

Kuntien toimintaympäristö muuttuu voimakkaasti. Kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseen keskeisenä liittyvän ns. PARAS-hankkeen kannalta taustatekijät on nähty seuraavasti:

Julkisen talouden tasapainovaatimukset globalisoituvassa toimintaympäristössä kohtaavat paikallistasolla kiristyvän kuntatalouden ja palvelujen laajan järjestämistä vastuun. Väestö vanhenee ja sen myötä palvelutarpeet kasvavat erityisesti hoiva- ja hoitoalalla. Vastaavasti lasten ja oppilaskäyttäjien koulutustason ja varallisuuden kasvaessa palveluihin kohdistuvat vaatimukset kasvavat. Palveluiden monimuotoiset ja tehostuvat tuotantotavat ja -mallit, joissa apuna käytetään myös yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluita ja malleja, edellyttävät uutta osaamista.

Maan sisäisen muuttoliikkeen vuoksi yhdyskuntarakenne tiivistyy ja väestön kasvu keskittyy ensisijaisesti harvoihin kasvukeskuksiin. Kuntien erot sekä taloudessa että huoltosuhteessa kasvavat. Väestörakenne pysyy tasapainoisena vain niillä alueilla, joissa asukasluku kasvaa. Muutto- ja työssäkäyntiliikenne ja tarve kuntien välisen yhteistyön tehostamiselle vähentävät kuntarajojen merkitystä.

Väestön vanhenemisesta aiheutuva ikärakenteen muutos heijastuu myös työvoiman saatavuuteen. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Työvoiman niukkuus

heikentää entisestään palvelujen saatavuutta rahoitusongelmien lisäksi. Työperäinen maahanmuutto kasvaa ilmeisesti myös asukkaita menettävillä alueilla ja keskuksien monikulttuuristuvat vieraskielisen väestön määrän kasvaessa.

Nämä voimakkaat muutokset edellyttävät rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista, jotta palveluiden rahoitus ja tuottaminen voidaan turvata.

Uudistuksen tavoitteet

Eduskunta säätö tammikuussa 2007 lain kunnan- ja palvelurakennemuutuksesta (puitelaki) sekä lain kunnajärjestyksestä. Laki astuu voimaan 1.2.2007 ja se on voimassa 31.12.2012 asti. Uudistuksen ydintavoitteena on palvelujen turvaaminen. Tämän varmistamiseksi puitelain tarkoituksena on vahvistaa kunnan- ja palvelurakennetta kunnallisen kansanvallan lähtökohdista käsin, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja. Tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi.

Lain mukaan kuntarakennetta vahvistetaan yhdistämällä kuntia ja liittämällä osia kunnista toisiinsa. Palvelurakenteita vahvistetaan kokoamalla kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Näin pyritään turvaamaan laadukkaat palvelut kansalaisille kaikkialla maassa. Lisäksi uudistuksessa vahvistetaan pääkaupunkiseudun ja muiden yhdyskuntarakenteellisista ongelmista kärsivien kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiä.

Kuntien toimenpiteet

Puitelain mukaan kuntien on välittömästi ryhdyttävä selvittämään palvelurakenteensa toimintaedellytyksiä vuoteen 2015 ja 2025 asti. Selvitykset ja toimeenpanosuunnitelmat on oltava valmiina 31.8.2007 mennessä. Myös puitelain voimassaolon päättyminen vuoteen 2013 on omiaan jouduttamaan kuntarakenteen uudistamishankkeita. Uudistuksesta on lisätietoja seuraavilla internetsivuilla:

www.kunnat.net

www.intermin.fi/kuntajapalvelurakenne

www.kunnat.net/PARAS

Kunta- ja palvelurakenteen uudistus merkitsee

- palvelujen tuotantotapojen uudistamista
- kuntakoon yleistä kasvua ja kuntien lukumäärän vähenemistä
- useiden kuntaliitosten toteutumista erityisesti 1.1.2009 mennessä ja siitä eteenpäin vuoteen 2013 asti
- pienten, muuttotappiollisten ja taloudellisissa vaikeuksissa olevien kuntien liittymistä naapurikuntiin
- yhteistyöalueiden muodostumista ainakin sosiaali- ja terveystaloudellissa sekä ammatillisessa koulutuksessa
- maakuntakeskusten ja kaupunkiseutujen laajentumista ja vahvistumista

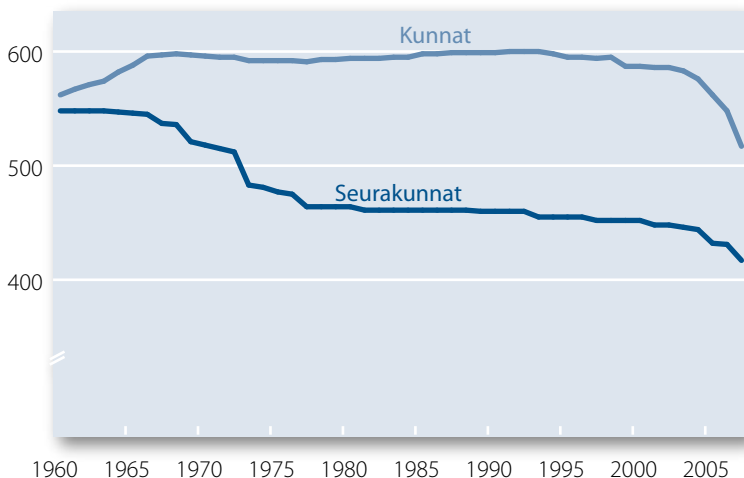
Uudistuksen eteneminen

Rakenneuudistus on käynnistynyt ripeästi. Vuoden 2007 alussa toteutui 14 kuntaliitosta, ja meneillään on 20 kuntaliitos selvitystä, joissa on mukana yhteensä 75 kuntaa. Keväällä 2007 rakennemuutoskeskustelua käydään sekä kunnallisella että valtakunnallisella tasolla vilkkaasti. Laki velvoittaa kattavasti kaikkia kuntia mittavaan selvitystyöhön, jonka tuloksien pitää valmistua 31.8.2007 mennessä.

Kuntien liitoshankkeet yleistyvät ja kuntien välinen yhteistyö syvenee. Vuosi 2009 on merkittävä uusien kuntaliitosten vuosi. Nopeisiin muutoksiin kannustavat myös puitelain tukipaketin tarjoamat taloudelliset houkuttimet, joiden saatavuus päättyy vuoden 2012 lopussa. Tuon vuoden jälkeen kuntatason rakenteissa on odotettavissa kehityksen tasaantumista.

Kunta- ja seurakuntarakenteen muutokset

Seurakuntien yhdistymisten määrä ei kulje tasatahtisesti kuntaliitosten määrän kanssa. Erot johtuvat kuntien ja seurakuntien erilaisista tehtävistä. Kuntien ja seurakuntien lukumäärien ero onkin ollut parin vuosikymmenen ajan noin 140:n suuruusluokkaa. Tämä kehityskulku tulee todennäköisesti jatkumaan, kun kuntaliitosten seurauksena syntyy myös joitakin seurakuntayhtymiä (ks. kaavio). Lukumäärien ero asettunee sadan tuntumaan.



Seurakuntien ja kuntien määrän kehitys vuosina 1960–2007

	Seurakunnat	Seurakuntataloudet	Kunnat
2001	586	461	448
2002	586	461	448
2003	582	459	446
2004	576	456	444
2005	562	421	432
2006	548	410	431
2007	517	390	416

Seurakuntien, seurakuntatalouksien ja kuntien määrä 2001–2007

Rakennemuutoksen haasteet seurakunnille

Kuntarakenteen uudistuksilla on välittömiä vaikutuksia myös seurakuntiin. Kuntajaossa toteutuvat muutokset merkitsevät kirkkolain mukaan vastaavia seurakuntajaon muutoksia (*Kirkkolaki 3 luku 3 §*). Vaihtoehtoina ovat seurakunnan liittyminen toiseen seurakuntaan, seurakuntien lakkauttaminen ja yhdistyneen seurakunnan perustaminen lakkautuneiden tilalle, seurakuntayhtymän perustaminen tai seurakunnan liittyminen olemassa olevaan seurakuntayhtymään. Jossakin tapauksessa seurakunnan osat voidaan liittää toisiin seurakuntiin ja olemassa ollut seurakunta lakkaa.

Seurakuntien toimenpiteet

Seurakuntarakenteiden uudistamisen tavoitteet nousevat ennen muuta toiminnallisista, seurakunnan hengellisen työn lähtökohdista. Peruskysymyksiä ovat, miten seurakunta ymmärretään hengellisenä ja toiminnallisena yhteisönä ja miten kirkolliset palvelut ja perustoiminnot voidaan tasapuolisesti, laadukkaasti ja kattavasti toteuttaa uudistuvassa yhteiskuntarakenteessa.

Meneillään oleva uudistus haastaa seurakuntia aktivoitumaan paikallista rakennemuutosta koskevassa keskustelussa kolmella tavalla:

- ♦ **Seurantahaaste.** Kuntaneuvottelujen edetessä seurakuntien on syytä ryhtyä vireästi seuraamaan paikallisia kunta- ja palvelurakenteiden uudistusprosesseja ja osallistumaan niihin, jotta seurakunt uudistukset voidaan toteuttaa samansuuntaisina ja samassa aikataulussa kuin kuntarakennemuutokset. Kuntien on laadittava pitkän aikavälin toimenpidesuunnitelmat kunta- ja palvelurakenteestaan 31.8.2007 mennessä. Tiukka aikataulu tulee kiihdyttämään uudistusprosesseja erityisesti kevään aikana.
- ♦ **Visiointihaaste.** Seurakuntatyön luova arviointi ja pitkän aikavälin visiointi on erittäin ajankohtaista. Kunta- ja palvelurakennemuutostulee tuottamaan runsaasti sellaista, vuosiin 2015 ja 2025 ulottuvaa toimintaympäristön analyysia, joka on käyttökelpoista materiaalia seurakuntien visioiden rakentamiseen. Olennaista on kuitenkin, että visiointi seurakunnissa tähtää kirkon oman perustehtävän toteuttamiseen tulevaisuudessa ja laajamittaiseen läsnäoloon seurakuntalaisen elämässä. Hallintorakenteiden uudistaminen tulee toteuttaa seurakuntatoiminnan lähtökohdista.
- ♦ **Reagointihaaste.** Kun kuntarakennemuutostulee lähenee paikallistasolla ratkaisuvaihetta, seurakunnilla tulee olla valmiudet lähteä toteuttamaan tehtyjä toimintasuunnitelmia ja rakennemuutostulee naapuriseurakuntien kanssa samaan suuntaan ja samanaikaisesti.



Seurakunta 2015

Seurakuntien edun mukaista on toteuttaa samankaltaista ja yhtäaikaista strategista selvitystyötä, kuin mitä kunnat ovat parhaillaan tekemässä. Lain edellyttämien toimenpanosuunnitelmien tähtäimenä ovat vuodet 2015 ja 2025. Kuntien rakenneprosessit tuottavat siihen myös seurakunnille soveltuvaa materiaalia.

Jokainen seurakunta ja seurakuntayhtymä tarvitsee tulevaisuutta hahmotavan vision Seurakunta 2015. Vaikka siihen ei ole lain määräämää pakkoa, seurakunnan on se oman etunsa tähden tarpeen laatia. Tavoitteeksi on asetettava, että se on valmis kuluvan vuoden 2007 loppuun mennessä.

Tulevaisuusvision luomisessa tulee rohkeasti avata seurakunnan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Visioinnissa ei riitä,

että pyritään väistämään vain lähietäisyydellä olevia karikkoja. Suunnitelmassa tarvitaan tosiasioihin, paikalliseen suunniteluun ja tilastoennusteisiin pohjautuvaa materiaalia seurakuntien toimintaympäristön tulevista muutoksista. Samalla luodaan malleja siitä, miten seurakunta muuttuvissa olosuhteissa turvaa vakaan toimintansa perustehtävänsä mukaisesti. Horisontin takaa tulee nähdä satamat, joihin suunta otetaan. Seurakuntasuunnittelun tarkastelu-aikaväliksi on hyvä asettaa kaksi luottamushenkilökautta vuoteen 2015 asti.

Kirkon visio ja strategia kuluvalle vuosikymmenelle kantaa nimeä *Läsnäolon kirkko*. Se tähtää läsnäoloa tukevien seurakuntatyön toteutusmuotojen ja rakenteiden vahvistamiseen. Se on julkaisuna (Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinnon julkaisuja, Sarja C 2002:5) ja löytyy myös internet-osoitteesta evl.fi/strategiat.

Kirkkohallituksen asettama Kirkko 2015 -strategiatyöryhmä tulee myös tuottamaan aineistoa seurakuntien suunnittelun tueksi.

Seurakunta 2015

Tulevaisuusvisio hahmottaa seurakuntalaisen tarpeiden ja seurakunnan tehtävän mukaisen kuvan toimintamuodoista vuonna 2015. Toiminnallisen vision toteuttamiseen tähtäävässä strategisessa pohdinnassa tulee ottaa huomioon seuraavat asiakokonaisuudet:

- Seurakuntien toimintaympäristön muutokset:
 - kunta- ja palvelurakenteen uudistukset
 - yhdyskuntarakenteeseen vaikuttavat tekijät
 - väestörakenteen kehitys
 - seurakuntalaisten tarpeiden muutos
- Seudullisen yhteistyön kehittyminen kunta- ja palvelurakenteissa ja muutoksien vaikutus seurakuntien toimintaan
- Lähiseudun seurakuntien ja rovastikunnan rakenne- ja yhteistyöuudistukset
- Seurakunnan tukipalveluiden organisointi yhteistyötasolla
- Seurakunnan painopistealueet ja tarvittavat henkilöstövoimavarat
- Seurakunnan talouden uhkat ja mahdollisuudet vuoteen 2015 saakka
- Seurakunnan kiinteistösuunnitelma
- Hautausmaasuunnitelma

Seurakuntarakenteiden kehittämisen tavoitteet ja mallit

Kehittämisen näkökulmat

Seurakuntalaisten tarpeiden mukaiset rakenteet

Seurakunnan varsinainen tehtävä liittyy hengelliseen elämään. Seurakunnan perustehtävän pohjalta hallinto- ja toimintaorganisaation uudistamisessa etsitään vastausta kysymykseen, **mitkä rakennetekniset parhaiten palvelevat seurakuntayhteisöä ja seurakuntalaisen hengellisiä tarpeita**. Tehokas, riittävän kevyt ja tarkoituksenmukainen hallinto tukee yhteisöjen ja yhteistyöverkostojen muodostumista ja seurakuntalaisen sitoutumista kirkon jäsenyyteen. Hallintorakenteilla on palvelutehtävä, kun ne mahdollistavat ja tukevat hengellisen toiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä.

Seurakunnan tehtävää palvelevat rakenteet

Seurakuntarakenne, toiminta ja hengellinen elämä vaikuttavat toisiinsa. Seurakunnan hallinto- ja toimintarakenteiden tarkoitus on luoda puitteita ja perustaa hengelliselle elämälle. Organisaatiomallin valinnalla voidaan olennaisesti vaikuttaa siihen, millaista toimintaa seurakunnassa kehittyy. Toimintarakenteet luovat linjaa ja sisältöä seurakuntalaisten keskuudessa toteutuvalla hengellisellä elämällä.

Nykyinen seurakuntarakenteiden kehittäminen on tapahtunut pääasiassa talouden ja hallinnon näkökulmasta. Toiminnallisten visioiden pitäisi kuitenkin ohjata kehitystoimintaa. Ensisijaiseksi kysymyk-

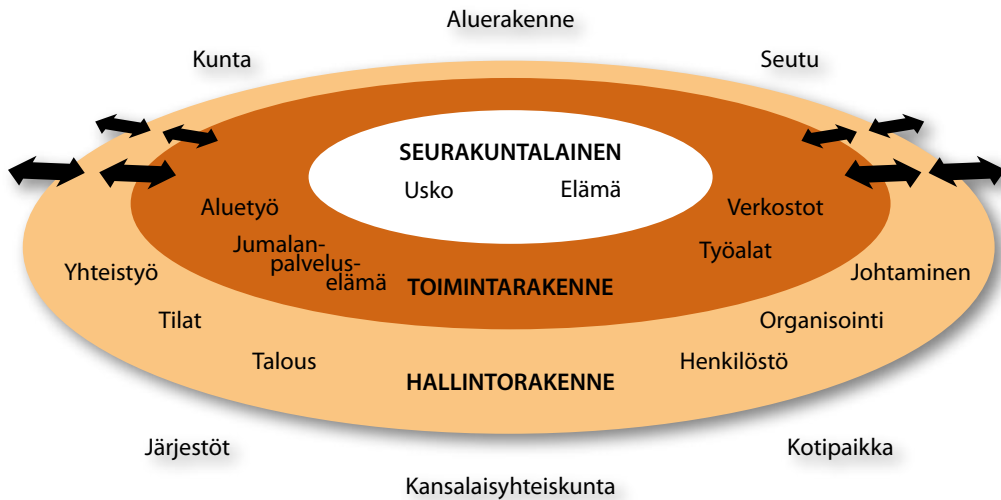
seksi onkin asetettava, millaiselle toiminnalle luomme nyt edellytyksiä hallintoa ja taloutta uudistaen.

Kaksitasoinen rakennejattelu

Seurakunnan yhteisöluonne toteutuu parhaiten pienissä toimivissa yksiköissä. Niissä seurakunta saa muodon hengellisenä ja myös sosiaalisen tuen yhteisönä sekä ponnistuspaikkana arkisiin tehtäviin. Niissä voi syntyä läheisyyttä, huolenpitoa ja maallikkoaktiivisuutta luontevammin kuin suurissa seurakuntayksiköissä. Ilman pieniä toimivia yksiköitä seurakuntaa uhkaa sisäinen rapautuminen ja etääntyminen perustarkoituksestaan. Tämä oli keskeinen korostus viime vuosikymmenen Kirkko 2000 -prosessissa, eivätkä sen perusteet ole muuttuneet.

Varsinaisen seurakuntatoiminnan tukitoimet kuten hallinto, taloudenhoito ja kiinteistöistä vastaaminen toteutuvat tehokkaimmin ja taloudellisimmin suurehkoissa yksiköissä. Perinteisiä yhteistyöorganisaatioita ovat seurakuntayhtymä ja rovastikunta. Seurakuntien yhteistyölle etsitään tällä hetkellä useilla tahoilla aktiivisesti myös kevyitä, seurakuntien keskinäisin sopimuksin luotavia toteutustapoja.

Seurakuntahallinnon rakentamisen keskeisin perusongelma onkin, miten voidaan sovittaa yhteen nämä kaksi periaatetta: pienet toimivat lähiyhteisöt ja suuret, seurakuntatyön tukitoimien, hallinnon ja talouden yksiköt. Samalla hallinnon kokonaisuuden rakenteen pitäisi olla nykyistä selkeämpi ja



Hallinto luo toiminnan ehdot ja toiminta seurakuntalaisen kohtaamisen mahdollisuudet

toteutustapojen tarkoituksenmukaisia ja keveitä.

Tässä raportissa painotetaan kaksitasoista rakennejattelua. Perustaso on seurakunta. Yhteistyötaso voi muodostua seurakuntayhtymästä, rovastikunnasta tai sopimus pohjaisen yhteistoiminnan perusteella. Pitkällä aikavälillä yhteistyötason rakenteet voivat kehittyä vieläkin suuremmiksi, hiippakunnallisiksi tai valtakunnallisiksi.

Seurakuntarakenteiden uudistamisen kaksoisperiaate

- Seurakuntien taloudelliset ja hallinnolliset tukitoimet hoidetaan suurissa yksiköissä.
- Hengelliseen elämään liittyvät perustoiminnot toteutetaan sekä pienissä toimivissa lähiyhteisöissä että laajempina yhteistyönä.

Kehittämistavoitteet

1. Sisäisten toimintarakenteiden turvaaminen

Seurakuntarakennetta voidaan tarkastella kahdessa tasossa, perustasossa ja yhteistyötasossa. Toiminnallinen perustaso on alueellisesti rajatussa ja osittain tai kokonaan itsenäisesti hallinnoidussa seurakunnassa. Perustason seurakunnat tulee jakaa pienempiin lähiyhteisöihin, joissa toteutuvat ihanteet yhteisöllisyydestä, huolenpidosta, maallikkoaktiivisuudesta, tuttuudesta ja läheisyydestä. Pienissä yhteisöissä seurakuntalainen kartuttaa myös hengellistä ja sosiaalista pääomaa ja saa tukea kutsuksensa toteuttamiseen arjessa.

Nykyistä suurempia seurakuntia tulee entistä enemmän. Kunnallisten rakennemuutosten toteutuessa tavoitteeksi tulee asettaa se, että seurakunnista tulee riittävän suuria yksiköitä joko yhdistyen tai yhteistyötä pitkälle kehittäen. Poikkeuksen saattavat muodostaa kaksikieliset, ruotsinkieliset tai maantieteellisesti vaikeasti hoidettavat seurakunnat.



Suuren seurakunnan sisällä tulee varmistaa **sisäisten toimintarakenteiden ja -verkostojen säilyminen**. Seurakunnan yhteisöllisyys rakentuu jumalanpalveluselämän, eri työalojen, kerhojen, leiritoiminnan, tapahtumien ja muun vastaavan toiminnan varaan. Seurakuntien koon kasvaminen ei saa merkitä näiden rakenteiden rapautumista. Seurakuntapiirit ja kappeliseurakunnat pitävät yllä läheisyyteen ja tuttuuteen perustuvia toimintarakenteita ja paikallista yhteisöllisyyttä suurissa seurakunnissa.

Lähiyhteisöjen toiminnan tukeminen on myös ekologisesti mielekästä. Onhan kokonaistaloudellisempaa viedä muutama työntekijä seurakuntalaisten luo kuin tuoda seurakuntalaiset työntekijöiden luo.

2. *Yhteistyörakenteiden vahvistaminen*

Yhteistyötason perinteisiä organisaatioita ovat seurakuntayhtymät ja rovastikunnat. Seurakuntien yhteistyölle etsitään nykyään uusia ja kevyempiä, sopimus pohjaisia ratkaisuja. Yhteistyö on varsin luontevaa taloudenhoidon ja henkilöstöhallinnon, atk-verkoston, kiinteistönhoidon ja kirkonkirjojen pidon tehtävissä. Kun nämä tukitoimet hoidetaan nykyistä huomattavasti suuremmissa yksiköissä, työvoimaa säästyy ja eri ammattialojen erityisosaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti. Erillisin sopimuksin toteutettua yhteistyötä on kuitenkin pidettävä siirtymävaiheen ratkaisuna. Tarpeen on kehittää huomattavasti järkevämpiä, kokonaisvaltaisempia ja kevyemmin hallittavia yhteistyökokonaisuuksia.

Perustaso

- Toiminnalliset pienet tai kohtalaisen kokoiset alueyksiköt vastaavat jumalanpalveluselämästä, diakoniasista, lähetyksestä ja kristillisestä kasvatuksesta sekä kirkollisista toimituksista. Suuren seurakunnan sisällä tulee varmistaa sisäisten toimintarakenteiden ja -verkostojen säilyminen.

Yhteistyötaso

- Seurakuntien tukitoimet sekä osa seurakuntatyön tehtävistä on tarkoituksenmukaista organisoida perustasoa suuremmissa yksiköissä. Näitä ovat sopimus pohjaiset yhteistyöjärjestelyt, seurakuntayhtymät ja rovastikunnat. Yhteistyöyksiköt voivat olla näitäkin suurempia.

3. Parokiaaliperiaate verkostoitumisena muuhun yhteiskuntaan

Seurakuntien alueellinen perusta

Seurakuntarajat on jatkossakin pidettävä sidoksissa kuntarajoihin. Periaate voi toteutua niin, että seurakunnan ja kunnan rajat ovat yhtenevät, tai niin, että saman kunnan alueella olevat seurakunnat muodostavat seurakuntayhtymän, tai niin, että yksi seurakunta toimii kahden tai useamman kunnan alueella.

Seurakuntayhtymissä on syytä tarkistaa seurakuntarajoja, jotta seurakunta mukautuisi yhdyskunnan muutoksiin ja hahmotuisi luontevasti samalla tavalla muun yhdyskuntarakenteen kanssa (asuinalueet, työssäkäyntialueet, maantieteelliset tekijät, liikennejärjestelyt). Kuntaliitosten tähden seurakuntayhtymien määrä ilmeisesti kasvaa ja joihinkin seurakuntayhtymiin liitetään uusia seurakuntia tai seurakuntien osia. Kuntarakenteen kehittämisessä etsitään seutukunnille ja työssäkäyntialueille uusia taloudellishallinnollisia tehtäviä. Seurakuntien tulee kehittää vastaaville alueille nykyistä huomattavasti kiinteämpiä hallinnollis-taloudellisia yhteistyötason yksiköitä.

Joillakin kaupunkiseuduilla on virinnyt keskustelua alueisiin rajoittumattomasta henkilöseurakunnasta. Tämä ratkaisumalli ilmentää seurakuntalaisten halua vapaaseen ja alueyhteisöistä riippumattomaan yhteisöllisyyteen. Alueeseen sidottu seurakunta (parokiaaliperiaate) ottaa kuitenkin huomioon jäsenten moninaisuuden ja pitää huolta syrjään jäävistä jäsenistään. Aluepohjainen seurakunta tekee myös verkostoitunutta yhteistyötä muiden alueen toimijoiden kanssa kansankirkon ihanteiden mukaisesti. Verotusteknisesti henkilöseurakunnan talouden hoitaminen olisi ongelmallista.

Seutukohtainen seurakuntien yhteistyö

Suomessa on 77 seutukuntaa, jotka ovat valtioneuvoston määrittelemiä, lähikuntien muodostamia yhteistoiminta-alueita. Osa niistä on luontevia työssä käymisen ja muun toiminnan seudullisia kokonaisuuksia. Kunta- ja palvelurakennemuutos merkitsee seutuyhteistyön vahvistumista keskuskaupunkien ja niiden vaikutuspiiriin kuuluvien kuntien kanssa.

Seutukuntien ja työssäkäyntialueiden määrittelyjä voidaan käyttää suunnanantajina seurakuntien yhteistyökokonaisuuksien rakentamisessa. Seutu voisi muodostua yhdeksi yhteistyöyksiköksi. Mikäli se ei voi toteutua seurakuntayhtymänä tai rovakuntana, tulee seudulla kehittää tiivistä sopimusperusteista yhteistyötä.



4. Työvoiman joustava käyttö

Kirkkolain ja kirkkojärjestyksen mukaan seurakunnan lakisääteisesti täytettäviä virkoja ovat kirkkoherran, kanttorin ja diakonian virat (*Kirkkolaki 6 luku 13 §, Kirkkojärjestys 6 luku 9 §*). Seurakunnille kuuluu myös jäsenrekisterin, taloushallinnon sekä hautausmaiden ja kiinteistöjen hoidon tehtäviä. Seurakunnissa on myös vaihtelevasti lapsi- ja nuorisotyön, diakonian ja muiden erityisalojen työntekijöitä paikallisten tarpeiden mukaan.

Työvoiman entistä suurempaan liikkuvuuteen ja joustavaan kohdentamiseen tulee kiinnittää huomiota seurakuntien yhteistyössä ja seurakuntayhtymissä. Työvoiman käyttö yli seurakuntarajojen on työlästä ja yllättävänkin merkittävä syy myös seurakuntaliitoksiin. Nykyisiltä ongelmilta välttyttäisiin, jos henkilöstöä voitaisiin joustavasti käyttää laajemmin yhteistyöalueella. Työntekijöiden sijaisjärjestelyissä ja erityisosaamisen hyödyntämisessä yhtä seurakuntaa suurempi toimintayksikkö tuottaisi taloudellista ja toiminnallista kokonaisuutta. Jokaiselle seurakunnalle voitaisiin osoittaa nimetyt ja pitkäjänteisesti seurakunnassa toimivat perustyöntekijät, jotka antavat suurimman osan työpanoksestaan perustason seurakuntatyöhön. Tällainen ratkaisu edellyttäisi kuitenkin huomattavia muutoksia lainsäädännössä, työntekijöiden rekrytointimenettelyissä ja työsuhtejärjestelyissä.

5. Taloudellisen itsekannattavuuden turvaaminen

Seurakuntien rakenneuudistuksen keskeinen tavoite on seurakuntien taloudellisen itsekannattavuuden parantaminen. Kirkkohallituksen avustusperiaatteiden mukaan tukitoimia kohdistetaan ensisijaisesti seurakuntien kehittämis- ja yhteistoimintahankkeisiin ja seurakuntien yhdistämiseen.

Suuret yksiköt lisäävät taloudellisuutta erityisesti seurakuntatyön tukitoimissa. Seurakuntien kirkonkirjojen pidossa kehitys on johtamassa yhä laajempaan yhteistoimintaan siten, että perustetaan uusia keskusrekistereitä ja että niihin liitetään uusia seurakuntia. Valmisteilla oleva kirkon yhteinen jäsentietojärjestelmä mahdollistaa keskusrekisteriyhteistyön laajentamisen.

Seurakuntien talous hoidetaan tulevaisuudessa todennäköisesti seurakuntien yhteistyönä yhä suuremmissa yksiköissä. Seurakuntien talouden ja hallinnon hoitamiseen kohdistuu huomattavia laadullisia paineita. Varsinkin pienten seurakuntien talousvastaavien työnkuva on varsin laaja, joten heidän on vaikea hankkia vankkaa asiantuntemusta kaikilta tehtäväalueiltaan. **Seurakuntien taloudenhoidon tehokkuuden ja laadun kehittämiseksi on pyrittävä laajaan yhteistyöhön.**

Seurakuntarakenteiden kehittämismallit

Seurakunta perusyksikkönä

Nopea yhteiskunnan ja elämäntapojen muutos merkitsee seurakunnille haastetta luoda uusia yhteistoiminnan ja seurakuntaelämän malleja. Entiset seurakuntarakenteiden mallit eivät perustasolla eivätkä yhteistyötasollakaan välttämättä tarjoa riittäviä mahdollisuuksia seurakuntalaisen tarpeista ja kysymyksistä nousevan toiminnan organisointiin. Perinteiseen työalaperusteiseen toimintaan ja sen rinnalle luotuun aluetyöhön tulee löytää uusia kehittämismuutoksia.

1. Työalamalli

Työalaorganisaation vahvuuksia

Seurakunnissa on varsinkin 1960-luvulta lähtien kehittynyt varsin vahva työaloihin perustuva toimintakulttuuri. Työalaperusteisen organisaation vahvuus on mahdollisuudessa syventyä ja keskittyä tiettyihin erityiskysymyksiin. Myös työntekijät voivat kouluttautua ja kehittyä oman sektorinsa asiantuntijoiksi.

Pitkälle viety erikoistuminen on mahdollista kuitenkin vain suurissa seurakunnissa, joissa on riittävästi työntekijöitä. Pienten seurakuntien harvoilta työntekijöiltä edellytetään monitaitoisuutta eikä erikoistuminen ole mahdollista. Merkittävä vahvuus työaloihin perustuvassa organisaatiossa on siinä, että seurakunnan maallikot voivat mielenkiintonsa mukaan antaa asiantuntevuksensa ja työpanoksensa seurakunnan toiminnan kehittämiseen.

Työalaorganisaation ongelmia

Työalojen korostus voi johtaa seurakuntaelämän pilkkoutumiseen liian itsenäisiin sektoreihin, joiden välille saattaa syntyä päällekkäisyyttä tai kilpailua. Pitkälle viety työalojen erikoistuminen ylläpitää myös toimintatapaa, joka palvelee ensisijaisesti seurakunnallisesti harrastuneiden samanimielisten ihmisten rajattuja piirejä, joihin seurakuntaan löyhästi sitoutuneen on vaikea liittyä. Työalaorganisaatio edellyttää hyvää koordinoitua ja yhteistä strategiatyöskentelyä, jotta työntekijät ja luottamushenkilöt voisivat sitoutua seurakunnan yhteisiin tavoitteisiin.

Työalaorganisaation kehittämissuuntia

Työalajohtokuntien työskentely on seurakunnissa kehittymässä hallinnollisista painotuksista toiminnalliseen suuntaan. Perinteisesti työalojen johdossa on voinut olla muutama, usean työalan yhdistävä johtokunta (esim. kasvatuksen johtokunnassa lapsi-, varhaisnuorisio ja nuorisotyö) tai useampi työalajohtokunta, jotka johtavat työalan talouden ja toiminnan suunnittelua. Luottamushenkilöt toimivat työalan asiantuntijoina kyseisillä työaloilla yhdessä työntekijöiden kanssa.

Työalajohtokuntien toimintatavat vaihtelevat suuresti. Toiset johtokunnat ovat työskentelyssään varsin hallintokeskeisiä. Toisissa johtokunnissa, kuten esimerkiksi lähetys- ja diakoniatyön johtokunnissa, luottamushenkilöt saattavat olla hyvinkin aktiivisia vapaaehtoisia. Viime vuosina monissa seurakunnissa johtokuntia on lakkautettu ja tilalle on perustettu toimikuntia, työntekijöiden tukiryhmiä tai työalojen johtoryhmiä. Tällöin kirkkoneuvoston merkitys tarpeiden hahmottajana ja niihin joustavaa reagoimista aikaansaavana hallintoelimenä korostuu.

2. Aluetyömalli

Mikäli seurakunta muodostaa riittävän suuren yksikön (esim. yli 15 000 jäsentä), saattaa olla mielekästä jakaa seurakunta kappeliseurakuntiin, seurakuntapiireihin tai muiksi aluetyöyksiköiksi. Näille annetaan tarpeelliset toimivaltuudet ja resurssit. Kirkon jäsenmäärältään suurimmat seurakunnat (Jyväskylän kaupunkiseurakunta, Malmin seurakunta, Rovaniemen seurakunta) ovat vuosia toimineet tällä periaatteella. Erityisesti 1990-luvulla aluetyön toteuttamiseen oltiin kirkossa laajasti innostuneita. Vuosikymmenen aikana 217 seurakuntaa toteutti jonkinasteista aluetyötä, ja valtaosa niistä jatkaa mallin toteutusta edelleen.

Aluetyömallin vahvuuksia

Aluetyömallin vahvuus ovat paikallisessa yhteisöllisyydessä, joka perustuu seurakunnan toimipisteen olemassaoloon, työntekijöiden ja maallikoiden työpanokseen, alueen selvärajaisuuteen, asutuksen laatuun, verkostoyhteistyöhön ja paikallisiin toimintaperinteisiin. Aluemalli soveltuu erityisesti seurakuntiin, joiden alueella on taajama tai taajamia seurakunnan toimiloihin. Myös maantieteelliset tekijät voivat vaikuttaa siihen, että alueelle syntyy paikallisidentiteettiä tukevaa seurakunnan toimintaa. Aluetyön onnistumiseen vaikuttaa myös olennaisesti vapaaehtoisten maallikoiden sitoutuminen työn toteuttamiseen.

Aluetyön haasteita

Aluetyö edellyttää seurakunnan johdolta aktiivista ja koordinoivaa johtamisotetta, jotta seurakunnan alueilla toteutettaisiin paikallisten tavoitteiden lisäksi seurakunnan yhteisiä tavoitteita. Aluemallin ongelmana voivat olla työnjohdon ja työntekijöiden työnjaon epäselvyydet, toimintaresurssien riittämättömyys ja itsenäisen toimivallan puute. Koko seurakunnan ja alueyksiköiden johtajien välillä tulee vallita selkeä esimiestehtävien työnjako. Aluetyön

johtamiseen tarvittaisiin lainsäädännön muutoksia, jotta seurakuntapiirejä johtavien aluepappien valtuudet olisivat riittävän selkeitä.

Matriisiorganisaation solmukohdat

Useissa aluetyötä toteuttavissa seurakunnissa on aluetyön lisäksi työalojen toimintaan liittyviä järjestelyjä. Useimmat aluetyöseurakunnat ovat ns. matriisiorganisaatioita, joissa on sekä aluetyön että työalamallin rakenteita. Kahden strategian, työalainpainotuksen ja aluetyöpainotuksen yhtäaikaista täysimittainen toteuttaminen tuottaa koordinoitongelmia ja synnyttää raskassoutuisen hallintojärjestelmän. Aluetyöseurakunnissa on tärkeää valita hallitseva strategia: joko aluetyötä painottava organisaatio, johon on liitetty työalajärjestelyjä, tai työaloja painottava organisaatio, jota tukemaan on perustettu aluetyön hallinto- ja toimintarakenteita. Eräs ratkaisumalli on, että aluetyötä toteuttava seurakunta perustaa määräaikaista työryhmiä, joiden toiminnalla ajoittain kehitetään jonkin työalan erityiskysymyksiä.

Tulevaisuuden näkymä

Aluetyön mallilla saattaa seurakuntien tulevaisuudessa olla suuri merkitys, mikäli jäsenkadosta aiheutuva tulopohjan kaventuminen merkitsee työvoiman vähennyksiä. Aluetyön vahvuus on työntekijöiden ja vapaaehtoisten maallikoiden yhteistyön rakenteissa. Vapaaehtoistyön aktivoimalla voidaan ylläpitää joitakin toimintamuotoja talouden kaventumisesta huolimatta.

3. Kappelimalli

Kappeliseurakunnilla on Suomen kirkossa pitkät, aina keskiajalle ulottuvat perinteensä. Monista kappeliseurakunnista tuli itsenäisiä seurakuntia 1800-luvun lopulta lähtien. Nykyisten seurakuntien kehittämiseksi yhteinen kappeliseurakuntahistoria voi antaa hyvän pohjan. Itsenäisenä toiminut seurakunta voi seurakuntaliitoksessa saada kappeliseurakunnan aseman. Se tukee paikallisidentiteettiä ja turvaa seurakuntaelämän säilymistä.

Vaasan ruotsalaiseen seurakuntaan kuuluvasta Sundomin kappeliseurakunnasta on saatu myönteisiä kokemuksia. Rakennetarkaisua on pidetty esimerkillisenä.

Seinäjoen ja Peräseinäjoen seurakunnat yhdistyivät vuoden 2005 alussa kuntaliitoksen vuoksi. Seinäjokelaisiksi tuli myös Ilmajoen kylien asukkaita. Seinäjoen seurakunnassa oli vuoden 2005 lopussa noin 31 820 jäsentä. Entinen Peräseinäjoen seurakunta on toiminnallisesti itsenäinen kappeliseurakunta, jonka toimintaa johtaa kymmenjäseninen kappelineuvosto kappalaisen johdolla.

Kestilän, Piippolan, Pulkkilan ja Pyhännän seurakunnat päättivät vuoden 2005 aikana yhdistyä niin, että nykyiset seurakunnat saavat yhdistetyssä seurakunnassa kappeliseurakunnan aseman ja että ne yhdessä muodostavat Siikalatvan seurakunnan vuoden 2006 alusta. Kappeliseurakunnilla on verrattain suuri itsenäisyys.

Kappeliseurakunta ja paikallisidentiteetti

Yhdistyneet seurakunnat voivat päättää, että laajentuneen seurakunnan yhdestä tai useammasta alueesta muodostetaan kappeliseurakunta tai kappeliseurakuntia. Usean seurakunnan yhdistyttyä voidaan myös päättää, että kaikista entisistä seurakunnista tulee kappeliseurakuntia (ks. Siikalatvan esimerkki edellä). Kappeliseurakunnan perustamispäätös tulisi voida tehdä sitovasti jo ennen seurakuntien yhdistymisen toteutumista; jo yhdistymispäätöksen yhteydessä.



Kappeliseurakunta tukee paikallisidentiteetin ja -demokratian säilymistä. Kappeliseurakunnan hengellisessä työssä voidaan yhdistää toisiinsa suuren seurakunnan työvoiman edut (määrä, erityisosaaminen, yhteistyö) ja pienen lähiyhteisön edut (tutuus, omaleimaisuus, paikallisten perinteiden tukeminen). Ongelmia voi muodostua, jos kappeliseurakunnalle ei anneta riittäviä toimintaedellytyksiä.

Kirkkojärjestyksen mukaan kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto päättää kappeliseurakunnan perustamisesta (KJ 12:1). Kappelineuvostolla on itsenäistä päätösvaltaa kappeliseurakunnan taloudesta ja se voi valita kappalaisensa. Ks. tarkemmin kappelineuvoston malliohjesääntö, Kirkkohallituksen yleiskirje 14/2005.

Kappeliseurakunnan hallinto ja toiminta

Kappelimalli edellyttää hyvää koordinoivaa ja strategiatyöskentelyyn perustuvaa johtamista ja koko seurakunnan ja kappeliseurakunnan johdon selkeää työnjakoa. Kappelineuvoston toiminnassa on mielekästä ylläpitää seurakuntalaislähtöistä, maallikoiden aktivointiin perustuvaa toimintakulttuuria.

Kappeliseurakunnan työntekijöiden työnkuvassa on tarkoituksenmukaista määritellä kappeliseurakunnan työn ja koko seurakunnan työn keskinäinen jakautuminen. Työntekijät palvelevat ensisijaisesti oman kappelialueensa seurakuntalaisia, mutta samalla he ovat myös koko seurakunnan työvoimaa. Yhtä lailla seurakunnan muut työntekijät voivat olla työtehtävissä kappeli-seurakunnan alueella.

Kappelimallin kehittäminen

Kappeliseurakunnan kehittämistarpeet kohdistuvat mallin joustavaan toteuttamiseen. Parhaimmillaan kappelineuvosto aktivoi paikallista maallikkoaktiivisuutta ja verkostoyhteistyötä ja ylläpitää paikallista yhteenkuuluvuutta. Kappelineuvoston luontevia tehtäviä ovat jumalanpalvelus-yhteisön kehittäminen, toimintatraditoiden vaaliminen ja osavastuu alueen toimintojen hoidosta. Kappelineuvosto voi valita kappalaisensa ja antaa lausuntonsa alueella työskentelevän henkilöstön valinnassa.

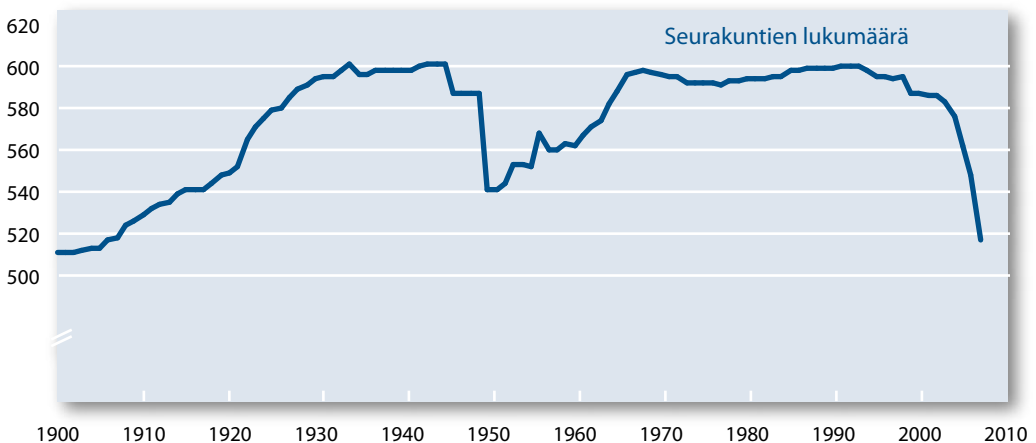
Kappeliseurakunta voi toimia myös keveillä työntekijäjärjestelyillä esim. seurakuntapastorin johdolla. Jotta kappelineuvoston toiminta olisi mielekästä, se tarvitsee selkeitä, riittävän merkittäviä vastuualueita ja taloudellisia resursseja. Kappelineuvoston ohjesäännössä voidaan antaa näihin tehtäviin tarpeelliset valtuudet.

Seurakuntien yhdistyminen

Yhdistymisten nopea vauhti

Vuoden 2000 jälkeen seurakuntien yhdistymiset ovat yleistyneet voimakkaasti. Vuoden 2000 alussa kirkossa oli 587 seurakuntaa, ja vuoden 2007 alussa seurakuntia on 517. Vuoden 2000 jälkeen tapahtuneista seurakuntien yhdistymisistä 57 % on johtunut muista syistä kuin välittömästi kuntaliitoksesta. Vuonna 2000 seurakuntatalouksien lukumäärä oli 465, ja vuoden 2007 alussa se on 390.

Kuntarakenteen muuttuessa kuntaliitoksista johtuvat seurakuntien rakennemuutokset tulevat yleistymään. Tämä kehityskulku näyttää koskevan erityisesti pieniä seurakuntia, joiden yhdistämisessä taloudellisilla perusteilla on merkittävä osa. Yhdistymisellä tavoitellaan suurempaa seurakuntayksikköä, joka olisi työvoimaltaan ja taloudeltaan itsekannattava ja elinkelpoinen.



Seurakuntien lukumäärän kehitys vuosina 1900–2007

Seurakunnan vähimmäiskoon pohdintaa

Seurakunnan kokoa voidaan tarkastella eri näkökulmista. *Työntekijöiden lukumäärä* suhteutettuna seurakunnan jäsenmäärään tarjoaa yhden näkökulman.

Vakiintuneeksi käytännöksi on muodostunut, että seurakunnissa on vähintään yksi pappi jokaista 3 000 seurakuntalaista kohden. Kanttoreiden määrästä piispainkokous suositteli vuonna 1985, että seurakuntaan pitää perustaa toinen kanttorin virka, kun seurakunnassa on vähintään kolme pappia, seurakunnan jäsenmäärä on 8 000–10 000 tai enemmän ja jumalanpalvelusten toimituspaikkoja on seurakunnassa enemmän kuin yksi. Myös diakoniatyössä on pyritty käytäntöön, että seurakunnassa tulee olla yksi diakoniatyöntekijä jokaista alueen 3 000 asukasta kohden. Nuorisotyöntekijöitä tulisi olla yksi työntekijä jokaista 3 000–5 000 seurakuntalaista kohden seurakunnan väestörakenteesta riippuen. Luonnollisesti hengellisen työn tekijöiden määrä vaihtelee paikallisista olosuhteista ja työn painopisteistä johtuen. Kiinteistöjen ja hautausmaiden hoidossa kohteiden määrä ja niiden etäisyys vaikuttavat työntekijälukuun samoin kuin tehtävien hoito ostopalveluina. Hallinto- ja toimistohenkilöstön tarpeeseen vaikuttaa mm. yhteistyön toteutuminen muiden seurakuntien kesken.

Työntekijöiden määrän kannalta seurakuntien koon ihanteelliseksi minimimitavoitteeksi voi asettaa 6 000 jäsenen seurakunnan, jossa keskeisissä hengellisissä työtehtävissä on kaksi työntekijää. Puolta pienempi työyhteisö, jossa on yksi pappi, kanttori, diakoniatyöntekijä, taloudenhoitaja/seurakuntasihteeri ja suntio, on helposti haavoittuva organisaatio, jonka sijaisjärjestelyjä on vaikea toteuttaa. Seurakunnan peruspalvelujenkin hoitaminen voi tulla ongelmalliseksi, jos kaikissa viroissa ei ole hoitajaa.

Alle 2 000 jäsenen seurakunnissa työntekijöiden määrä on minimissään ja seurakunnan toimintajärjestelmä on varsin haavoittuva. Seurakuntatyökin voi kärsiä yksipuolisuudesta. Henkilöstön määrän ollessa alle viisi henkilötyövuotta sitä ei voida enää perustehtävien vakavasti kärsimättä vähentää. Kiinteistöjen ja hautausmaiden hoidossa ostopalvelusopimukset ovat eräs pienten seurakuntien ratkaisuvaihtoehto. Seurakuntarakenteen muutoksella voidaan tasapainottaa työvoimaresurssien ja tehtävien epäsuhtaa saman seudun seurakuntien välillä. Pienten seurakuntien yhdistämisellä minimihenkilöstön kustannuksia voidaan alentaa ja työjärjestelyjen mielekkyyttä kehittää.

Kirkon tutkimuskeskuksen selvityksen mukaan valtaosalle vuosina 2001–2004 yhdistyneistä seurakunnista oli tunnusomaisista, että niiden jäsenmäärä oli alle 2 500, seurakuntien veroprosentti oli 1,75 % tai suurempi, seurakunta oli tehnyt useita vuosia alijäämäistä tilinpäätöstä, valtaosa verotuloista meni henkilöstökuluihin, seurakunnan talous oli ollut vuosia kirkkohallituksen avustusten varassa ja seurakunnalla oli ollut rekrytointivaikeuksia työvoiman saannissa.



Taloudenhoidon kannalta arvioiden seurakunta, jonka jäsenmäärä on 20 000 seurakuntalaisen luokkaa, on tutkimusten mukaan mielekäs kokonaisuus. Siinä voidaan hoitaa monia perustehtäviä taloudellisesti ja tehokkaasti..

Seurakunnan pieni jäsenmäärä ei sellaisenaan kuitenkaan merkitse, että seurakunta ei taloudellisesti olisi elinkelpoinen. Erityisesti kasvukeskusten läheisyydessä on pieniä seurakuntia, jotka ovat taloudellisesti itsekannattavia. Myös metsäomaisuudella on joidenkin seurakuntien itsekannattavuudessa huomattava merkitys. Pienissä seurakunnissa toiminta ei kuitenkaan toteudu aina mielekkäällä tavalla. Myös taloudenhoidossa sekä hallinnossa voi olla tehtävien moninaisuudesta johtuvia puutteita.

Seurakuntien yhdistäminen ei välttämättä takaa itsekannattavuuden saavuttamista. Kahden tai useamman resursseiltaan vähäisen seurakunnan yhdistyminen ei sellaisenaan ratkaise talouden kohentumista, elleivät seurakunnat pysty pienentämään käyttötalouden kustannuksia ja rationalisoimaan esim. kiinteistöjen ja hautausmaiden hoitoa. On myös otettava huomioon, että taloudelliset säästöt toteutuvat yhdistymisen jälkeen tavallisesti vasta vähitellen, usean vuoden viiveellä.

Pienten seurakuntien yhdistymisen vaikutukset

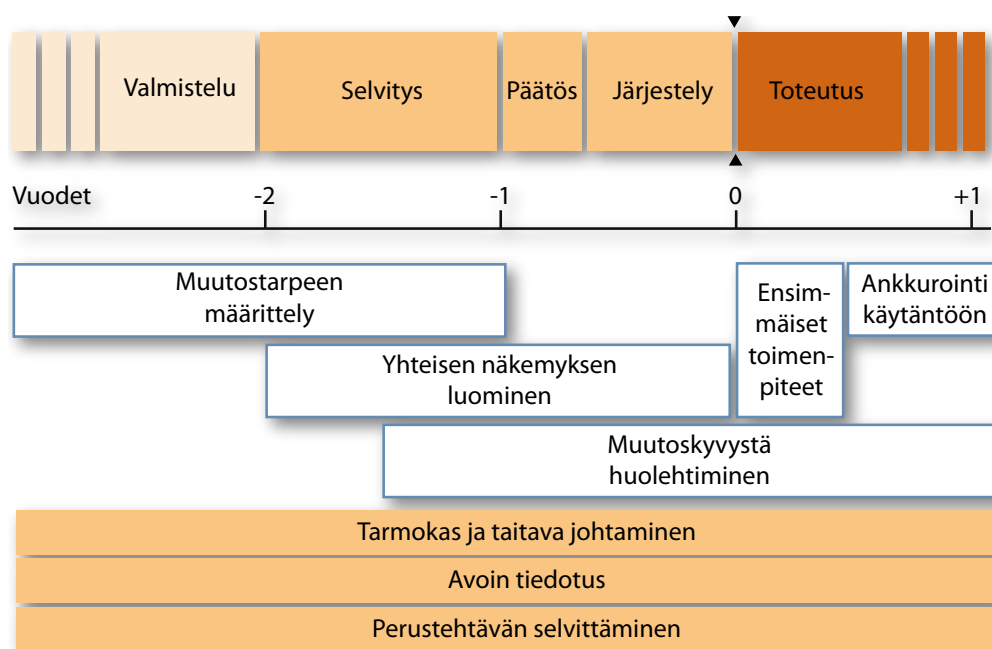
Pienten seurakuntien yhdistymisellä voidaan helpottaa niille tyypillistä työvoimaresurssiongelmaa. Suuremmalla yksiköllä taataan työn monipuolisuus ja erityisosaimisen hyödyntäminen. Suurempi yksikkö on myös henkilöstön rekrytoinnin kannalta hyvin pientä seurakuntaa houkuttelevampi. Hallintokuluissa, sijaisjärjestelyissä, erityistyömuodoissa, leirien järjestämisessä ja yhteisessä koulutuksessa voidaan saada säästöjä. Työtoveruuksien kautta työntekijät kartuttavat ammattitaitoaan ja sosiaalista pääomaansa ja antavat toisilleen vertaistukea.

Maantieteelliset seikat muodostavat oman asiakokonaisuutensa seurakuntien rakenteita pohdittaessa. Seurakuntapalveluiden hoitaminen esim. saaristoalueella on työläämpää kuin mantereella. Suomen rannikoilla on 431 pientä asuttua saarta, sisävesialueilla 152 ja Ahvenanmaalla 24. Näissä saarissa on 1–972 asukasta saarta kohti. Myös Pohjois-Suomen seurakuntatyössä on useita erityiskysymyksiä. Lapin erämaaseuduilla etäisyydet ovat pitkät ja asutus harvaa. Jos maantieteelliset olosuhteet ovat vaikeat, seurakuntayksiköiden alueen kasvattaminen ei välttämättä helpota seurakuntatyön toteuttamista eikä vähennä kustannuksia. Voi kysyä, kuinka paljon työntekijän aikaa on mielekästä ja taloudellista käyttää viikoittaiseen tai päivittäiseen kulkemiseen, jos se on pois varsinaisesta perustehtävän hoidosta.

Haasteellinen yhdistymisprosessi

Yhdistymisprosessin läpikäyminen seurakunnassa on vaativa, erityisesti seurakuntien johtajia koetteleva, monen (2–4) vuoden laajamittainen hanke. Seurakuntien yhdistäminen tulee toteuttaa hyvin johdettussa prosessissa, johon luottamushenkilöt, työntekijät ja seurakuntalaiset aktiivisesti osallistuvat. Ulkopuoliset konsultit ja tuomiokapitulien asettamat selvitysmiehet voivat tarvittaessa olla tukena yhteisten tavoitteiden asettamisessa.

Prosessin johtaminen ja toteutustapa vaikuttavat olennaisesti yhdistyneen seurakunnan toiminnan käynnistämiseen ja yhdistymisestä saataviin tuloksiin. Työyhteisön innostavalla ja taitavalla, perustehtävän hoitamiseen keskittyvällä johtamisella yhdistymisprosessi voi tuottaa toiminnassa tuloksia verrattain nopeasti.



Seurakuntien yhdistymisprosessin vaiheet ja keskeiset asiakokonaisuudet

Yhteistoiminnan vahvistaminen

Seurakuntien yhteistyön lisäämiseksi tulee löytää uusia luovia ratkaisuja. Seurakuntien välinen yhteistyö perustuu keveimmillään ”naapuriapuun”, josta kumpikin osapuoli voi hyötyä. Tiivis ja pitkälle organisoitu yhteistyömalli on seurakuntayhtymä. Näitten mallien rinnalle asettuvat erilaiset ratkaisut sopimus pohjaisesta ja rovasti-kunnallisesta yhteistyöstä.

Seurakuntien yhteistyömuodot voidaan jakaa kahteen päälinjaan:

- hengellisen työn yhteinen organisointi (esim. perheneuvonta, sairaalasielunhoito, vammaisryhmien sielunhoito, erityisryhmien toiminta, koulutus, tiedotus ja sijaisjärjestelyt)
- seurakunnan tukitoimien eli talouden, hallinnon ja kiinteistöjen hoidon yhteistyö (esim. kirjanpito, palkanlaskenta, hankintatoimi, jäsenrekisteri, kiinteistöjen hoito, metsänhoito, tietohallinto, hautainhoito, leirikeskustoiminta, siivous-toimi ja emäntäpalvelut).

1. Seurakuntayhtymämalli

Perinteisesti seurakuntayhtymät ovat olleet ratkaisumallina 1970-luvulta lähtien, kun kaupunkiseuduilla tehtiin kuntaliitoksia. Tällöin tuli löytää ratkaisu seurakuntien hallinnollis-taloudelliselle yhteistyölle. Sittemmin seurakuntayhtymää on pyritty kehittämään hallinnollisesti keveämpään ja joustavampaan suuntaan.

Vuonna 2005 uudistettu seurakuntayhtymiä koskeva lainsäädäntö antaa mahdollisuuksia erilaisten seurakuntayhtymien kehittämiseen. Seurakunnat voivat esimerkiksi säilyttää omaa omaisuuttaan seurakuntayhtymässä toimiessaan. Ne voivat sopia myös nykyistä kattavammin ja monipuolisemmin yhteisistä toimintamuodoista. Uuden lainsäädännön mahdollisuuksia ei ole kuitenkaan sanottavasti käytetty.

Yhtymä hallinnon ja talouden organisaationa

Seurakuntayhtymä on saman kunnan alueella toimivien itsenäisten seurakuntien talouden ja hallinnon yhteistyöorganisaatio. Yhtymä toteuttaa seurakuntien yhteisiä toimintoja, hoitaa sille sovittuja tehtäviä ja tuottaa tukipalveluja (*Kirkkolaki 11 luku 2 §*). Yhtymä kerää kirkollisveron saman veroprosentin perusteella kaikissa saman kunnan alueella olevissa seurakunnissa ja jakaa tulon seurakunnille yhteisen kirkkovaltuuston päätöksellä.

Seurakuntayhtymän toiminta perustuu seurakuntien väliseen **perussääntöön**, jossa määritellään yhtymän tehtävät taloudessa ja hallinnossa sekä seurakuntien yhteiset työmuodot. Nykylainsäädännön mukaan kulloiseenkin tilanteeseen ja paikallisiin olosuhteisiin voidaan laatia ”mittatilaustyönä” omanlaisensa joustava perussääntö. Käynnissä oleva seurakuntarakenneprosessitelu avaa tilaisuuden selvittää, vastaavatko seurakuntayhtymien voimassa olevat perussäännöt tämän ajan ja lähitulevaisuuden seurakuntatyön haasteisiin.

Seurakuntayhtymien muodostamisen yksi peruste on myös paikkakunnan kaksikielisyys. Saman kunnan alueen suomen- ja ruotsinkieliset seurakunnat muodostavat seurakuntayhtymän. Kaksikielisten seurakuntien ja ruotsinkielisten seurakuntien perustamisesta jäsenmäärien perusteella on annettu omat säännöksensä. Kaksikieliset seurakuntayhtymät ovat hallinnollisesti varsin monimutkaisia, mikä johtuu siitä, että saman yhtymän seurakunnat kuuluvat eri hiippakuntiin ja eri rovastikuntiin ja yhtymä kuuluu suurimman seurakunnan mukaiseen hiippakuntaan.

Seurakuntayhtymän vahvuuksia

Yhtymän vahvuutena on seurakuntien toiminnan tukipalveluiden organisoitu hoitaminen. Keskitetysti ja asiantuntevasti hoidetut kiinteistöpalvelut, hautainhoito, taloudenhoito ja henkilöstöhallinto vapauttavat yhtymäseurakuntien työntekijöitä hengelliseen työhön. Yhtymä myös varmistaa, että koko seurakuntayhtymän alueelle voidaan organisoida kattavasti seurakuntien palveluja.

Yhtymässä voidaan virittää monenlaista seurakuntia palvelevaa hengellisen työn kehittämisen ja koulutustoimintaa sekä yhteisiä tapahtumia ja projekteja. Seurakuntayhtymillä on myös taloudellisia mahdollisuuksia organisoida koko yhtymän aluetta palvelevia erityistyömuotoja. Suuren yksikön taloudelliset resurssit luovat seurakuntien toiminnalle tiettyä vakautta, vaikka seurakuntayhtymätkään eivät sellaisenaan voi välttää taloudellisilta kriiseiltä.

Seurakuntayhtymän ongelmia

Seurakuntien yhteisten ja samanlaisten tehtävien hoitamisen näkökulmasta on yhtymän tehtäviä vuosien mittaan lisätty. Samalla yhtymiin on kohdistettu kritiikkiä ainakin kahdesta näkökulmasta. Yhtymän hallintoa pidetään seurakuntien toiminnan kannalta etäisenä ja monikerroksisena. Toisaalta ollaan sitä mieltä, että olisi tarkoituksenmukaisempaa, jos esimerkiksi virat olisivat yhtymän ohjattavissa ja työntekijät sijoitettavissa sinne, missä heitä eniten tarvitaan.

Yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajan esimiesrooli hengellisen työn johtajana seurakuntayhtymässä on useimmiten käytännössä löyhä ja etäinen. Myös yhtymän hengellisen työn työntekijöiden operatiivinen työnjohto on ongelmallista niissä seurakuntayhtymissä, joissa yhtymän selektiivisyömuodoilla ei ole omaa työalajohtajaa.

Hallinnollinen kehittäminen

Nykyiset seurakuntayhtymän hallintoa koskevat säädökset antavat riittävän väljän pohjan yhtymien hallinnon kehittämiseksi. Nyt kyse on enemmän hallintokulttuurien ja menettelytapojen järjeistämistä ja tehostamisesta. Hallintovalmistelujen hyvällä hoitamisella kokouskäytäntöjä voidaan tehostaa. Monia tehtäviä voidaan myös delegoida viranhaltijoille ja tehtäviä jakaa työryhmien valmisteluun.

Taloushallinnon ja tukitoimien tehostamisen lisäksi yhtymissä tulisi luoda uusia menettelytapoja ja rakenteita toiminnan suunnittelun kehittämiseksi. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää koko yhtymän aluetta koskevan seurakuntatyön kokonaisuunnitteluun ja painopistealueista päättämiseen. Luontevaa on, että työntekijät saavat riittävästi osallistua strategisen suunnittelun esimerkiksi työryhmissä ja tulevaisuusseminaareissa yhdessä luottamushenkilöiden kanssa.

Seurakuntayhtymien ja rovastikuntien toiminnan yhteensovittaminen on ongelmallista. Rovastikuntien ja talousalueiden rajat eivät ole yhteneväiset. Eroa on erityisesti suurissa kaupungeissa, joissa yhden seurakuntayhtymän alueella voi olla enemmän



kuin yksi rovastikunta. Erityisen monimutkainen tämä kysymys on kaksikielisissä seurakuntayhtymissä, joissa ruotsinkielinen rovastikunta saa toimintansa määrärahat seurakuntayhtymältä. Rovastikunnan ja seurakuntayhtymän alueet eivät kuitenkaan ole yhteneviä.

Syksyllä 2006 toimitettujen seurakunta-vaalien yhteydessä on jälleen saatu palautetta yhtymähallinnon vaikeaselkoisuudesta seurakuntalaisten kannalta.

Seurakuntayhtymien strateginen suunnittelu

Seurakuntayhtymien strategista suunnittelua ja käytännön yhteistyötä yhtymäseurakuntien välillä tulee tiivistää. Seurakuntayhtymä on yleensä taloudellisesti vahva. Siinä on hallintokoneisto, joka hyvin hoidettuna takaa oikeudenmukaisen tulonjaon seurakuntien kesken. Seurakuntayhtymä korostaa kuitenkin yksipuolisesti seurakunnan taloutta ja hallintoa. Yhtymissä tulisikin panostaa tietoisesti strategiseen hengellisen työn suunnitteluun.

Espoon seurakuntayhtymässä käytiin strategisen suunnittelun prosessi vuonna 2004. Kaikkien seurakuntien työyhteisöt luottamushenkilöiden lisäksi osallistuivat strategian valmisteluun. Työn tuloksena syntyi ”Läsnä Espoossa. Espoon seurakuntayhtymän strategia vuosille 2005–2012”.

www.espoonseurakunnat.fi

Strategisten suunnitteluprosessien avulla seurakuntayhtymissä voidaan löytää yhteisiä, koko yhtymän alueen toimintaa koskevia kehittämissuuntia. Niiden toteuttamiseksi tarvitaan seurakuntien johdon yhteistä sitoutumista, jotta yhtymän tavoitteenasetteluilla olisi merkitystä yhtymän seurakuntien toiminnassa.

Toiminnallisen yhteistyön kehittäminen

Seurakuntayhtymistä saadut kokemukset osoittavat, että hengellisen työn työntekijöiden liikkuvuus yli seurakuntayhtymän seurakuntarajojen on usein varsin hankalaa. Työntekijöitä ei voida velvoittaa toimimaan toisen seurakunnan alueella. Seurakuntalaisten – varsinkin suurten kaupunkien alueilla – on vaikea ymmärtää, miksi he eivät voisi saada palvelua tietyltä toisen seurakunnan työntekijältä.

Seurakuntayhtymän alueella seurakuntarajoilla on huomattavasti vähemmän merkitystä seurakuntalaisille kuin työntekijöille. Varsinkaan suurissa kaupungeissa monet eivät edes tiedä, mihin seurakuntaan kuuluvat.

Kirkkojärjestyksen mukaan seurakuntalaisella on oikeus saada kirkolliseen toimitukseen toivomansa oman seurakunnan pappi, jollei pakottava syy sitä estä. Pappi on velvollinen suorittamaan seurakuntansa alueella toimituksen myös toisen seurakunnan jäsenelle, ja hän saa pyynnöstä suorittaa kirkollisen toimituksen myös toisessa seurakunnassa. KJ 2:24.

Myös hengellisen työn selektiiviyömuotojen nivominen yhtymän seurakuntien toiminnan kanssa voi olla ongelmallista. Yhteisten työmuotojen painotukset toiminnassa voivat olla erilaisia kuin yhtymäseurakunnissa. Samoin on seurakuntayhtymissä koettu, että monen seurakunnan yhteistyö yhden kunnan yhteistyöverkoston kanssa voi olla ristiriitaista ja monimutkaista.

Seurakuntayhtymissä tulisikin löytää seurakuntien välille entistä juohevampia järjestelmiä tehdä yhteistyötä, antaa keskinäistä työvoiman naapuriapua ja madaltaa seurakuntarajoja. Samalla seurakuntayhtymien johtamisjärjestelmiä tulisi kehittää.

Vuoden 2005 lopussa julkaistiin Erkki Huhdan selvitys Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien rakenneuudistuksesta. Selvitys tehtiin tuomiokapitulin aloitteesta ja sen tarkoituksena oli arvioida uudelleen Helsingin seurakuntarakennetta toiminnalliselta ja missionaariselta pohjalta. Selvityksessä arvioitiin seurakuntarakenteen toimivuutta, kaupunkirakennetta, tulevaisuuden seurakuntatoimintaa ja seurakuntien talouteen liittyviä kysymyksiä. Selvitysprosessi jatkuu edelleen.

Seurakuntayhtymä kuntaliitosten yhteydessä

Kaupunkikuntien laajentuessa nousee tarve uusien seurakuntayhtymien perustamiseen tai entisten laajentamiseen. Seurakuntayhtymä on ratkaisu hallinnollisella ja taloudellisella tasolla. Toiminnallisella tasolla se ei kuitenkaan välttämättä pysty vastaamaan seurakuntatoiminnasta nouseviin käytännön haasteisiin ja strategiseen suunnitteluun.

Kuntaliitosten toteutuessa on tarpeen pohtia, missä tapauksissa seurakuntayhtymän perustaminen on mielekästä. Seurakuntayhtymä on ollut 1970-luvulta lähtien pääasiassa suurten kaupunkiseurakuntien rakenneratkaisu. Kokemuksen mukaan muutaman pienen seurakunnan seurakuntayhtymissä hallinto vie suhteettoman suuren osan seurakunnan vähäisistä voimavaroista toiminnan kustannuksella. Mikäli seurakuntien yhteenlaskettu jäsenmäärä jää alle 15 000 jäsenen, yhtymän perustaminen ei ole pääsääntöisesti mielekästä. Yhtymässä tulee olla myös useampia kuin kaksi seurakuntaa.

Pienten seurakuntien rakenneuudistuksen malliksi onkin suositeltavampaa lähteä kehittämään kappeliseurakuntien tai alueiden toimintamallin mukaisia ratkaisuja. Kaksikielisillä alueilla seurakuntayhtymä on kielellisistä syistä ainoa rakennevaihtoehto.

2. Sopimusmalli

Seurakuntien välinen sopimus pohjainen yhteistyö on kehittynyt käytännön tarpeista lähtien. Yhteistoiminnassa on kyse seurakunnan tukitoimien eli talouden, hallinnon ja kiinteistöjen yhteisvastuullisesta hoidosta sekä myös hengellisen työn yhteisestä organisoinnista.

Yhteistyösopimuksille on ominaista, että seurakunnat säilyttävät niissä täyden itsenäisyytensä mutta sopivat yhteisen työvoiman organisoinnista, kustannusten jakamisesta ja seurakuntien tukitoimien järjestämisestä. Yhteistoiminta voi olla myös seurakuntien ja kuntien tai kuntayhtymien välistä silloin, kun toiminnan katsotaan kuuluvan kunnan työalaa (*Kirkkolaki 12 luku 1–2 §*). Yhteistyötä kehitettäessä on syytä ottaa huomioon verotukselliset seuraamukset, varsinkin arvonlisäveron vaikutukset kustannuksiin.

Tulevaisuuden tavoitteena on saada toimialoja entistä kokonaisvaltaisemmin saman sopimusyhteistyön piiriin. Sopimusmalli on syytä nähdä välitavoitteena pyrittäessä kiinteämpään yhteistyöhön.

Yhteistyöverkostot

Yhteistyömalleilla saadaan aikaan ”erityisosaajien työnjakoverkosto”. Perusideana on, että työtä pyritään jakamaan verkoston osapuolien kesken järkevästi yhteisten töiden ja erityisosaamista vaativien tehtävien mukaan. Erityisosaamista tarjoaa koko yhteistyöjärjestelmän hyväksi se verkoston yksikkö, jossa tehtävä parhaiten hallitaan. Tätä toimintamallia on toteutettu hajaautusti kirkonkirjojen pidossa ja seurakuntien tukitoimissa. Rovastikunnan seurakunnat ovat monesti muodostaneet tällaisten verkostojen ytimen.

Mikkelin seudulla toimii laaja seurakuntien tukipalveluyhteistyö, ns. Ryhtymys-hanke, jossa ovat mukana Mikkelin tuomiorovastikunnan yhdeksän seurakuntaa sekä Pertunmaan ja Suomenniemen seurakunnat. Hanketta hallinnoi tuomiorovastikunnan rovastikuntaneuvosto ja taloudesta vastaa rovastikuntaneuvoston toimintasäännön mukaisesti lääninrovastin seurakunta. Ryhtymyksen tukipalveluyhteistyö käsittää mm. kirkonkirjojenpidon hajautetusti Mikkelin seudun keskusrekisterissä, yhteisen tietohallinnon ja siihen liittyvän alueverkon ja muut tekniset ratkaisut sekä niiden ylläpidon. Seurakunnat ovat sitoutuneet lisäksi laajaan taloushallinnon yhteistyöhön, johon ensi vaiheessa kuuluu palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon ja kirjanpidon yhteinen hoitaminen. Ryhtymys-seurakunnat ovat toteuttaneet yhdessä myös muita hankkeita, mm tunnustuksettoman hauta-alueen sekä erilaisia hankintatoimen tehtäviä.

Kuntayhteistyö

Seurakunnilla on varsin paljon paikallisia yhteistyösopimuksia kuntien kanssa esim. iltapäiväkerhotoiminnassa, diakoniassa, nuorisotyössä, kiinteistönhoidossa ja kiinteistöjen yhteisomistuksessa ja -käytössä. Mielenkiintoisia kiinteistöratkaisuja ovat saman katon alle rakennetut kunnan ja seurakunnat toimitilat. Toimivia ratkaisuja on kehitetty myös joidenkin virkojen yhdistämisellä kuntien ja seurakuntien yhteistyönä. Perinteisiä ja laajoja yhteistyön muotoja ovat sopimukset sairaalasielunhoidon ja perheasiain neuvottelukeskusten toiminnan järjestämisessä.

Erityisalojen yhteistyö

Kirkon sairaalasielunhoito on järjestetty pääosin sairaanhoitopiirin pohjalta. Periaate on, että sairaanhoitopiirin alueen seurakunnat maksavat osuutensa alueen sairaaloiden sairaalasielunhoidon kustannuksista. Kustannukset on jyvitetty kyseisille kunnille sovittujen potilaspaikkojen suhteessa. Paikallinen seurakunta tai seurakuntayhtymä hallinnoi ja johtaa sairaalasielunhoitoa, ja kyseiset sairaalat antavat työntekijöille tilat ja muut toimintamahdollisuudet.

Kunta- ja palvelurakennemuutos voi merkitä muutoksia sairaalasielunhoidon yhteistyösopimuksiin siinä tapauksessa, että sairaanhoitopiirien rajoja muutetaan tai niiden sisällä toteutuu kuntaliitoksia. Tällöin yhteistyösopimusten maksuserusteet ja maksajaosapuolet muuttuvat. Sairaalasielunhoitoon kohdistuu myös kasvavia paineita siitä syystä, että väestön ikääntyessä vanhusten laitospaikat lisääntyvät ja seurakuntiin kohdistuvat odotukset sairaalasielunhoidon laajentamisesta kasvavat.

Oma erityiskysymyksensä on kehitysvammaisten sielunhoidon järjestäminen. Kehitysvammaisten huolto on organisoitu koko maassa 17 erityishuoltopiirin organisaatiolla, jota ollaan muuttamassa. Tämän organisaation yhteydessä toimii kehitysvammaopastoreiden verkosto. Erityishuoltopiirien muuttuessa myös kehitysvammaisten sielunhoidon järjestelyjä joudutaan uudistamaan.

Perinteistä laajapohjaista yhteistyömallia kuntien kanssa sovelletaan perheneuvonnassa. Perheasiain neuvottelukeskuksia on maassamme 42, ja niistä 30:n toiminta perustuu seurakuntien ja kuntien väliseen yhteistyöhön. Kunta- ja palvelurakenteen muutos merkitsee neuvottelukeskusille uutta tilannetta, jossa kuntayhteistyöhön

perustuvat neuvottelukeskukset joutuvat tarkistamaan yhteistyösopimuksiaan. Palvelujen tuottamisessa saatetaan joutua kilpailutustilanteeseen, jossa kuntapäätäjät arvioivat neuvottelukeskusten toiminnan laatua ja merkitystä. Neuvottelukeskusten laadukas ja pitkään kokemukseen perustuva toiminta on näissä tilanteissa kaikin tavoin kilpailukykyistä. Kuntarakenteen muutostilanteessa uhkakuvan seurakuntien kannalta muodostavat kuitenkin neuvottelukeskusten kustannukset, joiden jakoperusteita arvioitaessa seurakuntien maksuosuus voi kasvaa ja kuntien osuus vähentyä.

Kirkon perheasian neuvottelukeskusten toimintaperiaatteissa on kolme perusratkaisua:

1) pelkästään seurakuntien rahoittamat neuvottelukeskukset (esim. Helsinki ja Oulu),

2) neuvottelukeskusten kustannukset on jaettu suunnilleen puoliksi (esim. Savonlinna; lähes samanlainen ratkaisu on Espoossa, jossa seurakunnat maksavat 60 % ja kunta 40 % kustannuksista), ja

3) neuvottelukeskusten toiminnan kustannuksista valtaosan maksavat paikalliset kunnat (esim. Mikkelissä kaupungin ja lähiseudun kunnat maksavat 70 % kustannuksista).

Kirkon perheasian toimiston tulkinnan mukaan neuvottelukeskusten toiminta täyttää kiistatta sosiaalilainsäädännön kunnille määräämät veloitteet järjestää perheiden kriisiapua ja sovittelupalvelua. Kuntapäätäjien tulkinta voi olla toinen, ja se voi johtaa neuvottelukeskukset kasvaviin kustannuksiin tai toiminnan supistuksiin.

Keskusrekisteriyhteistyö

Eräs luonteva esimerkki sopimusmallin toteuttamisesta on seurakuntien välinen kirkonkirjojenpidon yhteistyö. Tietotekniikka mahdollistaa samanlaiset rekisteripalvelut kaikkialla verkoston seurakunnissa. Samalla ”erityisosajien työnjakoverkostossa” voidaan tehtäviä jakaa tasapuolisesti eri osapuolille ja tiettyt virastot voivat erikoistua tietynlaisten tehtävien hoitamiseen.

Lahdessa toimii keskitetysti Lahden seurakuntayhtymän neljän seurakunnan ja lähiseudun 10 seurakunnan yhteinen Päijät-Hämeen seurakuntien keskusrekisteri. Sen tehtävä on ylläpitää seurakuntien yhteistä jäsenrekisteriä ja tuottaa rekisteripalveluja kaikille verkoston seurakunnille. Rekisterin ylläpitoon liittyviä tehtäviä on jaettu sopimuksen mukaan eri virastoille.

Naapuriapu

Pienten seurakuntien työvoimakysymyksissä sopimus pohjaisella naapuriavulla voi olla suuri merkitys. Pienillä seurakunnilla on vakiintuneita ja hyvin toimivia keskinäisiä pappien ja kanttoreiden sijaisjärjestelyjä. Näiden edelleen kehittäminen ja tukeminen on tarpeen. Samanlaisia kehittämistarpeita on myös seurakuntayhtymän seurakuntien kesken. Kokonaistaloudellisesti tarkoituksenmukaisinta olisi, jos naapuriapu perustuisi vastavuoroisuuteen.



3. Rovastikuntamalli

Rovastikunta seurakuntien hallinnollisena yhteistyörakenteena on viime vuosina muuttanut huomattavasti muotoaan. Lakisääteisiä velvoitteita rovastikunta-neuvoston ja muiden hallintoelinten perustamiseen ei sinänsä ole. Monet luontaiset rovastikuntien toimintamuodot ovat kuitenkin säilyneet. Näitä ovat esimerkiksi eri vammaisryhmien leiri- ja muu yhteinen toiminta, lähetystyön koulutus- ja projekti-toiminta sekä diakoniatyön yhteishankkeet. Tällaisilla toimintamuodoilla on edelleenkin kantovoimaa.

Rovastikunnan hallinto

Rovastikuntien toiminta alueellisena, toiminnallisena ja hallinnollisena yksikkönä toteutuu nykyään paljolti lääninrovastin aktiivisuuden varassa. Rovastikunnan taloudellinen yhteistoiminta vaatii erillisen yhteistoimintasopimuksen, jonka seurakunnat solmivat keskenään. Menettely on samanlainen kuin minkä tahansa seurakuntien välillä. (*Kirkkolaki 12 luku*)

Nykymuotoisen rovastikunnan vahvuus on sen keveässä hallintorakenteessa ja lääninrovastin selkeässä roolissa. Parhaimmillaan lääninrovasti toimii seudullisten verkostoorganisaatioiden kehittäjänä ja johtajana. Toisaalta lääninrovasti voi keskeisen asemansa vuoksi olla myös rovastikuntatoiminnan heikko lenkki, jos hänellä ei ole henkilökohtaisia valmiuksia innovaatioihin tai muutosjohtamiseen. Rovastikuntien kuuluminen tuomiokapitulिन päätösvallan alaisuuteen mahdollistaa edelleen rovastikunnan käyttämisen hiippakunnallisen hallinnon ja yhteistyön välineenä.

Rovastikunta mainitaan kirkkolainsäädännössä lähinnä kahdessa kohdassa. Kirkkolain 3 luvun 1 §:n 2. momentissa säädetään: ”Hiippakunnat on jaettu rovastikuntiin. Rovastikuntajaosta päättää tuomiokapituli.” Laki antaa siis tuomiokapitulille mahdollisuuden rovastikunnan rajojen muuttamiseen joustavasti esimerkiksi seudun yhteistyökäytäntöjen mukaiseksi. Kirkkojärjestyksen 19 luvun 8–11 § käsittelevät lääninrovastin tehtäviä ja asemaa. Rovastikunta tulee esille lähinnä lääninrovastin toimialueena. Rovastikunnalla voi olla yhteistyöelimiä ja muuta yhteistyötä.

Kouvolan rovastikunnassa on meneillään hanke, jonka tavoitteena on ryhtyä toteuttamaan laajamittaista rovastikunnallista yhteistyötä vuosina 2008–2009 mm. keskusrekisterin perustamisessa, lapsityön yhteistyössä, sijaisjärjestelyissä, hankintatoimessa, tiedotuksessa, kouluksissa, kiinteistö- ja hautaustoimen erityisosaamisessa ja maahanmuuttaja- ja opiskelijatyössä.

Esimerkki osoittaa, että rovastikunta voi toimia paikallisten yhteistyöhankkeiden virittäjänä. Yhteistyö esim. kirkonkirjojen pidossa on nykytekniikalla verrattain helppoa. Monet muutkin seurakuntien tukitoimet ovat luontevasti liitettävissä tietokonepohjaiseen verkostoyhteistyöhön. Hallinnollisesti rovastikunnallinen tukitoimien yhteistyö edellyttää kuitenkin päätöksenteon ja yhteisen taloudenhoidon kehittämistä.

Rovastikunnan kehittämislinjau

Rovastikunta voi olla yhteistyörakenne, joka tarjoaa työkalut seurakuntien ja seurakuntayhtymien laajempaan keskinäiseen yhteistyöhön. Uudessa tilanteessa olisi tärkeää, että rovastikunnan hallintoon liittyviä käytäntöjä selkiytettäisiin. Tämä saattaa edellyttää myös lainsäädäntötoimia.

Rovastikuntatoiminnassa tulisi keskittyä kahden kehityslinjan syventämiseen:

- ♦ **Työmuotopohjainen yhteistyö.** Seurakuntien erityistyömuodoilla on työn sisällöllisistä haasteista nousevia tarpeita rovastikunnalliseen yhteistyöhön. Näitä ovat esim. diakonian erityisryhmien ja lähetysten yhteistoimintamuodot. Rovastikunnallisesti on luontevaa järjestää myös toiminnallisen puolen työntekijöiden ja tukipalveluhenkilökunnan koulutusta.
- ♦ **Tukitoimien yhteistyö.** Rovastikunta on luonteva ydinyksikkö seurakuntien tukitoimien yhteiseen organisointiin. Tehokkaalla tietotekniikalla voidaan hoitaa eri yksiköiden jäsenrekistereitä, tieto-

hallintoa ja taloushallintoa laajallakin alueella. Muissakin tukitoimissa voidaan räätälöidä taloudellisia ja mielekkäitä yhteistoimintaratkaisuja. Rovastikunta voi olla tällaisten seudullisten hankkeiden ytimessä.

Perinteisten hengellisen työn yhteistyömuotojen, koulutushankkeiden ja yhteisten projektien rinnalle on nousemassa tukipalveluiden verkostoyhteistyö. Näiden kehityslinjojen yhteensovittaminen on rovastikunnille merkittävä tulevien vuosien haaste. Selkeiden hallinto- ja toimintarakenteiden luominen on syytä asettaa rovastikuntien tavoitteeksi. Samalla on aiheellista pohtia, mikä merkitys uudella seutukuntarakenteella on rovastikuntien toiminnalle ja hallinnolle.

Tavoitteeksi tulee asettaa seurakuntien sopimus pohjaisen yhteistyön ja rovastikuntayhteistyön mahdollisimman pitkälle menevä toisiinsa sulauttaminen ja rovastikunnan rajojen joustava tarkistaminen.



Empivästä seurailusta aktiiviseen haltuunottoon

Kirkkoa on aina uudistettava

”Kirkkoa on aina uudistettava.” Tämä Martti Lutherin visio tähtäsi erityisesti siihen, että uskon sisältö, evankeliumi, tulisi aina puhtaana ilmi kirkon elämässä. Sen lisäksi jokaiselle on varmistettava edellytykset sen omaksumiseen.

Lutherin näky johti myös rakenteeltaan uudenlaiseen seurakuntaelämään. Sittemmin seurakuntaelämän rakenteellisia edellytyksiä on varsinkin yhteiskunnan muutoksissa kehitetty kirkon perustehtävän toteutumiseksi.

Nykyinen yhteiskunnan ja elämäntapojen muutos johtaa tilanteeseen, jossa vallitsevat toimintamallit eivät toimi yhtä hyvin kuin aikaisemmin. Se edellyttää kirkon perustehtävän ymmärtämistä tuoreella tavalla. Jotta kirkko voisi palvella suomalaisia mahdollisimman laajasti, tarvitaan selkeää näkemystä kirkon hengellisestä tehtävästä.

Kirkossa on totuttu vakauteen – rakenteelliset muutokset ovat olleet hitaita. Nytkin on uhkana, että ulkopuoliset tekijät määräävät liikaa. Kirkon on syytä kehittää toimintaansa omista lähtökohdistaan. Empivästä kehityksen seurailusta on syytä siirtyä aktiiviseen tilanteen haltuunottoon.

Mitä tapahtuu seurakunnassa

Kuluva vuosi 2007 luo seurakunnan tulevaisuuden suunnittelulle sekä edellytyksiä että velvoitteita.

Uudet luottamuselimet ovat aloittaneet toimikautensa. Nyt on luonteva mahdollisuus ja ajankohta tulevaisuuden suunnitteluun: visiointiin ja strategioiden kehittelyyn. Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden on syytä käyttää käsillä oleva tilanne tarmokkaasti seurakunnan tilanne-

arviointiin ja tulevaisuuden suunnitelmien rakentamiseen.

Tavoitteeksi on asetettava, että seurakunnalla on vuoden lopussa *Seurakunta 2015 -visio*. Kuntien toimeenpanosuunnitelmien laatiminen antaa sille rinnakkais-tukea.

Yhteistä visiointia

Kirkkohallitus tukee seurakuntarakenteiden arviointia ja kehittämistä, paitsi tämän raportin myötä, myös mm. seuraavasti:

- 20.3.2007 Helsingissä järjestetään symposium seurakuntien kirkkoherroille ja johtaville hallinnon ja talouden viranhaltijoille.
- 14.–15.4.2007 on luottamushenkilöiden neuvottelupäivät Tampereella. Kirkkohallitus osallistuu ohjelman toteuttamiseen.
- 25.–27.5.2007 kirkkopäivillä Turussa liitytään yhteiseen kanavatyöskentelyyn.
- 16.–18.10.2007 seurakuntahallinnon ammattipäivillä Jyväskylässä järjestetään aiheesta kanavatyöskentely.

Kirkkohallitukselta on tuomiokapitulille tehtävällä anomuksella saatavana myös projektirahaa seurakuntien perustelluille yhteistyöhankkeiden suunnittelulle ja käynnistämiseksi.

Internet-sivut

Seurakuntarakenteiden kehittämisessä tarvitaan vuoropuhelua ja keskinäistä kokemusten vaihtoa. Sitä varten on avattu internet-sivusto osoitteessa

evl.fi/keskushallinto/seurakuntarakenne

Sivuilla on tämä asiakirja sekä mahdollisuus palautteiden antamiseen. Palautetta voidaan antaa 1.2.–30.6.2007.

Kirjallisuutta

Kirkko ja valtio -komitean mietintö

Komiteamietintö 1977:21. Opetusministeriö. Helsinki 1977.

Kirkko 2000. Kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1986:1. Kirkkohallitus. Helsinki 1986.

Kirkkohallituksen asettaman seurakuntahallinnon kehittämisen johtoryhmän mietintö

Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 1998:2. Kirkkohallitus. Helsinki 1998.

Kirkkojärjestyskomitean mietintö

Julkaisussa: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen pöytäkirja. Kevätistunto-kaus 1980. Helsinki: Kirkkohallitus. Helsinki 1980.

Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö

Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja A 1993:2. Kirkkohallitus. Helsinki 1993.

Kirkon suunta 2000. Alhaalta kasvava kirkko.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettama Kirkko 2000 -prosessin seurantaryhmä. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:2. Kirkkohallitus. Helsinki 1992.

Kuntarakenne murroksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa

Haveri, Arto & Laamanen, Elina & Majoinen, Kaija. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2003.

Kuntien yhdistymisten vaikutukset kuntien menoihin

Moisio, Antti & Uusitalo, Roope.

Suomen Kuntaliitto. Kuntaosaston julkaisu 4/2003. Helsinki 2003.

Kuohuttava kuntaliitos. Tutkimus kolmen kuntaliitoksen edellytyksistä ja esteistä.

Puustinen, Sari. Acta-sarja nro 89. Suomen Kuntaliitto, Helsinki 1998.

Läsnäolon kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon missio, visio ja strategia 2010.

Kirkon keskusrahaston rahoittaman toiminnan painopisteet.

Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2002:5. Kirkkohallitus. Helsinki 2002.

Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija. Acta nro 123. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2000.

Seurakunta aluetyön jännitteessä.

Organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavassa seurakunnassa

Nieminen, Risto T. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A:78. Tampere 2002.

Seurakunta 2000

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettaman

Kirkko 2000 -jatkoryhmän mietintö.

Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1987:5. Kirkkohallitus. Helsinki 1987.

Seurakuntarakenne murroksessa.

Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi

Nieminen, Risto T. & Vallenius, Leena & Tähkänen, Mikko.

Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 92. Tampere 2005.

Seurakuntatoiminnan kehittäminen ja seurakunta 2000

Kauppinen, Juha. Teoksessa: Jaettu vastuu. Luottamushenkilönä seurakunnassa.

Toim. *Erkki Kuronen.* Helsinki 1994.

Seurakunta ylläpitää paikallisidentiteettiä

Huotari, Voitto. Teoksessa: *Hirvikorpi, Helinä* (toim.), Paras tuoreeltaan tulkittuna.

Kunnallisan kehittämissäätiö (KAKS), Helsinki 2006.

Seurakuntien avustusjärjestelmä ja sen kehittäminen

Kallio, Olavi & Meklin, Pentti. Tampereen yliopiston kunnallistieteiden laitos. Tampere 2001.

Sisäasianministeriön mietintö kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 9.5.2005

Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Helsinki 2005.

Tietoyhteiskunnassa läsnä oleva kirkko. Suomen ev.lut. kirkon tietohallintostrategia

Suomen ev.lut kirkon keskushallinto. Sarja C 2002:6. Kirkkohallitus. Helsinki 2002.

Vuoropuhelun kirkko. Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004–2010

Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2004:4. Kirkkohallitus. Helsinki 2004.

Yhteistyö ja seurakuntarakenteen kehittäminen

Enbuske, Hans & Halttunen, Matti & Rantanen, Leena & Ripatti, Jaakko

& Tähkänen, Mikko. Edita. Helsinki 2004.

Yhteistyön kirkko. Seurakunnan hallinnon uudistamiskomitean mietintö

Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja A 1994:2. Kirkkohallitus. Helsinki 1994.

Internet-linkit

evl.fi/keskushallinto/seurakuntarakenne

www.arkkihiippakunta.fi »

Tuomiokapituli » Hallinto » Hpk:llinen tukiprojekti - projektityöntekijän raportti

www.kunnat.net »

Teemat / Kunta- ja palvelurakenneuudistus » Puitelaki

www.espoonseurakunnat.fi/fi/2860/3357

evl.fi/strategiat

www.helsinginhiippakunta.evl.fi/aineistot/helsingin_seurakuntarakenteen_ko

www.intermin.fi/kuntajapalvelurakenne

www.kunnat.net/PARAS

www.polemiiikki.fi/files/1125-parastuoreeltaantulkittuna.pdf

www.seinajoenseurakunta.fi