



kyrkan och verk

# Kyrkans framtidskommittés betänkande



# Kyrkans framtidskommittés betänkande

Publikationer från Ev.-luth. kyrkan i Finland 52  
Kyrkan och verksamheten

Kyrkostyrelsen

Helsingfors 2016

Kyrkans framtidskommittés betänkande

© Kyrkostyrelsen

Publikationer från Ev.-luth. kyrkan i Finland 52, Kyrkan och verksamheten

Utredningar och betänkanden

Ärendenummer: DKIR/1003/06.02/2016

Layout: Unigrafia Oy

Ombrytning: Grano Oy

ISBN 978-951-789-557-6 (PDF)

ISSN 2341-9407 (webbpublikation)

Grano Oy

Joensuu 2016

# INNEHÅLL

<b>1 Inledning</b> .....	7
1.1 Kyrkan och framtiden .....	7
1.1.1 Det som varit och det som ska komma .....	7
1.1.2 Grundandet av Kyrkans framtidskommitté och kommitténs uppgift .....	9
1.2 Kyrkan och utmaningarna i en föränderlig värld .....	13
1.2.1 Kyrkan i det finländska samhället .....	13
1.2.2 Förändringen i arbets- och verksamhetskulturen .....	18
1.2.3 Utgångspunkter och huvudlinjer för reformerna .....	22
<b>2 Behov av reformer</b> .....	36
2.1 Arbets- och verksamhetskulturen .....	36
2.1.1 Förnyande av verksamhetskulturen .....	36
2.1.2 Utvecklingsarbete .....	42
2.1.3 Ledarskap .....	44
2.1.4 Församlingsmedlemmarnas verksamhetsmöjligheter och frivilligarbete .....	46
2.1.5 Flexiblare och mindre splittrade strukturer .....	51
2.1.6 Avreglering .....	54
2.1.7 Tjänster och arbetstider .....	56
2.2 Framtidens församlingar .....	61
2.2.1 Församlingen som kyrkans grundläggande enhet .....	61
2.2.2 Församlingarnas utveckling och framtid .....	63
2.2.3 Enhet eller administrativ autonomi? .....	68
2.2.4 Församlingens förvaltningsorgan .....	71
2.2.5 Gudstjänstgemenskaper och personförsamlingar .....	75
2.2.6 Församlingarnas fastigheter .....	78
2.3 Stiften i framtiden .....	83
2.3.1 Biskopsämbetet och biskopens uppgifter .....	83
2.3.2 Olika stiftsmodeller .....	89
2.3.3 Stiftsindelningen .....	92
2.3.4 Stiftsförvaltningen .....	95
2.3.5 Prosterier och annan kyrklig områdesindelning .....	101
2.4 Den förnyade centralförvaltningen .....	104
2.4.1 Kyrkomötet .....	104
2.4.2 Biskopsmötet .....	113

2.4.3	Kyrkostyrelsen .....	115
2.4.4	Kyrkans utvecklingstjänster och andra enheter.....	123
2.5	Effekter av förnyelserna.....	128
<b>3</b>	<b>Alternativa modeller .....</b>	<b>129</b>
3.1	Fusionering av stift och kyrkliga samfälligheter (Modell 1).....	129
3.2	Kyrkliga samfälligheter i stora stift (Modell 2).....	131
3.3	En tredje sektorns kyrka (Modell 3) .....	135
3.3.1	Alternativt scenario – upplösning av den offentligrättsliga ställningen .....	135
3.3.2	Följder av ändringen.....	136

# 1 INLEDNING

## 1.1 Kyrkan och framtiden

### 1.1.1 Det som varit och det som ska komma

*”Jag är A och O, säger Herren Gud, han som är och som var och som kommer, allhärskaren.” (Upp. 1:8).*

Kyrkan är en andlig institution som lever i nuet men vars innersta väsen sträcker sig både till det förflutna och till framtiden. Kyrkan tror på Gud vars kärlek uppenbarar sig på specifika sätt i Jesus Kristus, dvs. i de händelser i *det förflutna* som beskrivs i Bibeln. På samma gång håller kyrkan fast vid hoppet, som siktar på *framtiden*. Det talas om en räddningshistoria som vi själva lever mitt i.

Kyrkans förflutna och framtid kan också betraktas ur en annan synvinkel, den samhälleliga och mänskliga synvinkeln. Vi kan forska i den kristna tron och kyrkans förflutna för att förstå vem vi är och varför kyrkan är som den är. Likaså kan vi vända blicken mot framtiden för att förutspå hur världen omkring oss kommer att förändras. Det är också vår plikt i egenskap av ansvarstagande medborgare och kristna.

Intresset för framtiden är en produkt av den mänskliga kulturen och en del av den för människan typiska nyfikenheten. Framtiden intresserar alltid men mest brukar människorna fundera på framtiden i osäkra tider av recessioner, uppsägningar och dystra nyheter. Förutom att det här är förstaeligt är det också nödvändigt. Att dryfta framtiden kan leda till att man bedömer frågor på nytt och kartlägger alternativ. Dessa steg är viktiga när det gäller att klara sig och förnya sig.<sup>1</sup>

Enligt *Markku Wilenius*, professor i framtidsforskning, utvecklas samhället inte i en jämn takt eller ens språngvis utan i cykler på ungefär 40–60 år. Varje cykel är både likadan och annorlunda jämfört med föregående. Vissa saker återkommer i grundrytmen men varje cykel genomförs i en annorlunda, förändrad värld. Parallellt med de historiska utvecklingstrenderna på lång sikt förekommer det också diskontinuitet samt plötsliga, överraskande förändringar.<sup>2</sup> Vetenskapsmännen har varierande åsikter om cyklisiteten under historiens gång men diskontinuiteten och plötsliga fenomen kan enkelt upptäckas i ljuset av närhistorien.

---

1 Wilenius 2015, 23.

2 Wilenius 2015, 13–14, 24, 31, 49–61.

För 30 år sedan hade VSB-Finland alltjämt en nära koppling till sin östra granne Sovjetunionen även om vi tog steg mot det integrerande Europa. Ekonomin växte så det brakade och den finska välfärdsstaten var på topp. Över 99,5 procent av befolkningen hörde till stambefolkningen och över 90 procent var medlemmar i den lutherska kyrkan.

Vissa betraktade den europeiska integrationen som en sannolik utveckling och hoppades att det kalla kriget skulle vara över, men det var få som förutspådde att förändringen skulle ske så snabbt, för att inte tala om riktningen på utvecklingen. Kommunismens fall, nationalstaternas falnande roll, finanskrisen och det så kallade kriget mot terrorismen har varit betydande och mer eller mindre oförutsägbara omvälvningar.

Å andra sidan har de största förändringarna kanske trots allt inte varit politiska eller militära, såsom under tidigare årtionden. Den största förändringen har i hög grad skett till följd av den tekniska utvecklingen. Exempelvis har mobiltelefonernas och internets effekter för människornas vardag, sociala relationer och beteende kommit helt överraskande till och med för de bolag som utvecklat teknikerna.<sup>3</sup>

Förändringarna håller ingalunda på att ta slut. Många internationella och inhemska experter på teknologi, ekonomi och politik anser att världen står inför en betydande geopolitisk brytningstid. Det är framför allt klimatförändringen och massutvandringen som följer av den som förorsakar brytningen, men en ekonomisk kris som blir allt djupare, en eventuell upplösning av Europeiska Unionen, omfattande radikaliserings i den islamska världen eller en politisk kris som orsakas av Kina, Indien eller Ryssland kan också bidra till brytningen.<sup>4</sup>

Dessa dystra framtidsbilder kan visa sig bli verklighet men de förändringar som mest påverkar vardagen och samhället kan lika väl komma från ett oväntat håll, precis som det skett beträffande den tekniska utvecklingen under de senaste 20 åren.

Dessutom har förändringstakten accelererat, effekterna av olika händelser har ändrats från lokala till globala och samhällena är mer komplexa än tidigare. Det är omöjligt att förutse allt eller att ens förstå vad som händer när det händer. Därför behövs anpassningsförmåga nuförtiden mer än någonsin tidigare.<sup>5</sup>

Den krismedvetenhet som beskrivs till exempel i diskussionerna om de geopolitiska genombrotten – eller om medlemsbortfallet från kyrkan – är outhärligt bränsle för förnyelsen. Problemen bör tas på allvar. På samma gång bör man komma ihåg att framtiden under ekonomiskt kärva år eller år av samhällseliga oroligheter kan te sig orimligt mörk precis på samma sätt som den brukar te sig ogrundat optimistisk och ljus under perioder av ekonomisk uppgång.

Det verkar som att vi mister greppet om jordens framtid allteftersom klimatförändringen oundvikligen fortskrider, resursknappheten stramas åt och föroreningar-

---

3 Wilenius 2015, 20, 24, 32, 44.

4 Se t.ex. Peurakoski 2015; Wilenius 2015, 26–32; BBC News 2016; The Global Risks Report 2016.

5 Doz & Kosonen 2014, 4; Wilenius 2015, 20, 24–27.



na växer explosionsartat. Å andra sidan har det aldrig funnit så många möjligheter och så stor potential att ändra utvecklingens gång som idag.<sup>6</sup> Framtiden ter sig både mörk och förhoppningsfull på samma gång.

Samma gäller kyrkan. Den kristna trons historia är full av nedgångstendenser, förföljelse och katastrofer men också spridning, väckelser och förnyelser. Ibland har den kristna tron slocknat eller förintats nästan helt i i områden där den av tradition haft ett starkt fäste bara för att återvända allt livskraftigare några århundraden senare.<sup>7</sup>

Idag kan ungefär en tredjedel av jordens befolkning räknas som kristna. Situationen var densamma också för 100 år sedan. Trots världskrigen, konkurrerande politiska ideologier och sekulariseringen har den kristna tron bevarat sin globala ställning även om dess geografiska kärnområden delvis har flyttats.<sup>8</sup> Negativa utvecklingsförlopp betyder alltså inte att allt tar slut, utan de kan också leda till en ny början.

Således kan framtidshopp ses även ur den mänskliga och samhällliga aspekten. Framför allt finns det hopp när man ser framtiden ur det frälsningshistoriska perspektiv som beskrevs i början. Kyrkan är förutom trons och kärlekens kyrka också en hoppets kyrka. De växande kyrkorna i söder utstrålar hopp och glädje även om de är tvungna att leva i sådana förhållanden och klara sig med sådana resurser som man i norr skulle betrakta som hopplösa.

På samma gång som kyrkan liksom det övriga samhället förnyar sina strukturer och bereder sig för det som ska komma, borde kyrkan även under svåra tider lyfta fram hoppet och glädjen eftersom kyrkans existens och budskap bygger just på glädjebudskapet.

### 1.1.2 Grundandet av Kyrkans framtidskommitté och kommitténs uppgift

En för osäkra tider typisk krismedvetenhet var klart närvarande när kyrkomötet för Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland i maj 2015 tillsatte en kommitté som hade till uppgift att lösa de utmaningar som förknippas med kyrkans framtid. De kyrkomötesombud som undertecknade initiativet var särskilt oroade över kyrkans ekonomi som enligt deras bedömning kan råka i allvarliga svårigheter till följd av medlemsbortfallet. På samma gång var de oroade över ökningen i kyrkans centralförvaltning och avsaknaden av en gemensam strategisk syn.

Även om kyrkan och dess förvaltning hade reformerats i flera processer hade ändringarna berört enskilda delar av organisationen. Ingen hade granskat kyrkan som en helhet. Enligt initiativet behövdes en klar helhetsbild och en djärv vision som grund för uppbyggandet av framtidens kyrka.

6 Wilenius 2015, 26, 32.

7 Marty 2010, 299–303.

8 Ibid.

För denna uppgift samlades tio i olika branscher välmeriterade samhällliga och kyrkliga påverkare. Till ordförande för kommittén utsågs senare lagman vid Uleåborgs tingsrätt, ordförande för kyrkomötets lagutskott *Antti Savela*. Till medlemmar kallades f.d. justitieminister, generalsekreterare *Tuija Brax*; utvecklingsdirektör *Jussi-Pekka Erkkola*; framtidsforskare, verkställande direktör *Ilkka Halava*; docent i strategisk ledning, verkställande direktör *Paula Kirjavainen*; biskop *Tapio Luoma*; f.d. chefsredaktör vid Helsingin Sanomat *Reetta Meriläinen*; stiftsdekan *Juha Muilu*; prost, EM *Eivor Pitkänen* samt kyrkoherde *Aulikki Mäkinen*, som kommittén inom sig valde till vice ordförande.

Till kommitténs ordinarie sakkunniga utsågs professor i ekumenik *Risto Saarinen* och professor i författningsrätt *Veli-Pekka Viljanen*, varav den senare även är kyrkomötets lagfarna sakkunniga. Som sekreterare för kommittén hade redan tidigare anställts pastor *Juha Meriläinen*, som sedermera utnämns till docent i kyrkohistoria.

Enbart processen för att tillsätta framtidskommittén visar att det inte handlade om ett för organisationer typiskt strategi- eller visionsarbete, inte heller en egentlig riskbedömning. Nyligen har till exempel inrikesministeriet genomfört en riskbedömning med avseende på samhället och staten.<sup>9</sup> Kommittén gavs uppgiften att utarbeta ett konkret förslag på hur kyrkans organisation ska få en lättare struktur, bättre reaktionsförmåga och större flexibilitet. Ambitionen var att bygga upp en kyrka som framhäver församlingsmedlemmarnas delaktighet och ett effektivare verkställande av de grundläggande uppgifterna i en föränderlig omvärld. Det handlar alltså om att utveckla kyrkan och förbereda sig för framtiden.

Även om det är omöjligt att förutspå framtiden är det möjligt att forska i, förbereda sig för och påverka den. Nuförtiden är framtidsforskning en egen, liten vetenskapsgren. Även om egentlig framtidsforskning inte ingår i framtidskommitténs uppgift har framtidsforskningen varit närvarande i arbetet och kommittén har kunnat utnyttja goda principer i denna vetenskapsgren.

Den akademiska framtidsforskningen närmar sig forskningsföremålet på ett tvärvetenskapligt sätt där man fäster uppmärksamhet såväl vid själva föremålet som på lokala och globala utvecklingsförlopp som eventuellt påverkar föremålet. Utifrån resultaten konstruerar man i allmänhet tre–fyra alternativa scenarier, genom vilka man kan börja behandla den framtida dynamiken. Med andra ord funderar man först på vad man i grund och botten vill, därefter bedömer man hurdana eventuella utvecklingsförlopp framtiden kan medföra och till sist söker man lösningar genom vilka det önskade målet kan uppnås i olika framtida alternativ, dvs. scenarier. Att dryfta etiska värderingar är en del av denna process.<sup>10</sup>

Också kommitténs arbete har byggts upp på ett branschövergripande och tvärvetenskapligt material. Kommittén har dels utnyttjat sådant material, dels produ-

9 Suomen kansallinen riskiarvio 2015. Om riskbedömningar, se även Wilenius 2015, 34–36.

10 Wilenius 2015, 18, 21, 45–48.

cerat det själv.<sup>11</sup> För att kunna bedöma kyrkans framtidsutsikter och bygga upp scenarier har vi varit tvungna att gå på djupet med kyrkans väsen och uppgift och hur kyrkan formats genom tiderna. Likaså har det varit nödvändigt att granska sektorer som är viktiga ur kyrkans synvinkel, såsom utvecklingen av relationerna till staten, lagstiftningen, ekonomin och den finländska religiositeten. Att beakta globala utvecklingsförlopp har också varit särskilt viktigt eftersom kristendomen och religiositet överlag är internationella och gränsöverskridande fenomen idag.

Olika alternativa modeller för kyrkans framtid har byggts upp utifrån de centrala observationerna. Eftersom framtidskommittén förväntas lägga fram en konkret framställning har inte alla behandlade alternativ gjorts upp så att de är jämnstarka. Den egentliga stommen i betänkandet, första och andra huvudkapitlet, bygger på den modell som kommittén i nuläget anser vara den som i första hand kan och bör genomföras. Via dessa två huvudkapitel kan läsaren således göra sig förtrogen med hurdana reformer framtidskommittén föreslår.

Första huvudkapitlet behandlar de huvudsakliga riktlinjerna för förnyelserna och bakgrunden till dem. Det andra huvudkapitlet granskar de konkreta ändringsförslagen för varje nivå i organisationen. Med hjälp av det kan läsaren till exempel bilda sig en uppfattning om hur det nya föreslagna kyrkomötet och den framtida stiftsförvaltningen skulle kunna se ut.

Alternativa modeller har samlats i det tredje huvudkapitlet, som också kastar ljus över potentiella utsikter längre in i framtiden. I kommitténs diskussioner har vissa av dessa alternativ till och med betraktats som förstahandsalternativ, men åsidosatts när man väl byggt upp den slutliga helheten.

De två första alternativa modellerna är försök att lösa scenariot att de utvecklingsförlopp som är på gång just nu fortsätter även i framtiden. Om man ser till det finländska samhället skulle det betyda att den ekonomiska recessionen fortsätter eller att det ekonomiska läget förbättras något, att ojämlikheten mellan regionerna växer, befolkningen åldras, invandringen ökar och samhället blir allt mer pluralistiskt. För kyrkans del skulle antalet medlemmar i församlingarna sjunka och ekonomin stramas åt, men trots tidvis kritik skulle kyrkan bevara sin nuvarande ställning i samhället.

Den sista alternativa modellen grundar sig på ett annorlunda framtidsscenario. Utgångspunkten i denna modell är att kyrkan har avstått från sin offentlighetsrättsliga ställning antingen frivilligt eller efter att ha blivit tvingad till det till följd av det kraftigt förändrade politiska klimatet, och övergått mer till att vara en aktör inom den tredje sektorn. Den korta beskrivningen syftar till att redogöra för vad ändringen skulle kunna innebära för kyrkan och hur kyrkan borde reagera på den nya situationen.

---

11 Det material som kommittén producerat publiceras som en separat bilaga till betänkandet. Eftersom bilagan publiceras behöver käll- och litteraturhänvisningar ges i betänkandet bara i enstaka fall. Bakgrundsinformation utan hänvisning härrör således från artiklar i bilagan.

## Källor och litteratur

### Webbkällor

BBC News (2016). "Trump presidency rated among top 10 global risks: EIU" – *BBC News* 17.3.2016. <<http://www.bbc.com/news/business-35828747>> Läst 1.6.2016.

The Global Risks Report (2016). *The Global Risks Report 2016*. World Economic Forum. <<http://reports.weforum.org/global-risks-2016/>> Läst 1.6.2016.

Suomen kansallinen riskiarvio 2015. Inrikesministeriets publikation 3/2016. <<http://www.intermin.fi/julkaisu/032016?docID=65646>> Läst 20.5.2016.

### Litteratur

Doz, Yves & Mikko Kosonen (2014). *Governments for the Future. Building the Strategic and Agile State*. Sitra Studies 80. <<https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia80.pdf>> Läst 21.7.2016.

Marty, Martin (2010). *Kristitty maailma. Kristinuskon globaali historia*. Översättning till finska Juha Meriläinen. Helsingfors: Kirjapaja.

Peurakoski, Tomi (2015). Akatemiaprofessori ihmiskunnan tulevaisuudesta: Luonnonvarojen käyttö ei voi jatkua näin. – *Helsingin Sanomat* 21.6.2015. <<http://www.hs.fi/kotimaa/a1434850984662>> Läst 1.6.2016.

Wilenius, Markku (2015). *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsingfors: Otava.

## 1.2 Kyrkan och utmaningarna i en föränderlig värld

### 1.2.1 Kyrkan i det finländska samhället

Även om Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland ibland kritiseras för att vara långsam och stagnerad har den de facto under de senaste 100 åren genomgått kraftiga och djupgående förändringar som har påverkat dess identitet, väsen, organisation, medlemmar, samhällliga ställning och till och med teologi.

Vad gäller den samhällliga ställningen bör uppmärksamhet fästas särskilt vid sex parallella utvecklingsförlopp: kyrkan har a) blivit självständig, b) mist sin politiska makt, c) blivit tvungen att avstå från sin kulturella dominans, d) blivit en mångsidig tjänsteleverantör i medborgarsamhället och e) moderniserats. Dessutom håller kyrkan på att f) mista medlemmar och därigenom sin majoritetsställning.

Processen för att bli självständig och frigöra sig från staten har skett i etapper, i hög utsträckning på kyrkans eget initiativ. De första betydande stegen togs redan vid decennieskiftet 1860–1870 när kyrkan fick en egen lag och ett lagstiftningsorgan, vilket tryggade självständigheten och handlingsfriheten. Att den kommunala förvaltningen och församlingsförvaltningen separerades vid samma tidpunkt bidrog till det ökade avståndet mellan stat och kyrka.

Som en andra lika betydande milstolpe kan decennieskiftet 1910–1920 nämnas. Det självständiga Finlands nya republikanska styrelseskick lämnade bakom sig den hundratal år gamla traditionen enligt vilken staten var bunden till den lutherska bekännelsen. Den nya konstitutionen byggde på fullständig religionsfrihet även om religionsfriheten officiellt trädde i kraft först fyra år senare.

I och med kyrkolagen, den nya konstitutionen och religionsfrihetslagen upphörde Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland att vara en traditionell, nordisk statskyrka, även om många statskyrkliga drag fortfarande fanns kvar. Ändringen innebar att det kom en offentlighetskyrka lik den vi har idag. Det tvingade också kyrkan att omdefiniera sin identitet och sin plats i det finländska samhället. Svar söktes i den så kallade folkkyrkligheten, där man beroende på tolkning har framhåvt bland annat kyrkans fostringsansvar eller sociala ansvar för folket.<sup>12</sup>

Man kan tänka sig att folkkyrkan varit verklighet såtillvida att över 90 procent av Finlands befolkning hörde till den lutherska kyrkan i flera årtionden även efter att religionsfriheten trädde i kraft. Å andra sidan har det framför allt handlat om kyrkans egen identitet och ideal.

På samma gång som kyrkan klippte av banden till staten började den mista sitt politiska inflytande. Fram till år 1906 hade prästerskapet varit ett av de fyra stånden i storfurstendömet Finlands ståndslandtdag och därmed haft en fast ställning i lagstiftningen och beslutsfattandet i Finland.

12 Sorsa 2015, 7–20.

Övergången till enkammarparlament gjorde att prästerna fick en betydligt mindre roll i samhället, men drog ingalunda in den helt. Ett ansevärt antal präster satt nämligen i parlamentet under de spänningsfyllda årtiondena i början av 1900-talet, och dessutom tog många politiskt aktiva präster tillsammans med den kyrkliga pressen ställning till samhällsfrågor och politiska frågor. Detta märktes särskilt i kriserna under inbördeskriget och andra världskriget samt i tumulten som orsakades av högerradikalismen.<sup>13</sup>

Båda utvecklingsriktningarna – den ökade självständigheten och den minskade politiska rollen – fortsatte under årtiondena efter andra världskriget. Kyrkans centralförvaltning, som inrättades på 1940-talet, och uppdelningen på 1990-talet av kyrkolagen i en av riksdagen stiftad kyrkolag och en av kyrkomötet godkänd kyrkoordning har varit de mest betydande stegen i gallringen av statskyrkliga element och stärkandet av kyrkans självständighet.

När det gäller inskränkningen av den politiska rollen är det svårare att sätta fingret på tydliga vändpunkter. 1960-talet var onekligen en betydande brytningsperiod i samhället och kulturen i Finland, och det påverkade även kyrkan på många sätt. Även om åren av radikalism bröt ner den allmänna aktningen för kyrkan och religiositeten, ledde de inte till några betydande förändringar vare sig i kyrkans medlemsantal eller i statsrelationerna, och när samhällsklimatet började stabilisera sig på 1980-talet började även kraven på en förändring i relationerna mellan kyrka och stat bedarra och kom till uttryck i en ömsesidig vilja att samarbeta.<sup>14</sup>

Den egentliga brytningen har skett på 2000-talet till följd av att den växande kulturella mångfalden i samhället och nedgången i antalet medlemmar. Det klimat som rådde under den senare hälften av 1900-talet, när statsledningen ständigt tog ställning till kyrkopolitiska frågor och biskopar uppmanades att ställa upp som presidentkandidater, förefaller mycket avlägset idag.<sup>15</sup> Kyrkan har i egenskap av institution fjärat sig från det politiska beslutsfattandet och antalet präster i riksdagen har också minskat till en bråkdel jämfört med läget för knappt 100 år sedan.

Statsledningen och de samhälleliga institutionerna har emellertid alltjämt en positiv inställning till kyrkan, och i dag utsätts kyrkan inte för något politiskt tryck: inte ett enda regeringsparti har till exempel tagit upp en ändring av kyrkans lagstadda ställning i sitt program, inte heller en nedläggning av den för kyrkan viktiga rätten att beskatta. Däremot samarbetar kyrkan på bred front och flera plan med olika samhälleliga aktörer och myndigheter, och myndigheterna är intresserade av att höra kyrkans syn bland annat på de besvärliga frågorna om regionförvaltningen.

Å andra sidan ställs kyrkan samtidigt inför de kanske kraftigaste förändringskraven sedan 1960-talet. Trycket kommer närmast från tre håll: 1) från religions-

13 Murtorinne 1995, 23–27, 124–136; Meriläinen 2009, 32–40.

14 Murtorinne 1995, 291–295, 389–392; Numminen 2015, 25–31.

15 Jalovaara 2011, 272–277; Seppo 2013, 371–377; Numminen 2015, 12–28.

kritiska grupper, 2) från den del av befolkningen som fjärrat sig från kyrkan och delvis också 3) inifrån kyrkan.<sup>16</sup>

Egentligen är ingenting nytt om man jämför med kritiken i början av 1900-talet eller på 1960-talet. Skillnaden är emellertid att kyrkan under tidigare perioder av kritik var en central institution i samhället till vilken över 90 procent av befolkningen hörde, medan den idag är en av ett flertal aktörer i ett mångkulturellt samhälle, som håller på att mista sin ställning åtminstone i de stora städerna.

Att tala om ett medlemsbortfall är dock för tidigt. Sådana utlåtanden grundar sig dels på fritänkarnas och mediernas iver att skapa en bild av att kyrkan håller på att förtvina i snabb takt, dels på den snedvridning i perspektivet som uppkommer av den allmänna befolkningstillväxten och den växande kulturella mångfalden.

Om något över 92 procent av befolkningen hörde till den lutherska kyrkan i början av 1970-talet, är siffran i mitten av 2010-talet något över 72 procent. Ändringen förefaller dramatisk. I verkligheten är den absoluta nedgången i antalet medlemmar dock varit ringa. Idag har kyrkan något under 4 miljoner medlemmar, vilket motsvarar läget efter andra världskriget och bara är ungefär 300 000 färre än i början av 1970-talet.<sup>17</sup>

Nedgången förefaller ännu mindre om man ställer den i relation till de allmänna utvecklingsförloppen i samhället. Under nämnda period har nämligen de sammanlagda medlemsantalen i riksdagspartierna rasat till en dryg tredjedel jämfört med rekordåren, ungdomsföreningsrörelsen har mist sin samhällliga ställning och andelslagsrörelsen har nästintill försvunnit. Att vara medlem i fackförbund minskar också kraftigt i popularitet ju yngre åldersgrupper som granskas.<sup>18</sup> Finländarna förbinder sig allt mindre till olika organisationer, institutioner och ideologier, och mot ljuset av det har kyrkan bevarat sin ställning till och med exceptionellt bra.

Vid en närmare granskning av bakgrunden till siffrorna blir de dock oroväckande ur kyrkans synvinkel. För det första har den procentuella minskningen i antalet medlemmar under de senaste 20 även blivit en absolut minskning som verkar fortsätta i en allt snabbare takt. Förändringen kan således inte längre förklaras enbart av invandringen. På 2000-talet har utträdet ur kyrkan ökat kraftigt. Dessutom är allt fler föräldrar som hör till kyrkan ointresserade av att döpa sina barn eller ge dem en kristen fostran.<sup>19</sup>

Ju yngre finländska åldersgrupper som granskas, desto avlägsnare förefaller de vara från kyrkan och de kristna värderingarna och desto svårare är det för församlingen att nå dem.<sup>20</sup> Allteftersom de stora åldersklasserna som haft ett starkare engagemang i kyrkan väjer och de yngre generationerna inte fyller detta vakuum,

16 Om religionskritik i Finland, se t.ex. Sihvola 2011, 251–254; Sorsa 2015, 11–13.

17 Murtorinne 1995, 408–410; Utmanad kyrka 2012, 73–91; Statistisk årsbok för kyrkan 2015.

18 Se t.ex. Puolueiden jäsenmäärän kehitys 2011; Nuorten into liittyy ammatillitöön hiipuu 2016.

19 Utmanad kyrka 2012, 15–21, 35–52, 73–91, 134–157.

20 Medlem 360° 2012.

kommer antalet medlemmar att sjunka kraftigt även om man inte räknar med dem som skriver ut sig ur kyrkan. Samma utvecklingsförlopp förefaller pågå överallt i den så kallade västvärlden.

Mot ljuset av dessa faktorer verkar det sannolikt att medlemsbortfallet, som det kanske varit för tidigt att tala om hittills, blir verklighet under de kommande årtiondena. Hur snabb nedgången är och hur länge den pågår är betydligt svårare att uppskatta. Historien känner till rätt så få slutgiltiga och absoluta utvecklingsförlopp.

På samma gång bör man komma ihåg att inte alla som fjärrmat sig från kyrkan sist och slutligen är riktigt så fria som de förefaller eller som de själva ger sken av. Även om en stor del av finländarna i enkäter uppger att de inte tror på kyrkans lära eller betraktar kyrkan som betydelsefull på det personliga planet,<sup>21</sup> väcker nyheter om kyrkan och kyrkans agerande i krissituationer rikligt med reaktioner. Detta märks framför allt som utträdestoppar vid negativ publicitet men också som tidvisa positiva reaktioner.

Enligt en engelska sociologen *Grace Davie*, som forskat i religiositet, förhåller sig människor inte så likgiltigt till religionen eller kyrkan som man kunde anta vid första anblicken. Även om skaran av aktivt religiösa människor enligt Davie är liten i England, lever dessa ut religionen för en betydligt större skara som inte står den så nära. Majoriteten av befolkningen deltar inte i religiösa evenemang men de förväntar sig att kyrkans företrädare ska förrätta ritualer och iaktta moraliska koder för sin räkning och reagerar kraftigt om det här inte sker.<sup>22</sup> Detta fenomen, som kallas ”ställföreträdande religion” (engl. *vicarious religion*) kan observeras även i Finland. Kyrkan berör kanske inte de flesta människors vardag, men många vill ändå – kanske omedvetet – att det ska finnas något heligt i samhället. De vill att kyrkan ska finnas till även om de just aldrig skulle gå i kyrkan. Visserligen är det möjligt att ställföreträdande religionsutövning på lång sikt bara är en fas av sekulariseringen och avståndstagandet från kyrkan.

I varje fall ställs många förväntningar på kyrkan och de är delvis kontroversiella. Vissa kräver att kyrkan ska avstå från sin offentlighetsliga ställning och frånträda beskattningsrätten, medan andra återigen önskar att kyrkan ska anta en starkare roll som försvarare av den finländska kulturen och identiteten eller främjare av välfärdssamhället. Att den västerländska kulturen och individen förändras allt snabbare och samhället splittras är orsakerna bakom denna kluvenhet. Det finns inte längre någon enhetlig kultur eller allmän opinion.

Kyrkan har försökt reagera på utvecklingsförloppen genom att omdefiniera sig själv och sin roll i den föränderliga omvärlden, men har inte kunnat lyfta fram och verkställa definitionen på ett sätt som tillräckligt bra skulle ha tillgodosett

---

21 Utmanad kyrka 2012, 15–28, 35–52, 73–91, 138–139; Medlem 360° 2012.

22 Davie 2015, 6, 81–88. Moraalikäsitysten yhteydestä yhteisöllisyyteen, se Ketola et al. 2016, 9–13.



medlemmarna och utomstående instanser. Det sociokulturella spektret förändras snabbare än kyrkan.

Å andra sidan håller det spända allmänna klimatet och ompositioneringen av kyrkan på att göra kyrkan till en mer intressant diskussionspartner än tidigare. På 2000-talet har lutherska kyrkan blivit en modern aktör i Finland som tar ställning till minoritetsfrågor, invandringen, den globala ekonomin och socialpolitiska frågor – kyrkan är inte längre en lagstiftare eller auktoritet utan en jämlik aktör. Nuförtiden verkar det som att till och med de som förhåller sig kritiska till kyrkan förväntar sig att kyrkan ska ta ställning – antingen för att kritisera ställningstagandena eller för att få stöd för och godkännande av egna åsikter.<sup>23</sup>

Minskningen i antalet medlemmar påverkar förutom den samhälleliga ställningen också kyrkans ekonomi. Minskningen är särskilt alarmerande eftersom den pågår under en ekonomisk recession samtidigt som befolkningen åldras.

Ur ekonomisk och verksamhetsmässig synvinkel är det intressant att konstatera att kyrkans medlemsantal började minska samtidigt som antalet anställda började öka markant. Världskriget hade tvingat kyrkorna ut ur den samhälleliga isoleringen och fått dem att söka en ny identitet och en ny roll i världen. Detta kom till uttryck i att den första fasen av ökningen i antalet anställda, som började efter andra världskriget, härrörde från utveckling av kyrkligt specialarbete såsom social- och diakoniarbete, fostrings-, ungdoms- och familjearbete samt radioverksamhet.

Den andra ökningen i antalet anställda började i mitten av 1970-talet och fortsatte i vågor ända fram till början av 2000-talet. Under denna period nästintill fördubblades personalstyrkan inom kyrkan. Tillväxten härrörde framför allt från så kallad stödpersonal, dvs. trädgårds- och begravningsplatsmedarbetare, kyrkvårdar, kökspersonal samt förvaltnings- och kontorsarbetare. De nya yrkesgrupperna visar att kyrkan fick en allt större prägel av ett servicesamhälle.

Den kraftiga ökningen i antalet anställda hade inte varit möjlig utan den allmänna ekonomiska tillväxten och välfärdsökningen som pågick samtidigt. I Finland var förändringen snabb och naturlig delvis på grund av att den inföll samtidigt med uppbyggandet av den finländska välfärdsstaten.

Inom loppet av några årtionden förändrades kyrkan från en liten hierarkisk och prästcentrerad gemenskap som byggts upp kring prästgårdarna till en stor och mångsidig arbetsgivare och tjänsteleverantör i medborgarsamhället. Kyrkan hade emellertid inte längre det sociala och politiska inflytande som den hade haft under årtiondena före kriget.

I internationellt perspektiv är antalet anställda i Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland och fördelningen av de anställda nästan unika. Bara några kyrkor i världen har råd att hålla lika omfattande personal på sina lönelistor. Den pågående recessionen i kombination med de minskade skatteintäkter som följer av nedgången i

23 Sihvola 2011, 365–367; Numminen 2015, 109–111; Immonen 2016, 74–75.

antalet medlemmar och ökningen av pensionskostnaderna, som föranleds av de anställdas åldersstruktur, tvingar kyrkan att bedöma hur länge det är möjligt att upprätthålla det nuvarande antalet anställda och en verksamhetskultur som utgår från anställda arbetstagare.

## 1.2.2 Förändringen i arbets- och verksamhetskulturen

De industrialiserade samhällena såväl i Europa som i övriga delar av världen står inför fundamentala förändringar. Förändringarna är en följd av globaliseringen, den tekniska utvecklingen och hotfaktorer såsom klimatförändringen,<sup>24</sup> delvis även av den förändrade världsbilden.

Den så kallade postmodernismen, som kom igång i slutet av 1950-talet, blev en central strömning inom kulturen och världsuppfattningen under flera årtionden i alla västländer. Världskriget hade stärkt motsättningarna, de stora skildringarna hade splittrats och idealismen gett vika för ironi, skepticism och all slags relativisering.<sup>25</sup>

Vid övergången till det nya millenniet började postmodernismen småningom falla sönder och nya möjligheter öppnades för estetik och idealism. De värderingar som var typiska för den postmodernistiska perioden, såsom fart, upplevelser och pengar, har ersatts med en klass humanare drag, såsom uppskattning av människo-relationer, fritid, mat och hälsa.<sup>26</sup>

De holländska kulturteoretikerna *Timotheus Vermeulen* och *Robin van den Akker* talar om att väcka hoppet om framtiden och den nya generationens ”upplysta naivitet” och ”pragmatiska idealism”, där man via personliga förändringar försöker påverka till exempel miljöproblemet.<sup>27</sup>

Tecken på förändring har kunnat skönjas även i flera politikernas tal och i de avgöranden som fattats i nya generationens företag som tar avstånd från paradigmet om ekonomisk tillväxt. Företagen håller på att övergå från att producera produkter till att producera tjänster och välbefinnande och söker modeller där välbefinnandet kan öka även om den ekonomiska tillväxten stannar av.<sup>28</sup>

Lika fundamentala förändringar eftersträvas inom förvaltningens, ledarskapets och verksamhetskulturens områden. Regeringarna söker nya metoder för att göra verksamheten och beslutsfattandet smidigare och för att skapa strategier på längre sikt. Det är framför allt miljöproblemen som tvingar regeringarna till detta. I en

---

24 Doz & Kosonen 2014, 4.

25 Vermeulen & van den Akker 2010, 1–4.

26 Vermeulen & van den Akker 2010, 1–4; Pantzar [2013], 49–50, 68–71.

27 Vermeulen & van den Akker 2010, 4–5.

28 Hiilamo 2011, 11; Wilenius 2015, 30; intervju med Mikko Kosonen 11.12.2015.

snabbt föränderlig och komplex värld är det emellertid svårt att uppnå balans mellan de ekologiska, sociala och ekonomiska aspekterna.<sup>29</sup>

Att befolkningen åldras snabbt och traditionella arbetsområden försvinner till följd av automatisering är ytterligare en utmaning för det finländska samhället. Kostnaderna för det välfärdssamhälle som byggdes upp under den senare hälften av 1900-talet börjar bli ohållbara i det nya läget. Vissa föreslår att problemet ska lösas genom upplösning av systemet, andra föreslår revidering av systemet.<sup>30</sup>

Förvaltningsmodellerna i västliga industriländer som Finland har utvecklats för att tillgodose ett organiserat och förutsebart samhälles behov i en värld som inte nätverkar globalt på samma sätt som idag. Även om det under efterkrigstiden hände att Finland var politiskt nyckfullt, var landet stabilt ur socioekonomisk synvinkel och de traditionella, hierarkiska organisationerna som hade specialiserat sig på sina egna uppgifter hade bra förutsättningar att idka verksamhet. Den disciplinerade och klocktidsfokuserade livsrytmen är en produkt av det industrialiserade samhällets tidsbegrepp och behov. Den unga och energiska befolkningen gav löften om stabil tillväxt för både nationen och ekonomin.<sup>31</sup>

Idag är befolkningen äldre, tillväxten långsam, samhället splittrat, livet snabbt föränderligt och turbulent, och alla utvecklingskostnader är starkt kopplade till globala fenomen. Korta valintervall alstrar kortsiktig politik som gör det svårt att lösa långvariga och omfattande problem. Konsensusökande system för beslutfattandet leder återigen till regeringsprogram som byggts upp med hårt arbete och kompromisser, och som är svåra att anpassa till föränderliga situationer. Autoritärt ledda, hierarkiska och splittrade organisationer inom den offentliga sektorn och företagsvärlden kan inte reagera tillräckligt snabbt och anpassa sig till nya behov.<sup>32</sup>

Den livsrytm som tidigare förenade människorna har också splittrats upp. Samtidigt som samhället får ett allt hektiskare tempo och människor som är i arbetslivet lider av tidsbrist, ökar antalet personer som har för mycket tid och lider av ensamhet. Till den senare gruppen hör framför allt de äldre, av vilka många är livskraftiga och har gott om livskraft och konsumtionsförmåga. De drar lika lite fördel av den rytm som uppkommit i det gångna industrisamhället som de företag som bundits till rytmerna.<sup>33</sup>

Man har uppskattat att ju mer framtidens företag förstår konsumenternas subtila vardag och kan reagera på den desto bättre kommer de att klara sig. Globala nätverk förutsätter att företagen driver verksamhet 24/7, vilket rubbar arbetsrytmerna i det industriella samhället.<sup>34</sup>

29 Doz & Kosonen 2014, 4; Wilenius 2015, 70–71.

30 Se t.ex. Hiilamo 2011, 39–40; Doz & Kosonen 2014, 4, 39; Wilenius 2015, 93.

31 Pantzar [2013], 75–76; Doz & Kosonen 2014, 4–5, 39.

32 Doz & Kosonen 2014, 4–7, 39; Ketola et al. 2016, 15.

33 Pantzar [2013], 48–49.

34 Pantzar [2013], 5; Halava [2013], 91; Global Human Capital Trends 2015, 2.

Arbetsgivarens behov och arbetstagarnas krav på arbetet har också förändrats. Även om nya tekniker har gjort att arbetet kan utföras snabbare, har de inte lett till någon lättare arbetsrytm utan till ökade kvalitetskrav. Ur arbetsgivarens synvinkel är det inte hur mycket tid som satts på arbetet utan kvaliteten på arbetet som är det väsentliga.<sup>35</sup>

Att fritid och livskvalitet värdesätts högre börjar återigen återspeglas i arbetstagarnas attityder. Enligt en undersökning som genomfördes för några år sedan skulle 80 procent av kvinnorna i tidig medelålder byta en löneförhöjning mot fritid.<sup>36</sup>

Utöver fritiden torde valfriheten vara något som arbetstagarna sätter högt värde på i framtiden. Det kan till exempel innebära krav på extra semester och utbildningsperioder, konkurrensutsättning av arbetsplatserna och mer omfattande personalomsättning samt tillfälliga eller permanenta utträden ur arbetslivet när det är ekonomiskt möjligt.<sup>37</sup> I stället för en arbetsplats på livstid och fasta arbetstider vill arbetstagarna ha flexibilitet och olika alternativ.

Långt driven kontroll och mätning, som tidigare var typiska för arbetslivet, uppfattas av dagens arbetstagare som brist på förtroende, och minskar både motivationen och innovativiteten. Det kan leda till att arbetstagarna är fysiskt närvarande men mentalt någon annanstans.<sup>38</sup>

Det här har också kommit fram i undersökningar. När det gäller exceptionellt effektiva, kreativa och homogena arbetsgrupper har man observerat gemensamma bakgrundsfaktorer, oavsett bransch. Sannolikheten för framgång och nya innovationer är störst när arbetstagarna är motiverade, de upplever att arbetsgivaren litar på och värdesätter dem och rädslan för att göra fel har minimerats. Arbetet ska kunna utföras under fria former och målen vara lagom höga. Arbetsplatsens etiska värderingar och image har också stor betydelse. Alla dessa omständigheter ställer höga krav på rekryteringen och ledningen.<sup>39</sup>

Internationella konsultföretag som forskar i arbetsliv och ledarskap och har fäst uppmärksamhet vid samma frågor i sina globala kartläggningar av aktuella utmaningar och behov inom företagsvärlden. Verksamhetskulturen, ledarskapet och utvecklingsverksamheten var tre insatsområden som stack ut tydligt. Samma ämnen har lyfts fram även vid utvärderingar av statsförvaltningen.<sup>40</sup>

En del arbetsgivare har redan vaknat upp för den post-postmodernistiska tidens behov och riskerna med överdriven kontroll. Till de mest kända av dessa arbetsgivare hör *Google*, som har värderats som en av världens bästa arbetsgivare. *Google*

---

35 Pantzar [2013], 68.

36 Halava [2013], 86; Pantzar [2013], 68; Doz & Kosonen 2014, 4.

37 Halava [2013], 86–88, 92–93; Doz & Kosonen 2014, 36; Global Human Capital Trends 2015, 2.

38 Halava [2013], 89; Wilenius 2016, 106–107.

39 Lipman-Blumen & Leavitt 2009, 225–233. Se även Doz & Kosonen 2014, 7, 36; Wilenius 2016, 106–107.

40 Se t.ex. Doz & Kosonen 2014, 47; Global Human Capital Trends 2015, 2, 7.

har gjort stora satsningar på verksamhetskulturen.<sup>41</sup> Som ett inhemskt exempel kan nämnas *Supercell*, som tror på arbetstagarnas frihet och ansvar. Företaget satsar på samhörigheten och trivseln på arbetsplatsen genom metoder som är långt ifrån den gamla generationens företagskultur. En betydande roll har även arbetsgivarens etiska värderingar, vilka återspeglas t.ex. i Supercells skattevänliga ställningstaganden.<sup>42</sup>

De många pågående projekten för att reformera arbets- och verksamhetskulturen är ett bevis på att liknande tryck på förändring är ett faktum även inom kyrkan. Det mest betydande projektet torde vara processen för att reformera verksamhetskulturen i Helsingfors kyrkliga samfällighet. Målen för projektet – en verksamhet som utgår från kunden, bättre inriktning av tjänsterna och resurseffektivitet – är i många avseenden desamma som på andra håll i samhället.<sup>43</sup> I de ställningstaganden som getts av församlingar som eftersträvar en ny slags verksamhetskultur förmedlas viljan att möta människor och tillgodose deras behov bättre än förut.

Den mest revolutionerande förnyelsen vore att församlingslivet inte längre skulle ordnas och genomföras av arbetstagare, utan församlingsmedlemmarna skulle vara med som jämlika aktörer. Det skulle handla om att det arbetarcentrerade och organisationsbaserade församlingslivet träder in i medborgarsamhällets värld.<sup>44</sup>

I länder som Finland där det rått en stark enhetskultur och statskyrka har det funnits benägenhet att se kyrkan som ett statligt ämbetsverk. Kyrkan har framstått som en samhällelig organisation som har till uppgift att sörja för vissa områden av livet, som till exempel begravningsväsendet. Ända fram till senare år har kyrkan ansetts ha en klar plats i samhället, även om uppfattningen av kyrkan som en myndighet har innehållit negativ ansiktslöshet.<sup>45</sup> Att frigöra sig från framtoningen som en myndighet genom att reformera verksamheten och kommunikationen har varit en utmaning för kyrkan.

Å andra sidan har en annan, lika stark föreställning vuxit fram parallellt med myndighetsbilden. Allteftersom kommersialismen har spridit sig till alla områden av livet har företagen blivit en allt mer dominerande modell för dynamiken i det mänskliga samhället. Även om myndighetsföreställningarna inte helt har skingrats har människor intuitivt börjat tolka det som att kyrkan är en företagsliknande organisation. Detta har bland annat lett till att pengar, ekonomi och statistik har framhävt när man utvärderat kyrkans betydelse och framgång. Om en sak inte har gått som en medlem tänkt sig, har det hänt att medlemmen skrivit ut sig ur kyrkan

41 Global Human Capital Trends 2015, 37.

42 Lappalainen 2012; Junkkari 2014.

43 Raunio 2015; Förändringar i verksamhetskulturen 2016–2018. Konsumentmedborgarskap har ansetts vara det grundläggande paradigmet för utvecklingen av arbetslivet. Konsumentmedborgare är till exempel inte skyldiga att höra till någon organisation. Å andra sidan är de aktiva och medvetna deltagare och maktutövare på marknaderna. Se Halava [2013], 86–89.

44 Intervju med Kaisa Raittila 16.5.2016.

45 Pihkala 2016.

eller åtminstone hotat med det. Tanken om att en kund som betalar kyrkoskatt har rätt att kräva kyrkan på ”valuta för pengarna” ligger i bakgrunden.<sup>46</sup>

Lösningar bör sökas även på den här frågan. Förutom att kyrkan måste kunna möta människorna och deras behov på ett genuint sätt, bör kyrkan sträva efter att arbeta så att inte språk och modeller som hänger samman med handel och konsumtion fördunklar den andliga gemenskapens speciella karaktär.<sup>47</sup>

### 1.2.3 Utgångspunkter och huvudlinjer för reformerna

Framtidsutskottets bedömning av hur kyrkans nuvarande organisation och förvaltning fungerar är i många avseenden positiv. Kyrkans organisation har utvecklats till sin nuvarande form under en lång tid. Organisationen och förvaltningens olika delar har sina egna viktiga uppgifter. Bland kyrkans anställda finns det gott om yrkeskunniga människor som är engagerade i sitt arbete. Kyrkans verksamhet är mångsidig och når ut till stora grupper människor. Trots att kyrkan i en snabbt föränderlig omvärld står inför många utmaningar gör framtidskommittén bedömningen att kyrkan inte befinner sig i ett kristillstånd i fråga om vare sig sin organisation, förvaltning eller ekonomi.

Under arbetets gång har det dock blivit klart för kommittén att kyrkan inte klarar av de framtida utmaningarna utan betydande reformer. Förnyelse är ett livsvillkor för all mänsklig verksamhet och borde ses som en positiv möjlighet. Förnyelse behövs också om verksamheten varit bra och framgångsrik.

Omfattande och långsamma förändringsprocesser som genomförs med några decenniers mellanrum är inte rätt väg att gå. Därför räcker det inte med att diskutera vilka reformer kyrkan behöver just nu. Kyrkan måste slopa sådana författningar och strukturer som utgör hinder för förnyelse och samtidigt skapa modeller som möjliggör ett kontinuerligt och systematiskt utvecklingsarbete.

För att svara mot detta behov har kyrkans framtidskommitté sökt lösningar genom att föreslå bland annat att ett utvecklingsnätverk som omspannar hela kyrkan skapas (*ställningstagande 2, 20 och 21*), att kyrkolagen och den övriga kyrkliga lagstiftningen lättas upp, till exempel bestämmelserna om underställning (*i synnerhet ställningstagande 6*), och att bestämmelserna om kvalificerad majoritet på kyrkomötet ändras (*ställningstagande 19*). Exceptionellt strikta bestämmelser om kvalificerad majoritet är kanske den viktigaste enskilda faktor som bromsar beslutsfattandet och utvecklingen inom kyrkan och det är därför nödvändigt att revidera dem.

---

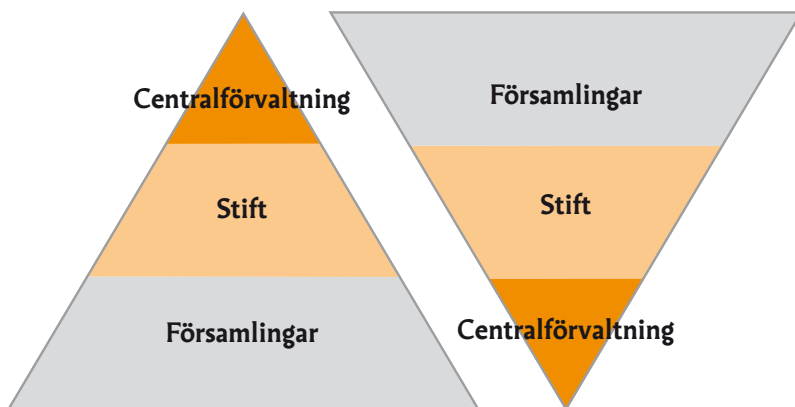
46 Pihkala 2016. Om den aktuella ekonomiska debatten och den nyklassicistiska ekonomiska vetenskapens oförmåga att förklara samhället, se Wilenius 2015, 107.

47 Ibid.

Vid planeringen av reformer som tar fasta på dagens behov måste man utgå från den grundläggande uppgiften: vad vill man göra och varför? Organisationen bör omstruktureras så att den så väl som möjligt stöder denna grundläggande uppgift. Man bör diskutera vad som är nödvändigt att bevara, vad som inte längre tjänar sitt ändamål och därför bör slopas och vad för nytt som eventuellt behövs i stället. Som konstateras i den amerikanska teologen *Reinhold Niebuhrs* berömda *Sinnesrobön* måste vi ha sinnesro att acceptera det vi inte kan förändra, mod att förändra det vi kan och förstånd att inse skillnaden.

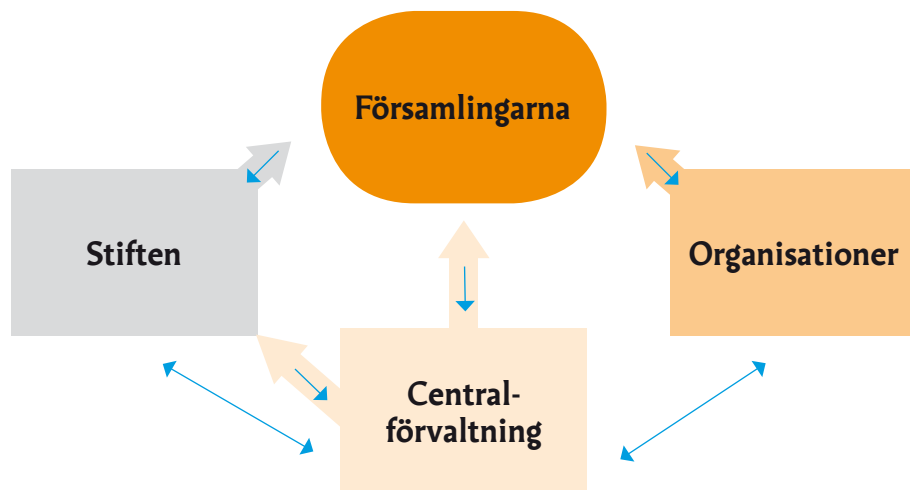
Framtidskommitténs kyrkouppfattning är typisk för luthersk tro: församlingen lyfts fram som kyrkans grundläggande enhet, men utöver församlingarna ses även rikskyrkan som viktig. (*Ställningstagande 8*) Alla lutherska kyrkor har inte ansett biskopsämbetet vara nödvändigt. I den finländska traditionen har biskoparna dock haft en viktig roll och de är än idag en viktig resurs för kyrkan och församlingarna. De nuvarande stiftet och deras förvaltningsorgan är uppbyggda kring biskopens tillsynsroll. (*Ställningstagande 14 och 17*)

Dessa tre centrala element inom kyrkan – församlingarna, stiftet (biskoparna) och centralförvaltningen – bör dock inte granskas som organisationsnivåer, så att någon viss nivå står högre än de andra. Ibland liknas kyrkans organisationsschema vid en pyramid där centralförvaltningen är högst upp, stiftet i mitten och församlingarna längst ned. Problemet med denna modell ligger i att de enheter som bör ha en central roll hamnar på den lägsta nivån. Modellen skapar också en felaktig bild av att kyrkans organisation är hierarkisk och centralstyrd. En omvänd figur, en pyramid som står på sin spets, är inte heller oproblematiserad. Även om församlingarnas roll framträder bättre är även denna modell hierarkisk och lyfter inte tillräckligt tydligt fram den ömsesidiga interaktionen.



Figurer 1 och 2. Det traditionella sättet att uppfatta kyrkan som en pyramidorganisation.

I stället för pyramidmodeller bör kyrkan gestaltas som ett nätverk som inte endast omfattar församlingarna, stiftet och centralförvaltningen utan även församlingarnas serviceorganisationer, missionsorganisationerna, väckelserörelserna samt olika kyrkliga bolag och stiftelser, vilka står nära kyrkan. Om man vill illustrera relationerna mellan olika aktörer med streck eller pilar bör pilarna gå i bägge riktningarna mellan alla dessa enheter. Om man å andra sidan fokuserar på serviceförhållandet bör pilarna från stiftet, centralförvaltningen och organisationsfältet i första hand gå i riktning mot församlingarna också från centralförvaltningen mot stiftet.



**Figur 3.** Kyrkans organisation har en nätverksliknande karaktär.

Ett schema enligt nätverksmodellen påminner också om att kyrkan inte är en uppifrån styrd linjeorganisation utan utgörs av (mer eller mindre) autonoma delar. En närmare granskning av dessa delar visar hur kyrkans organisation befinner sig i ett spänningsfält mellan två motsatta ideal: enhet och självständighet.

Ett av de grundläggande syftena med centralförvaltningens organ – kyrkomötet, biskopsmötet och Kyrkostyrelsen – har varit att bygga upp enheten och effektivera skötseln av gemensamma ärenden. Ett sådant samarbete behövs alltjämt inom många sektorer: från utbildning och utvecklingsarbetet till externa ärenden och samhälllig påverkan. Samtidigt har församlingarnas och stiftens omfattande autonomi varit en av de grundprinciper som ansetts viktiga. När enheten har utökats har autonomi begränsats, och tvärtom. Alla reformprojekt som gäller den kyrkliga organisationen har varit tvungna att balansera dessa två ideal och detta gäller även framtidskommitténs arbete.

Kommittén har inte velat bygga upp en linjeorganisation, utan utgångspunkten har varit att klarlägga rollerna för organisationens olika delar och stärka deras självständighet samt att slopa inbördes bestämmelser om underställelse. Särskild uppmärksamhet har fästs vid utökandet av församlingarnas handlingsfrihet och



ansvar både i fråga om beslut som gäller fastigheter och personal och i profileringen av verksamheten. (*Ställningstagande 10, 12, 13 och 17*)

Ökad frihet tvingar dock församlingarna att identifiera den minsta nödvändiga gemensamma nämnanen vid varje enskild tidpunkt: i vilka avseenden måste enheten bevaras eller byggas upp? Kyrkans interna olikheter och skillnader i synsätt är naturliga och måste godtas. När olikheter accepteras och friheten ökar får det dock inte leda till kaos i verksamheten, mer dålig praxis för att inte tala om teologisk splittring.

Om församlingarnas självständighet stärks innebär detta inte att stiftet eller centralförvaltningen får en svagare roll. Stiftet och den episkopala tillsynen behövs för att trygga och bygga upp den nödvändiga gemensamma nämnanen. Ökad frihet för församlingarna förutsätter därför att stiftets roll förtydligas, framför allt i relation till de allt större kyrkliga samfälligheterna, och att den biskopliga tillsynen främjas. (*Ställningstagande 12, 14 och 17*)

På motsvarande sätt blir det nödvändigt att söka en balans mellan den synodala och episkopala förvaltningsprincipen. Man blir med andra ord tvungen att fundera över vilken roll som inom kyrkoförvaltningen ska tilldelas å ena sidan de demokratiska förvaltningsorganen, som bygger på det allmänna prästadömet (lekmän), och å andra sidan representanterna för det särskilda ämbetet (biskopar och präster) och deras organ. Spänningarna mellan dessa principer har i tiotals år skapat utmaningar för reformer av kyrkoförvaltningen.

Framtidskommittén har inte velat rubba den balans som uppstått som resultat av en lång utveckling, eftersom kyrkan behöver såväl demokratiska beslutsorgan som representanter för det särskilda ämbetet, som tjänar och har tillsyn över kyrkan. Å andra sidan har kommittén inte heller låtit värnandet av balansen bli ett hinder för reformer, vilket har hänt några gånger under decenniernas lopp. Kommittén har förbehållslöst lyft fram alla reformbehov som den ansett vara viktiga, men när konkreta lösningar och följderna av dem behandlas har kommittén försökt bevara balansen mellan de två förvaltningsprinciperna.

Kommittén fick i uppgift att omstrukturera förvaltningen så att dess reaktionsförmåga och flexibilitet ökar och att stödja församlingsmedlemmarnas delaktighet och en effektivare skötsel av de grundläggande uppgifterna i en föränderlig omvärld. För att nå dessa mål är det inte tillräckligt att genomföra strukturella förändringar, utan fundamentala reformer behövs även i tankemönstren och verksamhetskulturen.

Den största enskilda reformen som framtidskommittén eftersträvar innebär att kyrkan ger upp sitt organisationscentrerade tänkesätt som ställer de anställda i centrum. Församlingsmedlemmarna ska inte betraktas som objekt för församlingens och de anställdas arbete, eftersom församlingsmedlemmarna utgör själva församlingen. De måste därför få större frihet än idag att leva och agera i kyrkan, ta ansvar för sin församling och använda dess lokaler. Detta förutsätter dels en atmosfär som bygger på förtroende, dels att de hinder som begränsar frivilligverk-

samheten kartläggs och undanröjs, oberoende av om det handlar om attityder, strukturer eller datasystem. (*Ställningstagande 1, 4 och 7*)

På samma sätt som ökad frihet för församlingarna kräver att den biskopliga tillsynen stärks och stöds, medför en utökad handlingsfrihet för församlingsmedlemmarna ett större ansvar för församlingarnas förvaltningsorgan och förutsätter att kyrkoherdarnas tillsynsuppdrag stärks.

De anställdas uppgift är att samverka med församlingsmedlemmarna och vara deras arbetskamrater, sköta rekryteringen, koordinera församlingens arbetsformer och vara sakkunniga inom sitt eget område. De anställdas förändrade roll härrör framför allt från att församlingarnas väsen och församlingsmedlemmarnas roll förändras, men även ekonomiska omständigheter sporrar till en likartad utveckling. (*Ställningstagande 2 och 7*)

Församlingarnas allt mer ansträngda ekonomi har lett till att antalet anställda i kyrkan har minskat, och denna trend kommer med stor sannolikhet att fortgå en lång tid framöver. Det är svårt att i nuläget reglera eller ens på tillförlitligt sätt uppskatta hur stora och snabba nedskärningar i personalen som är att vänta och hur de kommer att inriktas, eftersom församlingarna och de kyrkliga samfälligheterna självständigt fattar beslut i dessa frågor, även efter de reformer som kommittén föreslår.

Här i Finland har vi blivit vana vid att det är avlönade anställda som sköter församlingens verksamhet. Detta har, ur kyrkans perspektiv, varit en rikedom eftersom utbildade yrkesmänniskor har utmärkta förutsättningar för att sköta församlingens uppgifter. Samtidigt har församlingarna kanske blivit alltför beroende av sina anställda. När antalet anställda nu minskar tvingas församlingarna omvärdera sin verksamhet och det leder också till att de anställdas roll förändras. I framtiden kommer det inte att vara möjligt att upprätthålla dagens mångsidiga verksamhet utan att ansvaret delvis flyttas över på församlingsmedlemmarna. (*Ställningstagande 3 och 7*)

Trots att den ekonomiska åtstramningen är ett tilltagande problem för församlingarna kan den styra församlingarnas verksamhet och liv i en sådan riktning som i dagsläget upplevs som önskvärd, men som hade varit svår att uppnå utan ekonomins styrkraft. Euron är som bekant en inflytelserik konsult.

En delfaktor i förnyelsen av verksamhetskulturen är också att arbetet ska kunna utföras mer fritt. Församlingar skär som bäst ned på antalet kanslilokaler och andra fastigheter och gör de kyrkliga byggnaderna mer multifunktionella, vilket är att rekommendera. Det betyder samtidigt att arbetet flyttar ut från kanslibyggnaderna till de kyrkliga byggnaderna och utanför dem, att det utförs där människorna finns. Regelverket kring arbetet måste följa och understöda denna förändring. Utförandet bör inte (med vissa undantag) knytas till en viss plats, utan möjligheten till distansarbete måste genomgående öppnas upp inom hela kyrkan. (*Ställningstagande 5, 6 och 7*)

Framtidskommittén understöder ombildning av kyrkliga tjänster till arbetsavtalsförhållanden, vilket skulle förenkla lagstiftningen och förvaltningen. Frågor som rör tjänsteansvar kan lösas med hjälp av annan lagstiftning, vilket har skett inom både universiteten och den ortodoxa kyrkan. För både sakkunniga och personer i ledarpositioner kan anställningarna vara tidsbundna, så länge de bara är tillräckligt långa. Reformen är inte ägnad att försämra ledarnas position utan tvärtom understryker den ledarnas ansvar och ledarskapets betydelse. I fråga om de sakkunniga skulle tidsbundna anställningar göra det möjligt att omfördela arbetskraft enligt behov. (*Ställningstagande 3 och 7*)

En del av församlingarnas anställda har av tradition inte haft någon bestämd arbetstid. På senare tid har man alltmer diskuterat om även dessa borde omfattas av arbetstidslagstiftningen, för att undvika problem såsom alltför tung arbetsbelastning och bristfällig planering. Dessa problem måste naturligtvis få sin lösning, men framtidskommittén anser inte att en normal veckoarbetstid är en eftersträvnsvärd utveckling. Ett bättre alternativ vore att alla operativa anställda, sakkunniga och ledare skulle övergå till en total arbetstid på årsbasis. Detta skulle underlätta planeringen och utvecklingen av arbetet samt möjliggöra flexibla arrangemang. (*Ställningstagande 7*)

Ambitionen bör vara att med hjälp av gränsöverskridande samarbete motverka den splittring som såväl organisationsstrukturen som arbetsområdena ger upphov till. Det finns alltså ett behov av fasta organisationsstrukturer, men vid sidan av dessa borde det utvecklas fler strukturer av nätverkskaraktär. För att stärka samarbetet och utveckla ledarskapet bör möjligheter till arbetsrotation öppnas för kyrkans chefer och sakkunniga. Arbetskraftsresursernas rörlighet måste förbättras inom stora ekonomiska enheter som kyrkliga samfälligheter. Detta är viktigt även för att man ska kunna minimera de negativa effekterna av en åtstramad ekonomi och personalnedskärningar. (*Ställningstagande 5*)

En övergång till större ekonomiska enheter är viktigt med tanke på församlingarnas ekonomiska framtid. Förändringen bör dock inte drivas igenom med tvång på grund av de problem som detta innebär. En tvångslösning är inte heller nödvändig, eftersom den nuvarande utvecklingen i vilket fall som helst verkar leda till större ekonomiska enheter. Det primära alternativet är att bilda kyrkliga samfälligheter där samfälligheten fungerar som tjänsteleverantör för självständiga församlingar. Dessutom kan man bedriva fritt eller avtalsbaserat samarbete med andra församlingar och kyrkliga samfälligheter samt övriga aktörer, framförallt med serviceorganisationer som ägs av församlingarna. (*Ställningstagande 9 och 10*)

Tvångslösningar kan dock undvikas enbart i de församlingar som verkar på en ekonomiskt hållbar bas. För de församlingar som hamnar i ekonomiskt trångmål måste man utveckla ett system för att säkerställa församlingslivets kontinuitet utan att en generation i sin ekonomiska nöd blir tvungen att konsumera upp arvet från tidigare generationer. Domkapitlen och Kyrkostyrelsen har viktiga roller i denna process. (*Ställningstagande 9, 10 och 17*)

Nyckelfaktorer för församlingarnas framtid är att stärka församlingsidentiteten och församlingsmedlemskapet samt i de stora städerna i högre grad också att nå ut till invandrarbefolkningen. Med hänsyn till dessa utmaningar bör man satsa på gudstjänstgemenskaperna och allvarligt överväga att tillåta grundandet av personförsamlingar. Personförsamlingarna skulle verka inom en församling eller en kyrklig samfällighet och omfattas av biskopens tillsyn. På samma sätt borde människor som flyttar inom den kyrkliga samfälligheten ges möjlighet att om de så önskar kvarstå som medlemmar av sin tidigare hemförsamling. (*Ställningstagande 4 och 12*)

Framtidskommittén strävar efter att göra församlingsförvaltningen mer rätlinjig genom att slopa de självständiga församlingarnas kyrkoråd och de kyrkliga samfälligheternas gemensamma kyrkoråd. I fortsättningen ska det i församlingarna finnas kyrkofullmäktige som väljs genom val och en liten ledningsgrupp bestående av förtroendevalda och församlingsanställda. Församlingar som tillhör kyrkliga samfälligheter ska ha sina egna församlingsråd och utöver detta har samfälligheten sitt gemensamma kyrkofullmäktige och en ledningsgrupp bestående av ledningen för samfälligheten, kyrkoherdarna och de ledande förtroendevalda. (*Ställningstagande 11*)

I kyrkofullmäktige och gemensamma kyrkofullmäktige införs kvotplatser för konfirmerade unga som fyllt 15 år; dessa ska ha närvaro- och yttranderätt. Detta är en del av en mer omfattande reform som strävar till att avhjälpa de ungas kraftiga underrepresentation i det kyrkliga beslutsfattandet. I och med denna reform blir det möjligt att bättre beakta frågor och perspektiv som berör de unga i församlingen, stärka ungdomarnas band till den egna församlingen och fostra kommande ansvarstagare för kyrkan. (*Ställningstagande 11*)

Det ökade antalet kyrkliga samfälligheter och den tilltagande storleken på dem har också inverkat på prosteriernas och stiftens roller. Prosteriernas betydelse varierar från stift till stift och är delvis också kopplad till om de församlingar som tillhör prosteriet är självständiga eller ingår i en kyrklig samfällighet. I en del av stiftet har prosteriernas betydelse minskat, åtminstone ur de kyrkliga samfälligheternas perspektiv. Det finns ingen anledning att hålla fast vid överlappande strukturer och områdesindelningar när de inte behövs. Därför ska prosteriernas existens och roll i framtiden fritt kunna avgöras av stiftet. (*Ställningstagande 18*)

För stiftens del är utmaningen att hitta en ny roll framför allt i relation till de kyrkliga samfälligheterna, men även i relation till centralförvaltningen. Stiftet behöver allt mer stöd i sin kärnuppgift, tillsynen över församlingarna, och utöver detta spelar de också en betydande roll i nätverket för utvecklingsverksamheten. (*Ställningstagande 14 och 15*)

Stiftsfullmäktige och deras föregångare stiftsmötena har inte kunnat tilldelas en naturlig och tillräckligt betydelsefull roll inom stiftsförvaltningen. Det finns därför anledning att slopa stiftsfullmäktige och fokusera på att utveckla domkapitlen. Det naturligaste är att stiftsdekanen och den lagfarne assessorn, som tidigare varit medlemmar av domkapitlet, blir föredragande och att domkapitlet samtidigt kompletteras med tre lekmän som utses genom val. En gallring bland församlingarnas

underställningsärenden stärker domkapitlens roll som stöd och tillsynsinstans för församlingarna. (*Ställningstagande 17*)

Även för centralförvaltningens organ eftersträvas en klarare rollfördelning och lättare strukturer. För kyrkomötet eftersträvas en tydligare identitet, effektivare verksamhet och förbättrad reaktionsförmåga med hjälp av en komprimerad sammansättning, en ökad mötesfrekvens och ett utvecklande av initiativsystemet och verksamhetskulturen. Dessutom stärks de ungas roll i beslutsfattandet genom att det bland lekmannaombuden i varje stift reserveras en kvotplats för unga vuxna under 30 år. (*Ställningstagande 19*)

Kyrkostyrelsen är i första hand ett organ som sköter ekonomiförvaltning. Denna roll har blivit oklarare i takt med att de operativa ansvarsområdena har ökat kraftigt. Kyrkan behöver även framöver centraliserad påverkans-, utbildnings-, forsknings- och utvecklingsverksamhet samt kommunikation, men organisationen och genomförandet av dessa måste omorganiseras. Den nuvarande modellen har fungerat hittills, men i framtiden är det inte ekonomiskt förnuftigt eller ändamålsenligt i förhållande till målen att upprätthålla en stor och permanent pool av sakkunniga. (*Ställningstagande 21 och 22*)

Kyrkan behöver en komprimerad och multiprofessionell enhet med välutvecklat nätverkssamarbete som har förmågan att reagera på förändrade situationer och betjäna församlingarna samt stiftet och centralförvaltningen. Denna enhet, som ska kallas "Kyrkans utvecklingstjänster", verkar som en specialenhet under Kyrkostyrelsens kanslichef och inbegriper de reducerade personalstyrkorna från Kyrkans forskningscentral, Kyrkans informationscentral och Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning (inklusive Kyrkans utbildningscentral). Till utvecklingstjänsternas befattningsbeskrivning hör forskning, utbildning och påverkan samt kommunikation på det riksskyrkliga planet. Dessutom samordnar utvecklingstjänsterna ett riksomfattande utvecklingsnätverk som sträcker sig ut i stiftet och församlingarna samt stöder förnyandet av verksamhetskulturen. Särskilt viktigt är det att identifiera, förädla och sprida goda verksamhetsmodeller som har sitt ursprung i församlingarna. (*Ställningstagande 21 och 22*)

Vid den egentliga Kyrkostyrelsen kvarstår förvaltnings-, ekonomi, arbetsmarknads- och utrikesavdelningarna samt ärkebiskopens, biskopsmötets och kanslichefens respektive kanslier. Till Kyrkostyrelsen centraliseras även IT-förvaltningen från de nuvarande IT-områdena, vilket möjliggör personalbesparingar. Kyrkans central för det svenska arbetet ska i nedbantad form uppgå i domkapitlet för Borgå stift. (*Ställningstagande 21*)

När det gäller biskopsmötet ser framtidskommittén inga stora reformbehov, eftersom den nyligen genomförda reformen av centralförvaltningen följde kommitténs linje för biskopsmötets del. Jämfört med sin föregångare har det nya biskopsmötet en klarare identitet och en komprimerad sammansättning. (*Ställningstagande 20*)

Många av de reformer som framtidskommittén föreslår för hela kyrkans del tangerar ärkebiskopens ställning och roll. På grund av den snäva tidtabellen för

arbetet har kommittén dock inte hunnit fördjupa sig tillräckligt i de specialfrågor som gäller ärkebiskopens ställning. Därför bör en diskussion föras om ärkebiskopens roll i den framtida utvecklingen. Grunden för denna diskussion kan utgöras av biskop emeritus *Gustav Björkstrands* några år gamla utredning om ärkebiskopens ställning.

Såsom tidigare konstaterades har kyrkans samhälleliga roll genomgått en kraftig förändring under de senaste hundra åren. Ett pluralistiskt samhälle ställer kyrkan inför många utmaningar, men erbjuder också möjligheter. Frågor som gäller kyrkan intresserar medierna och delar människors åsikter. Det ökade intresset återspeglas i att ständigt ökande förväntningar och krav ställs på kyrkans kommunikatörers och framför allt på biskoparnas och ärkebiskopens mediekompetens.

Vid sidan av många andra frågor är även kyrkans samhälleliga ställning och dess förhållande till staten något som då och då diskuteras och blir föremål för kritik. Efter att systemet med statskyrka avvecklades har kyrkans position i samhället lösts med hjälp av dess offentlighetsrättsliga ställning. Denna ställning har gett kyrkan en omfattande självständighet och en ekonomisk ryggrad, men den har också upplevts som nyttig av statsmakten, eftersom kyrkan tack vare sin offentlighetsrättsliga ställning har kunnat sköta vissa samhälleliga uppgifter och bedriva ett nära samarbete med olika myndighetsinstanser.

Ett slopande av den offentlighetsrättsliga ställningen ser framtidskommittén inte som någon eftersträvnsvärd utveckling, vare sig ur kyrkans eller ur samhällets perspektiv. Å andra sidan är det inte heller det enda sättet att lösa förhållandet mellan kyrkan och staten, varför kyrkan bör vara öppen för olika framtidsscenario i den meningen att kyrkan klarlägger följderna av eventuella framtida utvecklingsvägar och har beredskap för dessa. (*Alternativa modeller 1, 2 och 3*)

I realiteten kan kyrkans nuvarande samhälleliga ställning och roll inte uttömmande förklaras med hjälp av någon enskild modell. Kyrkan är inte enbart en representant för den offentliga förvaltningen, utan samtidigt också en organisation inom den tredje sektorn. Detta beror delvis på kyrkans mångfacetterade organisation och delvis på dess olika roller inom olika forum.

Kyrkans roll som en del av den offentliga förvaltningen ses bland annat i begravningsväsendet och i uppgifter inom folkbokföringen. Privat verksamhet återfinns exempelvis inom sektorer som fostran, utbildning och hälsovård. Representanter för den tredje sektorn är de talrika organisationer som står nära kyrkan och dessutom har församlingarnas verksamhet också mycket gemensamt med medborgarorganisationernas verksamhet.

I stället för att se kyrkan som en representant för en enda sektor, eller i stället för att utveckla någon av dessa roller som beskrivits ovan, borde kyrkan verka aktivt inom alla dessa sektorer i enlighet med vad som är ändamålsenligt.



**Figur 4.** De tre delområdena av kyrkans samhällliga väsen.

Den viktigaste utvecklingslinjen med tanke på den framtida relationen mellan kyrka och stat är att göra kyrkolagen avsevärt mycket lättare och överföra bestämmelser till kyrkoordningen, vilket också ökar kyrkans autonomi. (Ställningstagande 4 och 6) Dessutom ska kyrkan i allt större utsträckning satsa på samhälllig påverkan. I fråga om den privata verksamheten kan man reda ut de eventuella fördelarna med bolagisering och grundandet av stiftelser samt fundera över hur kyrkan mer aktivt kunde delta i serviceproduktionen. De största möjligheterna finns kanske ändå inom den tredje sektorn.

Medborgarorganisationer – såväl mäktiga globala aktörer som talrika lokala nätverk – hör numera till de starkaste ekonomiska påverkarna i världen. Genom dessa kanaliseras även sådant ideologiskt arbete som inte finner någon genklang i politiska rörelser.<sup>48</sup> Det är viktigt att församlingarna hänger med i denna utveckling: att de å ena sidan stärker samarbetet med organisationsfältet och å andra sidan befäster medborgarorganisationernas positiva särdrag och verksamhetsmodeller i sitt eget arbete.

Utvecklingen av den digitala tekniken kommer i framtiden att påverka kyrkans liv och verksamhet i allt större utsträckning. I och med den pågående kodifieringen av kyrkolagen kommer virtuella möten att bli juridiskt möjliga. I dessa möten kan medlemmar bosatta på olika håll i landet och utomlands delta, varför de kan leda till kostnadsbesparingar och öka den regionala jämlikheten.

Den digitala tekniken möjliggör också en ny form av ”social strukturering”, det vill säga att vanliga människor går från att vara konsumenter av tjänster och

48 Se Markku Wilenius: *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsingfors: Otava 2015, 105–106.

varor till att bli aktiva samhällliga aktörer och påverkare. Denna utveckling syns redan nu inom såväl organisationsfältet som affärsverksamheten. Det är särskilt viktigt att utnyttja den digitala tekniken och att utveckla de sociala och kulturella strukturerna kring den för att kyrkan bättre ska nå ut till de unga. Deras livsmiljö finns lika mycket inom sociala medier som i synliga nätverk.<sup>49</sup> Kyrkan får dock inte glömma dem som marginaliserats till följd av den teknologiska utvecklingen.

Valordningen för kyrkan har nyligen förnyats. Enligt kommitténs bedömning finns det i nuläget inget behov av någon mer omfattande reform av valsystemet. Däremot bör man i framtiden fästa särskild uppmärksamhet vid de praktiska arrangemangen kring bland annat församlingsval, för att det ska bli lättare att rösta och tröskeln för att rösta ska bli lägre. Kyrkan bör också noga följa upp hur internetröstning utvecklas inom allmänna val och utifrån detta fatta beslut om hur ett system för internetröstning kunde tas i bruk i kyrkliga val.

De reformer som beskrivits ovan och som redogörs närmare för i huvudkapitel två har planerats så att de ska möjliggöra kännbara besparingar till följd av nedskärningar i både lokaler och personal samt en lättare förvaltning. Med anledning av den allt kärvare ekonomin bör församlingarnas avgifter till centralfonden minskas med en procentenhet. Inbesparingarna ska fokuseras till centralförvaltningen och stiftet. De bör emellertid inte göras som en jämn nedskärning av alla delområden, utan genom utveckling av verksamhetskulturen och strukturerna och genom samarbete mellan centralförvaltningen och stiftet. Kommitténs förslag till lösningar erbjuder färdiga modeller för detta.

Syftet med reformerna är framför allt att hjälpa kyrkan att stärka sin kultur av gemenskap<sup>50</sup> och samarbete, att uppmuntra den att lita på församlingarna och församlingsmedlemmarna samt att öppna kanaler för spridandet av god praxis.

Framtidskommittén hoppas att utvecklingen av nya strukturer och en ny verksamhetskultur kunde inledas omedelbart. En tidsgräns borde anges för reformerna och de ekonomiska besparingarna; denna kunde vara år 2020, eftersom lagstiftningsprocesserna oundvikligen tar sin tid. Förändringsprocesser ger i allmänhet inte upphov till omedelbara besparingar eftersom de under de första åren medför kostnader till följd av exempelvis omorganiseringar och utbildningar. Det är ytterligare en anledning till varför det inte lönar sig att dra ut på processen.

Nyckelfaktorer för en lyckad reformprocess är en öppen diskussion på alla nivåer inom kyrkan, en satsning på ledarskap och en tro på en ljus framtid och kyrkans kärnbudskap. Utifrån de erfarenheter som internationella systerkyrkor gjort och deras respons ”måste kyrkan våga vara kyrka”.

---

49 Se Wilenius 2015, 68–69.

50 Det finns otaliga definitioner av ”gemenskap”, ”social gemenskap” och ”sammanhållning”. I de flesta fall handlar de om en positiv känsla av samhörighet, växelverkan, vi-anda och solidaritet mot andra. Dessa definitioner lämpar sig också bra som beskrivning av kollegialiteten i församlingarna. Mer om ämnet (yhteisöllisyys), se t.ex. Kalliokoski 2016, 127–131.



## Källor och litteratur

### Otryckta källor

*Förändringar i verksamhetskulturen 2016–2018. Gemensamma kyrkorådets förslag till förändringar i verksamhetskulturen 1.4.2016.* Kyrkan i Helsingfors.

### Webbkällor

Junkkari, Marko (2014). Supercellin perustajat ovat kaikkien aikojen veronmaksajia. – *Helsingin Sanomat* 3.11.2014. <<http://www.hs.fi/talous/a1414986324293>> Läst 22.7.2016.

Statistisk årsbok för kyrkan (2016). *Statistisk årsbok för kyrkan 2015*. <[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/AACDD8259D6E9071C2257D46003DD04B/\\$FILE/KKH\\_tilastollinen\\_vuosikirja\\_osat\\_I-II\\_verkko.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/AACDD8259D6E9071C2257D46003DD04B/$FILE/KKH_tilastollinen_vuosikirja_osat_I-II_verkko.pdf)> Läst 20.7.2016.

Lappalainen, Elina (2012). Epäonnistumistakin voi juhlia. Hittipeliyhtiö Supercell hautasi floppinsa samppanjalla. – *Talouselämä* 29.11.2012. <<http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/epaonnistumistakin-voi-juhliahittipeliyhtio-supercell-hautasi-floppinsa-samppanjalla-3431308>> Läst 22.7.2016.

Minskat intresse för fackförbund bland unga (2016). Yles enkät: Nuorten into liittyä ammattiliittoon hiipuu. – *Yle Uutiset* 25.7.2016. <[http://yle.fi/uutiset/ylen\\_kysely\\_nuorten\\_into\\_liitty\\_ammattiliittoon\\_hiipuu/903655](http://yle.fi/uutiset/ylen_kysely_nuorten_into_liitty_ammattiliittoon_hiipuu/903655)> Läst 25.7.2016.

Partierna medlemsutveckling (2011). Puolueiden jäsenmäärän kehitys. – *Finlands valforskningsportal*. <[http://www.vaalitutkimus.fi/fi/kiinnittyminen/puolueiden\\_jasenmaarien\\_kehitys.html](http://www.vaalitutkimus.fi/fi/kiinnittyminen/puolueiden_jasenmaarien_kehitys.html)> Läst 20.7.2016.

Raunio, Elina (2015). Kirkko aikoo tehdä Helsingissä enemmän vähemmällä rahalla – *Valomerkki* 9.10.2015. <<http://www.valomerkki.fi/uutiset/kirkko-aikoo-tehda-helsingissa-enemman-vahemmalla>>. Läst 22.7.2016.

### Publicerade källor

Utmanad kyrka (2012). *Utmanad kyrka. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2008-2011*. Kyrkans forskningscentrals publikationer 115. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral.

Medlem 360° (2012). *Jäsen 360°. Käsikirja 2012*. Helsingfors: Kotimaa.

## Intervjuer

Överombudsman Mikko Kosonen 11.12.2016. Sitra.

Ordförande Kaisa Raittila 16.5.2016. Helsingfors kyrkliga samfällighets gemensamma kyrkofullmäktige.

## Litteratur

Davie, Grace (2015). *Religion in Britain. A Persistent Paradox*. Second Edition. Chichester: Wiley Blackwell.

Doz, Yves & Mikko Kosonen (2014). *Governments for the Future. Building the Strategic and Agile State*. Sitra Studies 80. <<https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia80.pdf>> Läst 21.7.2016.

Global Human Capital Trends (2015). *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the New World of Work*. Deloitte University Press. Westlake, TX: Deloitte University Press. <<file:///H:/Kirkko/Kirkkohallitus/KOMITEA/Aineisto/Johtamiskulttuuri/Global%20Human%20Capital%20Trends%202015.pdf>> Läst 22.7.2016.

Halava, Ilkka [2013]. Rytmitalous ja tuottavuuden uudet kysymykset. – Ilkka Halava & Mika Pantzar: *Rytmitalous. Miksi yhdeksästä viiteen ei toimi?* Helsingfors: Seure. <<https://seure.fi/Global/Images/Keikkanetti/PDF/Rytmitalous-kirja.pdf>> Läst 22.7.2016.

Hiilamo, Heikki (2011). *Uusi hyvinvointivaltio*. Helsingfors: Like.

Immonen, Kari (2016). Luterilaisuuden vaikutus suomalaiseen yhteiskuntaan. – *Armon horisontit. Huomisen luterilaisuus*. Red. Anna-Kaisa Inkala & Jyri Komulainen. Helsingfors: Kirjapaja, 57–85.

Jalovaara, Ville (2011). *Kirkko Kekkonen ja politiikka 1962–1982*. SKHST 219. Helsingfors: SKHS.

Kalliokoski, Taina (2016). Yhteisöllisyyden käsitteen merkitykset ja kirkon yhteisöllisyyden muutos. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Red. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kyrkans forskningscentrals publikationer 124. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral, 125–143.

Ketola, Kimmo & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa (2016). Johdanto: Hierarkioista verkostoihin - kirkon muuttuva yhteisöllisyys. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Red. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kyrkans forskningscentrals publikationer 124. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral, 9–39.

- Lipman-Blumen, Jean & Harold J. Leavitt (2009). Beyond Typical Teams: Hot Groups and Connective Leaders. – *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 3, pp. 225–233.
- Meriläinen, Juha (2009). *Suomi ja Euroopan kirkollinen jälleenrakentaminen 1945–1948*. Diss. Helsingfors. Helsingfors: Finska Vetenskaps-Societeten.
- Murtorinne, Eino (1999). *Sortovuosista nykypäiviin 1900–1990. Suomen kirkon historia 4*. Borgå: WSOY.
- Numminen, Jaakko (2015). *Kirkko keskellä yhteiskuntaa. Turun kirkolliskokouksista Armenian patriarkaattiin*. Helsingfors: Kirjapaja.
- Pantzar, Mika [2013]. Talouden rytmiliike ja kuluttajan aika. – Ilkka Halava & Mika Pantzar: *Rytmitalous. Miksi yhdeksästä viiteen ei toimi?* Helsingfors: Seure. <<https://seure.fi/Global/Images/Keikkanetti/PDF/Rytmitalous-kirja.pdf>> Läst 22.7.2016.
- Pihkala, Panu (2016). Kirkko ja asiakaspalvelun kaksiteräinen miekka. – *Kytkin* 6.6.2016. <<http://www.kytkin.fi/kirkko-ja-asiakaspalvelun-kaksiterainen-miekka/>>. Läst 27.7.2016.
- Heikkala, Juha (2013): *Kirkonmies ja muuttuva maailma. Martti Simojoki I*. Borgå: WSOY.
- Sihvola, Juha (2011). *Jag tror?* Helsingfors: Otava.
- Sorsa, Leena (2015). *Kirkkona valtiossa. Katsaus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valtiosuhteen edellytyksiin ja uudistuspaineisiin*. Kyrkans forskningscentrals webbpublikationer 41. <[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/B32DCF9D61CCC224C2257DE80029D08E/\\$FILE/verkkojulkaisu41.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/B32DCF9D61CCC224C2257DE80029D08E/$FILE/verkkojulkaisu41.pdf)> Läst 20.7.2016.
- Vermeulen, Timotheus & Robin van den Akker (2010). Notes on Metamodernism. – *Journal of Aesthetics & Culture*. Vol. 2, 2010, pp.1–14. <<http://www.aestheticsandculture.net/index.php/jac/article/view/5677/6304>> Läst 21.7.2016.
- Wilenius, Markku (2015). *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsingfors: Otava.

## 2 BEHOV AV REFORMER

### 2.1 Arbets- och verksamhetskulturen

#### 2.1.1 Förnyande av verksamhetskulturen

Det finns ett uttryck som säger att ”kultur äter strategi till frukost”. Med det här vill man säga att det gör detsamma hurdana riktlinjer som dras upp för framtiden om människorna inte förbinder sig till dem.<sup>51</sup> Strävan efter förnyelse omsätts inte i praktiken utan gamla arbetssätt håller i sig.

Att verksamhetskulturen har en avgörande roll för organisationen har konstaterats i hela världen. I en enkät som genomfördes år 2015 frågade man tusentals företagsledare och chefer inom personalförvaltningen i över 100 länder vad de anser vara de största utmaningarna i fråga om personalen. Verksamhetskulturen var en av de tre största utmaningarna enligt svaren.<sup>52</sup>

Jubileumsfonden för Finlands självständighet Sitra, som grundats för att främja den ekonomiska tillväxten i Finland, en balanserad utveckling och internationellt samarbete, har också lyft fram reformen av verksamhetskulturen som en av nyckelfaktorerna för statsförvaltningen och företagen i framtiden. I Sitras ställningstaganden framhävs strategisk känslighet, rörliga resurser och kollektivt engagemang.<sup>53</sup>

De utmaningar som verksamhetskulturen ställs inför härrör dels från den globala omvärlden, dels från de snabba förändringarna i arbetslivet. Organisationerna måste anpassa sig till den komplexa och osäkra omvärlden och till de önskemål, behov och hinder som uppkommer i den. På samma gång håller makten om arbetet på att överföras från arbetsgivaren till arbetstagarna. Arbetstagarna blir tvungna att konkurrera allt hårdare om arbetsplatserna och prestationerna. Därför är arbetstagarna beredda att sätta mycket tid på arbetet men också att utföra det förstklassigt och under oregelbundna tider. Gränsen mellan arbete och fritid har suddats ut delvis på grund av internet och sociala medier. Å andra sidan, om arbetstagarna är beredda att ge mycket kräver de också mycket av sin arbetsgivare.<sup>54</sup>

Dagens organisationer har glasväggar. Folk söker sig till arbetsplatser där arbetstagarna trivs och får utföra ett betydelsefullt och resultatrikt arbete. Företagens – och utan tvivel också många sammanslutningars – framgång hänger i stor

---

51 Doz & Kosonen 2014, 47; Global Human Capital Trends 2015, 39.

52 Global Human Capital Trends 2015, 2–3.

53 Doz & Kosonen 2014, 4–9.

54 Pantzar [2013], 5, 68; Doz & Kosonen 2014, 8; Global Human Capital Trends 2015, 35–36.

utsträckning på verksamhetskulturen.<sup>55</sup> På motsvarande sätt sprider sig information om eventuella problem i en sammanslutning eller på en arbetsplats också snabbt utanför organisationen. Således fastställer verksamhetskulturen organisationens inre värld samtidigt som den återspeglas utåt.

Det aktuella temat att reformera verksamhetskulturen gäller inte bara företagsvärlden och den offentliga förvaltningen utan i högsta grad även kyrkan. Detta framkom särskilt tydligt i enkäten *Arbetsliv 2020* som riktades till kyrkans arbetstagare. Att ändra förvaltningen till en enklare struktur, gallra byråkrati och reglering, upplösa den strikta sektorindelningen och bunkertänkandet, och utveckla ledarskapet gavs som de viktigaste förnyelsebehoven i enkätsvaren.<sup>56</sup>

I sitt arbete stötte framtidskommittén också snabbt på behovet av att reformera verksamhetskulturen. När kommittén frågade finländska experter på juridik, ekonomi och personaladministration som är insatta i det kyrkliga fältet och kyrkans arbetstagare hurdana ändringar som skulle behövas i de gällande bestämmelserna för genomförandet av de frågor som kommittén anser viktiga, var svaret i många fall detsamma: nyckeln till lösningen finns inte i lagstiftningen eller organisationsstrukturen, utan i de sätt man är van att arbeta inom ramen för lagstiftningen och organisationsstrukturen.

Det finns mycket bra i kyrkans verksamhet. Otaliga församlingsmedlemmar gör betydande insatser i församlinglivet, arbetstagarna är flitiga och engagerade och kyrkans ledning är sakkunnig och motiverad. En av kyrkans styrkor ligger också i att betydelsefullheten i arbetet och arbetskollektivets etiska värderingar, vilka är viktiga för dagens arbetstagare,<sup>57</sup> är klart synliga och närvarande i all verksamhet.

Behovet att reformera kyrkans verksamhetskultur har i hög utsträckning uppkommit av den föränderliga verksamhetsmiljön som beskrivits ovan. De handlingssätt som gav bra resultat för 20 år sedan kan lämpa sig illa för nuläget. Även om kärnan och budskapet i kyrkans verksamhet skulle förbli desamma, förändras samhället och människorna, och om man inte reagerar på detta, kan kyrkan inte fungera optimalt som en del av samhället, ännu mindre nå ut till nutidens människor. Kyrkan måste reformera förvaltningen, organisationen, språket och arbetssätten på samma sätt som stater, företag och organisationer.

Utvecklingen av digitala tekniker och de sociala mediernas stärkta roll utgör en del av förändringen. Distansförbindelser förkortar långa avstånd. Ifall kodifieringen av den gällande kyrkolagstiftningen blir verklighet och det blir möjligt att hålla elektriska möten kan man förutom spara resekostnader också bättre involvera arbetstagare och församlingsmedlemmar på olika håll i landet i planeringen och

55 Global Human Capital Trends 2015, 35.

56 *Arbetsliv 2020*; om ändring av verksamhetskulturen i företagsvärlden, se Global Human Capital Trends 2015, 2–3, 35–41. Om behov att förändra verksamhetskulturen inom statsförvaltningen, se Doz & Kosonen 2014.

57 Se Global Human Capital Trends 2015, 37.

beslutsfattandet. Å andra sidan kräver den nuvarande kommunikationens karaktär, de sociala medierna och de internationella kontakterna att arbetstagarna ständigt kan nås och att de reagerar snabbt på eventuella kriser och aktuella diskussioner.

När man talar om kyrkans verksamhetskultur handlar det om åtminstone tre olika aspekter. För det första avses hur församlingarna och deras medlemmar och arbetstagare driver verksamheten. För det andra kan samma begrepp hänvisa till sätten att utföra arbetet, dvs. arbetskulturen. För det tredje kan verksamhetskulturen uppfattas som de sätt som kyrkan leds och förvaltas enligt, dvs. ledningskulturen. Även om det finns klara skillnader mellan dessa tre områden behandlas samtliga i detta kapitel.

Att reformera verksamheten i vilken som helst omfattande och traditionsrik organisation kan kännas som en omöjlig uppgift. Det är det emellertid inte. En reform förutsätter grundlig analys av nuläget och det eftersträlvade målet samt av de sannolika hindren och nyckelfaktorerna för reformen. Åsikten om vad som eftersträvar och hur målet kan uppnås borde vara gemensam för alla nyckelgrupperna i reformen.<sup>58</sup> Dessutom förutsätter en reform en långsiktig process. Med hänsyn till denna kan Kyrkans framtidskommittés betänkande även som bäst bara utgöra en impuls och jämna ut vägen.

Verksamhetskulturen kan alltså inte bytas genom ett engångsbeslut men den går att påverka via de faktorer som skapar kulturen med hjälp av långsiktiga och målmedvetna utvecklingsåtgärder.<sup>59</sup>

Enligt det traditionella tänkesättet börjar en reform med att kunskaperna och föreställningarna i toppen av organisationen förändras. Därefter fortskrider reformen via olika åtgärder för engagemang till förändringar i viljan och handlingssättet, dvs. uppifrån neråt. Uttryckligen när det handlar om kulturförändring är det viktigt att förändringen också går i motsatt riktning. Ledarskapsforskning som grundar sig på neurovetenskap har visat att beteendet förändrar tänkesättet, inte tvärtom. En kulturförändring börjar vanligtvis med att man börjar göra nya saker eller tänka på ett nytt sätt i mitten av organisationen. Ändrade handlingssätt alstrar småningom ny vilja och nytt intresse och slutligen också ny kunskap och synsätt för toppen av organisationen.<sup>60</sup>

Inom kyrkan framhävs gräsrotsnivåns roll särskilt eftersom kyrkan inte har någon linjeorganisation. Församlingarna är självständiga och det går inte att ge order uppifrån. Därför är församlingarna och de kyrkliga samfälligheterna nyckelfaktorer i reformen av verksamhetskulturen.

För att hitta en gemensam syn och vilja behövs en aktiv och samordnad diskussion på alla plan inom kyrkan – från församlingarna, de kyrkliga samfälligheterna och stiftet ända till de organ som fattar de övergripande besluten om kyrkan. För

---

58 Doz & Kosonen 2013, 38, 47; Kirjavainen 2015, 2.

59 Kirjavainen 2015, 2.

60 Global Human Capital Trends 2015, 37; Kirjavainen 2015, 3.

den här processen måste närmare förbindelser upprättas mellan församlingsnivån, stiftet och centralförvaltningen, vilket redan i sig är ett viktigt mål för reformen.

Inom kyrkan pågår just nu eller har nyligen genomförts flera projekt som knyter an till reformen av verksamhetskulturen, bl.a. i Haapajärvi och Kempele församlingar samt i Helsingfors kyrkliga samfällighet. Det gemensamma kyrkorådet i Helsingfors kyrkliga samfällighet har i sina reformförslag bland annat lyft fram behoven att stärka församlingsmedlemmarnas kyrkliga identitet, öppna utrymme för församlingsmedlemmarnas egna verksamheter, göra arbetet smidigare, utveckla ledningen och chefsarbetet samt ändra kyrkorna till flerfunktionslokaler.<sup>61</sup>

Den reformsträvan som beskrivits ovan är viktig för att kyrkan ska nå människorna och stärka gemenskapen samt på det hela taget för livet i församlingarna. Förutom enskilda steg behövs emellertid en djupare förändring i tänkesättet kring församlingens väsen: en övergång från ett tänkesätt som ställer de anställda och tjänstemännen i centrum till att fokusera på församlingsmedlemmarnas roll. Det här är viktigt också därför att ansvaret för församlinglivet och kyrkan under de kommande årtiondena måste överföras allt mer på församlingsmedlemmarna allteftersom antalet anställda inom kyrkan minskar.

Omständigheter av det här slaget har framkommit även i den av kommittén anordnade nätdiskussionen för arbetstagare och förtroendevalda och i dialoger med unga vuxna. Avreglering, en friare verksamhet för församlingarna och en stärkt roll för församlingsmedlemmarna betraktades som viktiga.<sup>62</sup>

Exemplen visar att det finns både ett behov och en vilja inom kyrkan att reformera verksamhetskulturen. Framtidskommittén fick till uppgift att sammanfatta reformbehoven och att behandla vilka metoder som kan tillämpas för att skapa utrymme för en lyckad reform.

Det som de starka påverkarna, dvs. cheferna och de sakkunniga som är i nyckelposition, säger och gör är verksamhetskulturens mest synliga stöttepelare: såväl det som sägs och görs, som det som inte sägs och inte görs. Undersökningarna har visat att en målinriktad reform av *ledningsbeteendet* är ett fungerande sätt att reformera kulturen.<sup>63</sup>

*Språket* är en lika viktig faktor för reformen av verksamhetskulturen. Språket definierar och redigerar verkligheten och därför är det inte oväsentligt på vilket sätt och med vilka begrepp man talar i och om kyrkan.

För det första bör det andliga språket som används i kyrkan, också språket i gudstjänsten, förnyas hand i hand med de allmänna förändringar som sker i språket och samhället. Det språk som används i kyrkan måste knyta an till den verklighet

61 Om processen för att reformera verksamhetskulturen i Helsingfors kyrkliga samfällighet, se Raunio 2015; Förändringar i verksamhetskulturen 2016.

62 Se bilagorna: Meri-Anna Hintsalas artikel *Kirkon työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kuuleminen* och Juba Meriläinens artikel *Nuorten kuuleminen*.

63 Ibid.

som människorna lever i. Annars kommer det inte att förstås av människorna, utan gå dem förbi.

Alla aktörer inom kyrkan bör bli medvetna om vikten av det språk som används och hur språket möter människorna. Det här gäller både reformen av verksamhetskulturen och kyrkolivet överlag. Det behövs en särskild språklig känslighet och kännedom om motparten, eftersom det inte går att tala till alla på samma sätt.

På grund av de emotionella banden och den teologiska innebörden är det svårt att förnya språket. Att man anpassat språket till människornas verklighet har emellertid spelat en stor roll för den kristna trons framgång i alla tider, och frågan kan inte undvikas nu heller.

En del av språkreformen är att frånträda benämningar som ger negativa associationer. En av biskopsmötet tillsatt stiftsarbetsgrupp har också fäst uppmärksamheten vid detta: i en rapport som blev klar i december 2015 rekommenderades det att man upphör med användningen av ord som har förleden dom-.<sup>64</sup> Rekommendationerna bör tas på allvar. På samma gång borde man fundera på att t.ex. ändra namnet Kyrkostyrelsen.

Uppmärksamhet bör också fästas vid ordval i anslutning till verksamhetskulturen eftersom de kan antingen främja eller bromsa upp reformen. Många har till exempel kritiserat begreppet ”frivilligarbete” även om det frivilligarbetet som utförs av församlingsmedlemmarna som fenomen är ytterst viktigt. När man talar om frivilligarbete gör man emellertid skillnad på arbete som utförs av arbetstagare respektive församlingsmedlemmar, vilket kan bidra till att upprätthålla klyftan mellan dessa två grupper. Församlingsmedlemmarnas hela delaktighet och verksamhet grundar sig på frivillighet och därför vore det motiverat att helt enkelt tala om ”församlingsmedlemmar”. På samma sätt sitter en separering av arbetstagare som utför ”andligt arbete” från andra arbetstagare och ”lekmän” från ”prästerskapet” illa i det lutherska tänkesättet om ett det allmänna prästadömet och främjar således inte den önskade reformen.

Samma gäller ”kundtjänst” och ”försäljning”, där kyrkan kanhända har något att lära sig men som i egenskap av begrepp och verksamhetsmodeller är problematiska ur den kristna trons synvinkel. Även om kyrkan skulle sträva efter att förbättra serviceattityden och även om kyrkan skulle medverka i den samhälleliga serviceproduktionen, bör kyrkan i sin kommunikation odla uttryck som visserligen är moderna, levande och förståeliga men som samtidigt är trogna mot kyrkans andliga natur.<sup>65</sup>

Frågorna om språket har nära koppling till en vidare offentlighetsbild. Även om det kan kännas främmande för kyrkan att tala om ”brands” (varumärken), är framgångshistorier som *Kyrkans utlandshjälp*, *Gemensamt ansvar* och *Helsingfors-*

---

64 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 35.

65 Pihkala 2016.



*Mission* exempel på hur stor betydelse ett positivt brand har, dvs. att namnet är känt och har ett bra rykte.<sup>66</sup>

Utöver ledarskapet och språket är *samarbetet* den tredje nyckeln för reformen av verksamhetskulturen. Kyrkan och församlingarna har många positiva erfarenheter av samarbete, särskilt ifråga om myndigheter och organisationer. Men mycket kan förbättras både när det gäller samarbetsformerna och samarbetsätten. Genom att nätverka och samarbeta kan kyrkan reformera verksamheten, spara kostnader och bygga upp en positiv bild av kyrkan. I stället för hierarkiska och styva konstruktioner bör man gynna flexibla och mångfacetterade nätverk. Nätverken bör vara tillräckligt små och användas antingen inom större organisationer eller mellan olika enheter. Nätverken är också utmärkta kanaler för reformen.<sup>67</sup>

De mer detaljerade målen och metoderna för reformen av arbets- och verksamhetskulturen behandlas i följande underkapitel.

### Ställningstagande 1: Förnyande av verksamhetskulturen

Förnyandet av verksamhetskulturen har en nyckelroll för utvecklingen av kyrkan. Utan en ny verksamhetskultur leder försöken att reformera organisationen endast till halvhjärtade resultat.

Förnyandet av kyrkans verksamhetskultur bör styras i enlighet med gemensamt godkända riktlinjer. Att stödja denna process är en av huvuduppgifterna för Kyrkans utvecklingstjänster, och i detta arbete bör församlingarnas och stiftens erfarenheter utnyttjas. Kyrkans alla enheter, anställda och förtroendevalda ska delta i reformarbetet.

Ett av de mest centrala målen för reformen är övergången från ett tänkesätt som ställer de anställda och tjänstemännen i centrum till att fokusera på församlingsmedlemmarnas roll. Församlingsmedlemmarna är inte objekt för församlingens verksamhet, utan utgör själva församlingen och är fullvärdiga aktörer i den.

<sup>66</sup> Om varumärkets betydelse, se t.ex. Valtonen 2015, 11–12.

<sup>67</sup> Om nätverkens betydelse, se Ketola et al. 2016, 12–19. Om avtalsamarbete, se Huokuna 2008.

## 2.1.2 Utvecklingsarbete

Åtstramningen av ekonomin har lett till att man ständig måste tala om besparingar i kyrkan. Att skära ned på kostnaderna är oundvikligt, men saker kan inte åtgärdas eller utvecklas enbart genom att spara. Det behövs också satsningar på utvecklingsarbete och lyckade innovationer.

Utvecklingsarbetet inom kyrkan borde inte ske med tunga förändringsprocesser som genomförs med några decenniers mellanrum utan via ett kontinuerligt och överlagt utvecklingsarbete. Visserligen pågår det en sådan i kyrkan även idag: församlingarna och stiftens utvecklar dels själva sin verksamhet, dels främjas utvecklingen av Kyrkostyrelsen. Utvecklingsarbetet är emellertid splittrat och har inte samordnats till alla delar.

Exempelvis tar församlingarna och de kyrkliga samfälligheterna fram många innovationer som antingen blir utan behövligt stöd eller som trots stöd förblir lokala. Information om god praxis sprids inte tillräckligt till andra församlingar.

Det är just innovationerna på det lokala planet – vare sig de handlar om praxis, förvaltning eller församlingens verksamhet – är mycket viktiga för kyrkan. För närvarande uppmärksammas och sprids innovationerna inte tillräckligt effektivt och därför utnyttjas de inte heller lika bra som i framgångsrika företag. Kyrkan behöver ett heltäckande, aktivt och flexibelt nätverk för spridning av god praxis och innovationer samt erfarenheter och respons. På samma gång öppnar nätverket möjligheter att förankra en ny verksamhetskultur. Att medverka i dessa processer är också en del av personalutvecklingen.

Nätverket för utvecklingsarbetet bör byggas upp så att det är rikstäckande. En ny enhet, Kyrkans utvecklingstjänster, ska utgöra stödstrukturen för nätverket. Grundandet av enheten, enhetens sammansättning och uppgifter granskas närmare i kapitlen 2.4.3. och 2.4.4. Avsikten är inte att enheten ska ta fram idéer som sprids till kyrkan uppifrån neråt. Enhetens forskare och utbildare har visserligen hög sakkunskap om sin egen bransch, som hela kyrkan kan ha nytta av, men minst lika viktigt är det att dra fördel av goda idéer och god praxis i församlingarna. Därför måste nätverket för utvecklingsarbetet sträcka sig i många riktningar. Kyrkans utvecklingstjänster ansvarar för att bygga upp och upprätthålla nätverket.

Stiftens roll är att agera som regionala aktörer för församlingarna/de kyrkliga samfälligheterna och Kyrkans utvecklingstjänster, men de åläggs också egna uppgifter i utvecklingsarbetet. Inom utvecklingsarbetet hänger stiftens egentliga uppgift egentligen samman med att identifiera, stödja och sprida lokala innovationer – såväl andligt som ekonomiskt.

Man har uppskattat att det framtida samhället kommer att grunda sig på en experimentlysten kultur, dvs. öppenhet för att lära sig nytt och mod att experimentera.<sup>68</sup> I en experimentell kultur anser man att utveckling kan främjas genom expe-

---

68 Wilenius 2015, 69–71.

riment som görs i vilken del av organisationen som helst. Enligt det här tänkesättet är också ett misslyckande ett värdefullt resultat, eftersom man kan lära sig av det.

Innovationer uppkommer inte på befallning, utan förutsätter att kulturen ger modeller för experimentering, stöd för utvecklingsarbetet samt en instans som både förhindrar tillfredsställelse med nuläget och bryter ofruktbart utvecklingsarbete. Strukturer som begränsar innovationen bör också suddas ut inom församlingarna, Kyrkans utvecklingstjänster och Kyrkostyrelsen, bland annat genom branschöver-skridande samarbete.

Rädsla att göra fel är ett av de värsta hindren för innovativ verksamhet. Rädsla för fel stryker kreativiteten och får förvaltningsorganen att fokusera på felfria processer i stället för sakinhållen. Rädsla kan också leda till onödigt stelhet och byråkrati, som bör identifieras och upplösas. Inom organisationen borde man kunna omvandla strävan att undvika fel till ett klimat av förtroende där experiment och misslyckanden är tillåtna.<sup>69</sup>

Idag satsar många framgångsrika företag på verksamhetskulturen och klimatet till exempel genom att kartlägga vad som motiverar arbetstagarna och gör dem lyckliga. Utifrån resultaten är företagen beredda att förutsättningslöst genomföra reformer.<sup>70</sup> Kyrkans utvecklingstjänster kan ha nytta av dessa företags modeller och resultat i främjandet av förnyandet av verksamhetskulturen.

Utbildningen har nära samband med innovationerna och utvecklingsarbetet. Erfarenheter från företagsvärlden visar att organisationer som lyckas förbättra sin utbildningsverksamhet och sitt utvecklingsarbete förutom att de är mer kompetenta även har mer engagerade arbetstagare.<sup>71</sup>

Det kyrkliga utbildningsfältet är mångsidigt och utbudet av utbildningar är mycket rikligt. Under de senaste drygt tio åren har man under ledning av Kyrkans utbildningscentral och stiftsdekanerna strävat efter att och också lyckats med att förtydliga och utveckla utbildningssektorn. Att förbättra samarbetet mellan de kyrkliga samfälligheterna och organisationsfältet, vilkas roll som utbildare har stärkts på senare tid, kunde vara ett av framtidsmålen.

Ännu viktigare är det att bedöma, 1) vilka utbildningar och förhandlingsdagar kyrkan bör anordna själv och vilka som av ekonomiska eller innehållsrelaterade orsaker bör överföras på andra aktörer i framtiden, och 2) på vilket sätt utbildningsinnehållen bör förnyas för att tillgodose de behov som uppkommer i en ny slags organisation och verksamhetskultur.<sup>72</sup>

69 Se t.ex. Lipman-Blumen & Leavitt 2009, 225–227; Csikszentmihalyi 2013; Doz & Kosonen 2014, 35–36.

70 Global Human Capital Trends 2015, 37.

71 Global Human Capital Trends 2015, 25, 27.

72 Storföretag som bl.a. *Google*, *Decker Outdoors* och *Nestlé* är exempel på organisationer som haft bra metoder för att förnya utbildningsverksamheten och verksamhetskulturen och uppnått positiva resultat. Se Global Human Capital Trends 2015, 27.

## Ställningstagande 2: Utvecklingsarbete

För utvecklingsarbetet bör det skapas ett nätverk och ett handlingsmönster som sträcker sig från församlingarna ända upp till centralförvaltningen och som gör det lättare att identifiera, stödja, utveckla och sprida lyckade innovationer som tagits fram i församlingarna. Ansvaret för etablerandet av detta nätverk ligger på Kyrkans utvecklingstjänster.

Rekryteringen och utbildningen av församlingens personal bör utvecklas och kompetensen främjas så att den ger bättre beredskap för att möta församlingsmedlemmarna och rekrytera frivilliga samt för ledarskap och kommunikation. Kompetensen i kommunikation och ledarskap ska stödjas och följas upp och arbetslivsfärdigheterna utvecklas framför allt i fråga om kyrkoherdar och andra anställda i chefsställning.

### 2.1.3 Ledarskap

Gott ledarskap är en av de centrala förutsättningarna för en fungerande organisation. Att utveckla ledarskapet är en fortlöpande uppgift. Biskoparnas, kyrkoherdarnas och ekonomichefernas befattningsbeskrivning håller på att förändras. Den nya generationen, som förväntar sig samarbete och klimatledarskap, ställer nya krav på det praktiska ledningsarbetet. Att personalen minskar i församlingarna leder på samma gång till att kyrkoherden får allt fler församlingsrelaterade uppgifter, vilket minskar tiden för ledningen.

Kyrkans centrala ledning, dvs. biskoparna och kyrkoherdarna väljs inte för sina uppgifter i första hand på basis av ledningskompetens och erfarenhet av ledarskap utan till exempel utifrån teologiska förtjänster, vilket är problematiskt ur ledarskapssynvinkel. Problemet i fråga gäller visserligen inte bara kyrkan, utan också till exempel i den akademiska världen blir man chef i hög utsträckning genom forskningsmeriter. Ledningskompetens och erfarenhet av ledarskap borde dock i den mån det är möjligt tas i beaktande när man väljer biskopar och kyrkoherdar.

Realiteterna i anslutning till rekrytering framhäver betydelsen av utbildning i ledarskap. En av utvecklingstrenderna inom den ledarskapsutbildning som kyrkan anordnar har varit att förskjuta tyngdpunkten i en riktning där arbetskollektivet är med i ledarskapsutbildningen för chefer för att förbättra sina egna samarbetsfärdigheter och lära sig hur man stöder ett gott ledarskap. Den här inriktningen kan rekommenderas också därför att ett gott ledarskap kräver förmåga både att leda och att bli ledd.

Inom kyrkan har man på senare år satsat särskilt på att stärka kyrkoherdarnas ledarfärdigheter, vilket också har märkts på ett positivt sätt i församlingarna. Även om kyrkans ledarskapsutbildning och ledarfärdigheterna har utvecklats på ett

gynnsamt sätt anser framtidskommittén att satsningar på rekrytering och utbildning av chefer och stöd för chefer bör göras även i fortsättningen.

Ett bra sätt att utveckla ledarskapet är att erbjuda ledarna mångsidig erfarenhet med hjälp av arbetsrotation. Erfarenhet av samarbete med olika organisationer, såsom föreningsfältet, den akademiska världen, myndigheter och företag vidgar också ledarskapsvyerna.<sup>73</sup>

När det gäller att utveckla ledarskapet kan särskilt följande tre aspekter läggas fram: 1) Förvaltningsorganens och chefernas ansvarsområden ska göras klarare på alla nivåer i organisationen. Kommittén har strävat efter att beakta detta i de föreslagna reformerna som gäller förvaltningsorganen. 2) Chefer som ställs inför nya slags utmaningar behöver stöd i sitt arbete. Stöd kan ges t.ex. så att man förutom cheferna även utbildar deras underställda så att de är införstådda med de utmaningar som förknippas med verksamhetskulturen, arbetsklimatet och ledarskapet. Stiften är i nyckelposition när det gäller att stödja kyrkoherdarnas ledarskap. 3) Man måste våga lita på de chefer som valts och utbildats, på så sätt att de ges makt och ansvar.

Till gott ledarskap hör många mål som det inte är ändamålsenligt eller ens möjligt att räkna upp här. Definitionen av vad som är ett bra ledarskap måste växa fram inifrån organisationen. Därför är det viktigt att föra diskussioner på organisationsnivå för att utreda hurdan ledarskap organisationen behöver och vill ha. Några riktlinjer kan emellertid fastslås.

Den föränderliga världen utmanar ledarna till djärvt och innovativt tänkande. De främsta frågorna för cheferna inom kyrkan borde vara hur man ska kunna ge kyrkan mer av det mod, den glädje och det hopp som behövs i ett läge där kyrkan är omgiven av negativa rubriker om globala kriser, den ekonomiska recessionen och nedgången i kyrkans medlemsantal. Utan en positiv gemenskap och ett betydelsefullt arbete finns det risk för att arbetstagare och församlingsmedlemmar söker sig bort eller inte förbinder sig till gemenskapen. Att alla förbinder sig till gemensamma värderingar och mål borde vara bland de högsta prioriteterna för organisationen.<sup>74</sup>

Ledarna måste förstå att organisationen inte kan fungera och att dess verksamhetskultur inte kan främjas uppifrån neråt. Att befalla hör till förgångens tid. Arbetstagarna betraktar allt oftare sitt arbete som en hobby eller en frivillig uppgift: de förväntar sig att arbetet ska ge innehåll, upplevelsen av att vara delaktig och innebörd. På motsvarande sätt bör de känna att de är betydelsefulla för arbetsgemenskapen. Detta främjas av att arbetsgivaren respekterar och stöder arbetstagaren, och både ger och tar emot respons. Flexibilitet och balans mellan arbete och fritid har också en stor betydelse för dagens arbetstagare.<sup>75</sup>

73 Global Human Capital Trends 2015, 21.

74 Global Human Capital Trends 2015, 2.

75 Global Human Capital Trends 2015, 37–39.

Församlingarna och de övriga enheterna inom kyrkan har rätt att förutsätta att cheferna bygger upp samhörigheten och en positiv verksamhetskultur på arbetsplatsen, är lyhörda för respons och förbinder sig till sina arbetskollektiv. Emotionell och kognitiv intelligens är särskilt viktiga egenskaper för förändringsledare.<sup>76</sup>

### Ställningstagande 3: Ledarskap

Gott ledarskap är en av de centrala förutsättningarna för en fungerande organisation. Ledarskapet har därför en nyckelroll även när kyrkas verksamhetskultur förnyas.

Kyrkan måste satsa ännu mer än tidigare på rekryteringen och utbildningen av chefer. Ledningskompetens och erfarenhet av ledarskap ska utgöra centrala kriterier vid rekryteringen.

Cheferna bör med hjälp av uppgiftsrotation erbjudas möjlighet att få olika slags arbets- och ledarskaps erfarenhet.

Följande aspekter bör beaktas vid utvecklingen av ledarskapet: 1) Förvaltningsorganens och chefernas ansvarsområden ska göras klarare på alla nivåer i organisationen. 2) Cheferna behöver stöd i sitt arbete både av sin arbetsgemenskap och av sina egna överordnade. Här är det viktigt att utbilda hela arbetsgemenskapen. 3) Man måste våga lita på de chefer som valts och utbildats, på så sätt att de ges makt och ansvar. 4) Vid bristande ledarskap bör man ha lägre tröskel för att ingripa och göra det i ett tillräckligt tidigt skede.

#### 2.1.4 Församlingsmedlemmarnas verksamhetsmöjligheter och frivilligarbete

Förnyandet av kyrkans verksamhetskultur fokuseras i hög grad till frågan om hurdan roll församlingsmedlemmarna ska ha i församlingen. Gardet av arbetstagare, som under senare hälften av 1900-talet ökade kraftigt och blev mångsidigare, övertog i praktiken ansvaret för församlingarnas verksamhet. I början av århundradet hade detta ansvar axlats dels av församlingens präster och kantorer, dels av aktiva församlingsmedlemmar.

För närvarande håller en rörelse på att starta i andra riktningen, driven av den förändrade synen på församlingsarbetet eller tvingad av den åtstramade ekonomin. Allt fler församlingar uppmuntrar församlingsmedlemmarna att medverka i plane-

<sup>76</sup> Global Human Capital Trends 2015, 38. Om egenskaper som krävs av dagens chefer, se även Doz & Kosonen 2014, 36–37.

ringen och genomförandet av gudstjänstlivet och att ansvara för anordnandet av arrangemang och för genomförandet av den regelbundna veckoverksamheten. Ju mer församlingarna blir tvungna att minska personalen, desto oftare ställs frågan vem deras uppgifter ska överföras på. Församlingarna både vill ha och behöver medlemmar.

På samma gång förs en livlig diskussion om frivilligarbete i det finländska samhället. Antalet frivilligarbetare är större än någonsin tidigare: varje år deltar 1,4 miljoner finländare, dvs. ungefär en tredjedel av befolkningen, i frivilligarbete. Mest frivilligarbete utförs inom motion och idrott, äldreomsorgen och arbetet med barn och ungdomar.<sup>77</sup>

Man bedömer att det finns flera faktorer bakom denna utveckling, men särskild uppmärksamhet kan fästas vid recessionen i början av 1990-talet och medlemsskapet i Europeiska unionen. Nedskärningarna i den offentliga servicen och den förändrade synen på samhällets roll har lett till att samhället inte längre i lika hög grad sörjer för medborgarna som under välfärdssamhällets tid. Den tredje sektorn har blivit en allt viktigare producent av välfärdstjänster och många organisationer driver verksamheten till stor del med frivillig arbetskraft.<sup>78</sup>

Enligt statistik från år 2011 utförde 13 procent av finländarna frivilligarbete inom kyrkan: 4 procent minst en gång i månaden och 9 procent mer sällan men dock minst en gång om året.<sup>79</sup>

När man talar om frivilligarbete inom kyrkan avses helt enkelt den arbetsinsats som församlingsmedlemmarna ger gratis. Insatsen görs på otaligt många sätt: ledare för olika klubbar och kretsar, hjälpledare på skriftskolläger, medhjälpare vid mässor, förtroendevalda i förvaltningsorganen och många andra räknas till den stora skaran av frivilligarbetare inom kyrkan. En del av detta arbete utförs spontant och självständigt, en del organiserat och lett av församlingen.<sup>80</sup>

Begreppet frivilligarbete används vanligtvis om organisationer inom tredje sektorn, och därför kan det kännas främmande i kyrkligt sammanhang. Förbehållsamenheten beror antagligen på att frivilligarbete får församlingen att framträda som en slags hobbyförening dit folk kommer utifrån för att göra en frivillig insats. Den associationen passar dåligt ihop med den tidigare nämnda förnyade församlingsföreställningen och den teologiska utgångspunkten att församlingsmedlemmarna utgör församlingen när de samlas.

Ur församlingsmedlemmens synvinkel spelar det inte nödvändigtvis någon roll att hans eller hennes insats kallas frivilligarbete. Eftersom begreppen härrör från olika utgångspunkter och innefattar mycket olika föreställningar innehållsmässigt

77 ”Tutkimus: Suomalaiset tekevät yhä enemmän vapaaehtoistyötä”; Lemberg 2006, 9–10.

78 Lemberg 2006, 9.

79 Lemberg 2006, 9–10; Utmanad kyrka 2011, 37.

80 Harju 2006, 16.

bör de hållas separat i betänkandet och i ett vidare sammanhang i den kyrkliga diskussionen.

Vid reformen av församlingsmedlemmarnas roll utgår man från att församlingarna inte är föreningar eller tjänsteleverantörer som anordnar verksamhet och upplevelser för utomstående personer, dvs. församlingsmedlemmarna. Målet är att ge församlingsmedlemmarna möjlighet att leva och verka i församlingen och dess lokaler på sådana sätt som tjänar församlingens syfte och uppgift samt medlemmarnas egna önskemål och behov. Församlingsmedlemmarna ska inte uppfattas som föremål för verksamheten utan aktörer i verksamheten.. På samma gång förändras förhållandet mellan de anställda och församlingsmedlemmarna från kundrelation till partnerskap.

Det handlar inte om att man skulle kräva någonting av församlingsmedlemmarna eller att de måste vara aktiva aktörer för att duga. Kyrkan bör respektera varje medlems medlemskap och sätt att vara församlingsmedlem. Samtidigt är det ett faktum att kyrkan i allt högre grad behöver de församlingsmedlemmar som har möjlighet att bära ansvar för församlingens uppgifter och verksamhet. För deras del handlar det om frivilligarbete.

Trots olika utgångspunkter står behovet av att bygga upp en kultur som ställer församlingsmedlemmarna i fokus inte i konflikt med strävan att stärka och stödja frivilligarbetet. Satsningar måste göras på båda aspekterna och de strukturer, bestämmelser, handlingsmönster och tänkesätt som begränsar dem bör röjas.

Här i Finland har vi blivit vana vid att det är avlönade anställda som sköter församlingens verksamhet. Ur kyrkans perspektiv är detta en rikedom eftersom utbildade yrkesmänniskor har utmärkta förutsättningar för att sköta och utveckla församlingens uppgifter. På samma gång har församlingarna hamnat i ett för starkt beroende av arbetstagarna, vilket har begränsat frivilligverksamheten och också på ett mer allmänt plan även församlingsmedlemmarnas möjligheter att delta i verksamheten. Därmed har församlingsmedlemmarnas ansvar för församlingens verksamhet minskat och läget gynnar inte uppkomsten av gemenskap och samhörighet.

På samma gång poängterar de som är oroad för kyrkans ekonomi att frivilligarbete är oundvikligt i framtiden ifall kyrkan vill bevara sin verksamhet i nuvarande omfattning och lika mångsidig som idag. Utan frivilliga kommer församlingarnas verksamhet att förtvina.

I kyrkor som har betydligt knappare resurser än Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har man varit tvungen att bygga upp verksamheten på församlingsmedlemmarnas insatser. Sådana kyrkor är till exempel europeiska minoritetskyrkor som kyrkan i Estland och de snabbt växande afrikanska kyrkorna. Å andra sidan är samma fenomen ett faktum även i många stora och traditionella kyrkor i Mellaneuropa, Storbritannien och Nordamerika, och det handlar inte enbart om ekonomiska resurser utan också om kyrkans väsen.



Kyrkan är medveten om vikten av frivilligarbete, vilket bevisas av ett flertal projekt och publikationer i anslutning till Kyrkostyrelsen, Kyrkans forskningscentral och församlingarna. Enligt kyrkans färskaste publikation om frivilligarbete *Alla är delaktiga* har ”kyrkans frivilligverksamhet genom tiderna präglats av framgångar, ständig förnyelse och förmåga att svara mot samtidens utmaningar”.<sup>81</sup>

Om man ser till antalet deltagare i frivilligarbetet, den mångsidiga verksamheten och utvecklingen av verksamheten med hjälp av de resurser som finns att tillgå har frivilligverksamheten onekligen varit framgångsrik. Ett annat perspektiv på framgångarna i frivilligarbetet öppnas emellertid när man funderar på hur kyrkan har utnyttjat den stora resursen av frivilliga eller hurdan roll församlingarna har gett frivilligarbetarna. Bland församlingsmedlemmarna finns det förutom engagemang och vilja att hjälpa också rikligt med yrkesmässiga och individuella kompetenser och färdigheter. Trots detta är många uppgifter inom frivilligarbetet mycket enkla och anspråkslösa, vilket inte direkt höjer motivationen eller den belönande effekten.

Enligt respons som lämnats till framtidskommittén önskar unga församlingsmedlemmar att de skulle få mer krävande uppgifter och också arbetsintyg över frivilligarbetet, eftersom detta skulle hjälpa dem få de första egentliga arbetsplatserna. Genom dessa förnyelser skulle man kunna höja motivationen att utföra frivilligarbete.

Trots den ökade aktiviteten är frivilligarbetskulturen i Finland ett tunt skikt. Det kyrkliga utbildningsfältet bör fästa större uppmärksamhet vid förutsättningarna för ett välorganiserat frivilligarbete, såsom rekryteringsfärdigheter, kompetens i de juridiska frågorna i anslutning till frivilligarbete och eventuellt också i anslutning till extern finansiering. Ledningen av frivilligarbetet är en särskilt viktig fråga. För att leda frivilligarbetet behövs utbildning, erfarenhet och lämpliga personliga egenskaper, eftersom de frivilliga inte alltid nödvändigtvis är särskilt insatta i församlingen eller sina egna uppgifter. Dessutom har aktiva församlingsmedlemmar olika religiös bakgrund och det kan hända att de ser mycket olika på församlingens karaktär och uppgifter.

Förändring krävs framför allt i attityderna och föreställningarna eftersom en förändring av församlingsmedlemmarnas roll också skulle förutsätta att församlingens arbetstagare tillägnar sig en ny roll. Arbetstagarna vore inte längre i första hand personer som utför arbete inom sin egen bransch utan personer som planerar, samordnar och leder verksamheten, sörjer för resurserna och rekryterar frivilliga.

Många församlingar vill förnya sig men ibland händer det att försöken förutom negativa attityder även stöter på konkreta hinder som kan ha överraskande stor betydelse. Exempelvis om man på grund av tjänsteansvarsfrågor inte kan ge församlingsmedlemmar och sommarvikarier användarnamn och lösenord till kyr-

---

81 Alla är delaktiga 2015.

kans datasystem misslyckas försöket att öka frivilligarbetet och ge församlingsmedlemmarna mer ansvar redan i starten, eftersom så många uppgifter nuförtiden är beroende av elektroniska verktyg.

I vissa fall kan rädsla eller brist på förtroende bli ett hinder. Församlingarna vågar inte nödvändigtvis överlåta ansvaret för evenemang till församlingsmedlemmarna eller ge församlingsmedlemmarna nycklar till lokaler. Det här gäller inte bara möjligheterna för frivilligarbetet utan församlingslivet i vidare bemärkelse.

Att man känner oro för lokalerna är förståeligt, men för att åstadkomma den önskade utvecklingen måste man våga ställa lokaler till församlingsmedlemmarnas förfogande. Det är möjligt att det uppstår oönskade följder när nycklar och lösenord ges ut, men i regel brukar frivilligarbetare handla med ansvar och engagemang. De flesta problem kan således undvikas genom handledning och information.

De negativa effekterna av hierarki, byråkrati och kunskapsisoleringen för initiativtagandet och en verksamhet som grundar sig på frivillighet berör inte bara kyrkan. De är ett problem som gnager hela det finländska samhället, särskilt om man får tro Sitra, som har understrukt vikten av uppluckring av bestämmelserna och avreglering i dagens Finland.<sup>82</sup>

Hur man kan ge församlingsmedlemmarna handlingsfrihet är en ännu större fråga än frivilligarbetet. Det räcker inte med att församlingarna försöker anordna lämplig verksamhet för olika slags församlingsmedlemmar. Församlingsmedlemmarna bör ges möjlighet att vara verksamma i församlingen på eget initiativ och i församlingens lokaler, så länge verksamheten är lämplig med tanke på församlingens natur och uppgifter. Här är kyrkoherdens roll och ansvar i fokus. Om församlingsmedlemmarna har en bra idé, är det de anställdas uppgift att skapa förutsättningar och bistå med hjälp för förverkligandet av idén.

Erfarenheter från internationella systerkyrkor visar att ju mer utrymme, möjligheter och ansvar som ges församlingsmedlemmarna, desto starkare engagerar de sig i sin församling och kyrka och upplever att församlingen och kyrkan är betydelsefulla.

Så länge kyrkan har råd kan den betala lön till en del medlemmar för att de främjar kyrkans budskap och gör goda insatser. Även om de anställda är viktiga är kyrkan och det kyrkliga livet inte avhängiga av dem. Framtidens församlingar bör inte vara organisationer där arbetstagare anordnar verksamheter och evenemang för församlingsmedlemmarna. De bör vara gemenskaper som består av församlingsmedlemmarna och där man lever och arbetar tillsammans.

---

82 Doz & Kosonen 2014, 35.

## Ställningstagande 4: Församlingsmedlemmarnas verksamhetsmöjligheter och frivilligarbete

Församlingsmedlemmarna är inte objekt för församlingens verksamhet utan de utgör själva församlingen. Man bör fråga en sådan tanke- och verksamhetsmodell som ställer de anställda i centrum. Detta förutsätter diskussioner, aktiv kommunikation och förnyande av utbildningen.

De konkreta hindren för frivilligarbete ska kartläggas och undanröjas. Detta kan förutsätta en gallring bland bestämmelserna i den kyrkliga lagstiftningen och en reform av kyrkans informationssystem.

Konkreta exempel på åtgärder som kan främja en ändring av verksamhetskulturen:

- De uppgifter som anförtros församlingsmedlemmarna ska vara tillräckligt motiverande och utmanande.
- Kommunikation och uppgifter i sociala medier kan i högre grad än i dag överlåtas på församlingsmedlemmar i olika åldrar.
- Församlingarna ska ge sina medlemmar möjligheter till självständig verksamhet i församlingens lokaler.
- Kyrkorna ska så ofta som möjligt vara öppna för församlingsmedlemmarna och kunna användas på ett mångsidigt sätt.

### 2.1.5 Flexiblare och mindre splittrade strukturer

*För det första brukar enskilda avdelningar och deras chefer svartsjukt vakta de resurser som de "fått rätt till" i budgetprocessen. Traditionell verksamhetsplanering i kombination med "nollsummebudgetering", på samma sätt som lagar och bestämmelser som binder medel till vissa punkter på raden, lämnar litet utrymme för flexibilitet i budgeteringen även om det framkommer nya praktiska prioriteringar.*

*För det andra är systemen för distribution av tjänster starkt specialiserade och tätt integrerade, vilket ytterligare begränsar fluiditeten i resurserna. Systemen gör att det ibland är svårare att engagera människor i nya aktiviteter eller att dela med sig av sakkunskap och resurser mellan olika enheter i organisationen.<sup>83</sup>*

83 Doz & Kosonen 2014, 7.

Överombudsman *Mikko Kosonen* på Sitra och professor i Strategic Management *Yves Doz* skissar i sitt verk *Government for the Future* upp en dyster bild av problemen inom finländsk administration. Dålig rörlighet hos resurserna är bara ett exempel på hurdana följder alltför fasta organisationsstrukturer och specialiserade och differentierade enheter – isolerat bunkertänkande och strikt sektorindelning – kan ha.

Dagens snabbt föränderliga värld förutsätter sådan flexibilitet och reaktionsförmåga som strukturerna och handlingsmönstren från 1970- och 1980-talen inte klarar av. Konkurrensen och trycket på marknaden tvingar företag att anpassa sig till nya krav, men i den offentliga sektorn är situationen svårare: tjänsterna är mer skyddade, personalförändringar och reformer mer sällsynta. Enligt Doz och Kosonen ”kan politiker komma och gå, men byråkratin består”.<sup>84</sup>

Det verkar som att splittring och stela strukturer är ett problem för alla organisationer inom den offentliga förvaltningen, och kyrkan är inget undantag i det här avseendet. För kyrkans del finns det exempel på den ovan beskrivna budgetpraxisen, den ringa rörligheten som följer av fasta strukturer och ordinarie tjänster och klyftan mellan olika arbetsområden som uppkommer vid differentiering enligt yrkesområden.

Eftersom den isolerade sektorindelningen beror på olika faktorer behövs ändringar i såväl lagstiftningen, tjänste- och arbetskollektivavtalen, strukturerna, handlingsmönstren och attityderna för att den ska kunna upplösas.

Dålig rörlighet hos resurser är särskilt ogynnsamt när det handlar om arbetskraft. I uppdraget som gavs Kyrkans framtidskommitté framhävdes behovet av att förbättra flexibiliteten och reaktionsförmågan. I en värld av fasta enheter och ordinarie tjänster är det här en svår uppgift.

Vid sidan av de fasta enheterna måste man satsa på nätverkande och teamarbete samt på en större rörlighet i fråga om sakkunniga, chefer och arbetskraftsresurser överlag.<sup>85</sup> Målet ska vara att bygga upp kunskapsbaserade, inte uppgiftsbaserade organisationer.

Exempelvis när det gäller den nya enheten Kyrkans utvecklingstjänster (se kapitlet 2.4.3. och 2.4.4.) skulle fasta och isolerade avdelningar med egna sakkunniga inte leda till önskat resultat. Yrkesövergripande grupper, arbetstagare som kan arbeta i team och chefer som kan leda arbetstagarna behövs såväl för utvecklingstjänsterna som i församlingarna och de övriga delarna av kyrkan.

Att riva bunkertänkandet betyder inte att människorna slutar att använda sin egen expertis. I grund och botten handlar det om multidisciplinärt samarbete. I en del församlingarna har det splittrade och isolerade bunkertänkandet i praktiken redan avskaffats och arbetstagare i olika branscher samarbetar både till vardags och på olika evenemang. På samma gång finns det emellertid också församlingar där man håller

---

84 Ibid.

85 Doz & Kosonen 2014, 7, 36.

fast vid gamla modeller: arbetstagarna specialiserar sig inom sina egna områden, undviker samarbete och utför uppgifterna på samma sätt årtionde efter årtionde.

De fasta strukturerna gäller också Kyrkostyrelsen, där de sakkunniga i hög utsträckning är bundna till avdelningarna och enheterna. Det förekommer samarbete mellan enheterna, men också okunskap om vad de andra enheterna gör, vilket leder till överlappningar.

I stora enheter är det enklare att tillfälligt flytta på arbetskraften än i små enheter, men det hänger också mycket på attityderna. I stela och sektorindelade organisationer kan kompetensen inte utnyttjas på bästa möjliga sätt eftersom arbetstagarna är bundna till sina enheter och uppgifter också när de skulle behövas akut någon annanstans. Rörlighetens betydelse kommer att öka allt mer allteftersom antalet anställda minskar.

Det viktigaste exemplet på ”sektoriseringen av attityder” och avskaffningen av den är kanske hur och till vem församlingarna riktar in sin verksamhet. På marknadsföringsspråk talar man om ”segment”, som betyder olika kundgrupper med olika behov. Det går inte att möta olika kundgrupper med bara ett och samma språk och handlingsmönster.

Även om begreppen inom marknadsföringen kan upplevas som främmande för kyrkan, kommer indelningen av finländarna i allt fler segment att påverka kyrkan på samma sätt som marknaden.

Retreater, heavy metal-mässor, singelkvällar och babymässor är populära och visar att många finländare är beredda att komma till kyrkan när församlingarnas verksamhet berör deras egen värld och egna intressen. Däremot skulle en människa som om och om igen deltar på ett specifikt evenemang och får ut innehåll av det inte nödvändigtvis komma till något av de andra nämnda evenemangen.

Exemplen visar att församlingarna redan nu gör ett utmärkt arbete för att nå ut till människorna. Verktöget *Medlem 360°*, som lanserats av Kotimaa-bolagen, är till hjälp när man vill förstå olika segment och rikta in verksamheten.<sup>86</sup> Men enkelt är det inte, eftersom samhället har segmenterats och splittrats snabbare än vad kyrkan kunnat reagera.

Att anordna specialmässor och evenemangskvällar är ett steg, men det behövs mer för att en besökare på metal- eller babymässan ska känna sig hemma i församlingens klimat, språk, beteendemönster och sociala nätverk. En strävan efter att öka församlingarnas självständighet och handlingsfrihet och att starkare differentiera de församlingar som ingår i kyrkliga samfälligheter kunde förutom attitydförändringarna vara ett sätt att nå ut till dem som inte är typiska församlingsaktiva.

I församlingarna kan det också vara nödvändigt att se över traditionella arbetsområden och arbetsformer. Arbetsformerna har i hög grad byggts upp så att verksamhet som är specifik för en åldersgrupp anordnas av professionella i den

86 Medlem 360° 2012.

aktuella ålders- eller målgruppen. I dagens samhälle grundar sig segmenteringen emellertid inte enbart på åldersgrupper. Exempelvis kan människor i pensionsåldern ha hobbyer eller intressen som tidigare associerats med ungdomar, och tvärtom. Därför borde arbete vid sidan av de fasta och specialiserade arbetsområdena utföras tillsammans och över gränserna. Möjligheter för församlingsmedlemmar att ge uppslag till och utföra arbete har också stor betydelse eftersom en verksamhet av den här typen når sin målgrupp bättre än en verksamhet som planerats utifrån.

### **Ställningstagande 5: Flexiblare och mindre splittrade strukturer**

Dagens arbetsliv förutsätter en flexibilitet och reaktionsförmåga som organisationer som bygger på separata enheter har svårt att klara av. För att upplösa en sådan splittrad organisation krävs ändringar i lagstiftningen, kollektivavtalen, strukturerna, verksamhetssätten och attityderna.

Vid sidan av de fasta enheterna måste man övergå till nätverkande och teamarbete samt till en större rörlighet i fråga om sakkunniga, chefer och arbeidskraftsresurser överlag. Det multiprofessionella samarbetet bör utökas och arbetsrotation bli normal praxis åtminstone för chefer och sakkunniga.

Den allt större diversiteten i vårt samhälle och den stora bredden i människors behov är en utmaning för församlingarnas traditionella verksamhetsområden.

En lösning för att nå ut till olika grupper av människor kan vara att utöka församlingarnas självständighet och verksamhetsfrihet samt öka differentieringen av församlingarna inom samfälligheterna.

## **2.1.6 Avreglering**

Med reglering avses i allmänhet ekonomisk reglering, dvs. styrning av marknaden. Reglering kan också betyda annan styrning med hjälp av lagar och föreskrifter.

Kyrkans verksamhet styrs och begränsas av den av riksdagen godkända kyrkolagen och de av kyrkan fastställda kyrkoordningen och valordningen samt övriga bestämmelser i kyrkans författningssamling. Utöver dessa har olika organisationer egna förvaltningsstadgar.

Trycket på att lätta på den rikliga regleringen är stort både inom kyrkan och i det finländska samhället överlag. Som ett färskt exempel på lyckad avreglering kan nämnas att Kyrkostyrelsen avstått från det detaljerade reglementet. Det här har förenklat verksamheten och gjort den smidigare.

Likadana mål pågår inom den övergripande revideringen av kyrkolagstiftningen, den såkallade kodifieringen av kyrkolagstiftningen, som kommer att behandlas av kyrkomötet inom en snar framtid.<sup>87</sup>

Kodifieringsprocessen började redan år 2005 men avbröts efter en remissrunda år 2009 eftersom det hade startats flera andra omfattande lagprojekt som skulle ha påverkat kyrkolagen. Efter några års paus upptogs processen till ny behandling och är som bäst under beredning. Den nuvarande framställningen grundar sig på kodifieringskommissionens betänkande från 2009, utlåtanden som givits på den samt ett arbetsgruppsbetänkande som blev klart år 2014.<sup>88</sup>

Målet med framställningen är att skapa en helhet som består av en kyrkolag och en kyrkoordning som beträffande strukturen är mer logiska och ur användarens synvinkel klarare än i dag. På grund av framställningens kodifieringsnatur innehåller den inga ändringar som gäller förhållandet mellan kyrkan och staten. Det handlar närmast om en lagstiftningsteknisk process som kan ha mångfacetterade konsekvenser.<sup>89</sup>

Framtidskommittén anser att kodifieringsprocessen och dess mål går i rätt riktning och bör understödjas. För att kodifieringen som redan en gång avbrutits inte ska gå samma öde till mötes igen, tar kommittén inte ställning till dess innehåll utan hoppas att processen kan slutföras. Kommittén betraktar dock kodifieringen av kyrkolagstiftningen som en mellanfas. Framtidsmålet bör vara en ännu lättare kyrkolag än den nu föreslagna.

Att lätta upp kyrkolagen och överföra bestämmelser till kyrkoordningen tjänar två ändamål. För det första ökar en allmän avreglering flexibiliteten i förvaltningen och verksamhetsfriheten i kyrkan. För det andra ger en överföring av bestämmelser från kyrkolagen till kyrkoordningen kyrkan en starkare autonomi. Kyrkolagen och kyrkoordningen bör inte granskas enbart som hierarkiska författningsnivåer eftersom det finns en betydande skillnad mellan dem ur kyrkans synvinkel. För ändringar i kyrkolagen förutsätts riksdagens godkännande, medan kyrkoordningen är helt och hållet i kyrkans händer.

Förutom avregleringen bör uppmärksamhet fästas vid verksamhetskulturen. Det är klart att kyrkans verksamhet ska drivas enligt gällande lagar, men ibland har beslutsfattandet präglats av ett mer schematisk och byråkratisk agerande än vad som egentligen krävs i bestämmelserna.

Exempelvis ställs frågor om vad man får göra eller vem man ska fråga lov alltför ofta inom kyrkan. Frågorna är typiska för hierarkiska organisationer och de förhindrar sådant snabbt reagerande och sådan flexibilitet som behövs idag. På frågan om huruvida man får göra något brukar svaret i regel vara ja. Om det uppstår fel lär man sig av dem.

87 Kodifiering av kyrkolagstiftningen [2016].

88 Ibid.

89 Ibid.

Förutom att framtidskommittén stöder den pågående kodifieringen av kyrkolagstiftningen strävar kommittén efter avreglering i sina egna riktlinjer. Åtgärder för avreglering behandlas närmare i de följande kapitlen.

## Ställningstagande 6: Avreglering

Regleringen av kyrkan bör minskas, beslutsfattandet bli mer flexibelt och församlingarnas självständighet och verksamhetsfrihet utökas. Detta innebär att man behöver slopa onödiga författningar och frångår en stereotyp verksamhetskultur.

Den pågående kodifieringen av kyrkolagstiftningen har som mål att minska regleringen och lätta upp den kyrkliga lagstiftningen och ligger därmed i linje med de mål som framtidskommittén ställt. I framtiden kommer det dock att bli nödvändigt att minska kyrkolagens omfattning i mycket större utsträckning.

Förhållandet mellan kyrkolagen och kyrkoordningen ska inte granskas enbart ur en hierarkisk synvinkel utan även med avseende på deras olika inverkan på kyrkans autonomi. Utöver att den allmänna regleringen minskas bör bestämmelser överföras från kyrkolagen till kyrkoordningen i syfte att stärka kyrkans autonomi.

### 2.1.7 Tjänster och arbetstider

Experter som forskar i framtidens arbetsliv och kreativitet understryker att arbetstagare bör ha tillräckligt med frihet och ansvar och en flexibel arbetsmiljö där de känner sig jämlika och motiverade, engagerar sig i arbetet och gör en innovativ och effektiv arbetsinsats. Rekryteringen är också viktig. Chefen har till uppgift att ge sina arbetstagare arbetsro och möjlighet att, utan att känna sig pressade, utnyttja sina styrkor, experimentera och även misslyckas. Undersökningar har visat att en löneförhöjning bara har en kortvarig betydelse för motivationen och för resultatet av arbetet och därför sporrar sämre än de ovan nämnda faktorerna.

Kontroll av arbetstiden, begränsningar av distansarbetet och blanketter för övervakning av arbetet motiverar inte arbetstagarna och tillgodoser inte behoven i framtidens arbetsliv. Om detta vittnar också resultaten från enkäten *Arbetsliv 2020*. De tjänar inte heller församlingarnas behov, det andliga arbetet och än mindre expertuppgifter. Ett eventuellt missbruk av arbetstiden kan inte lösas med blanketter utan det handlar om ett större problem i anslutning till ledarskapet. Att med hjälp av åtgärder för arbetstidskontroll ingripa i problemen med hur prästerna ska orka i sitt arbete är inte heller rätt tillvägagångssätt.



Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare måste byggas upp på nytt utifrån gemensamma mål, arbetsmotivation, förtroende och frihet i arbetet.

Fasta strukturer och ordinarie tjänster gör det kyrkliga arbetslivet styvt och byråkratiskt. De två olika slagen av anställningsförhållanden (arbetsavtalsförhållande och tjänsteförhållande) förutsätter iakttagande av två olika arbetslagstiftningar, vilket ökar det administrativa arbetet och gör saker mer komplicerade. Dessutom förhindrar eller begränsar tjänsteförhållandena de andra reformerna som beskrivs i detta kapitel.

På senare år har en del av aktörerna inom den offentliga förvaltningen dragit in tjänster och övergått till enbart arbetsavtal. Det här gäller åtminstone universiteten och den ortodoxa kyrkan. Den lutherska kyrkans offentlighetsrättsliga uppgifter är också av sådan natur att de inte förutsätter tjänster. Det finns således inge juridiska hinder för en ändring. Tjänsteansvarsfrågorna kan avgöras via en separat reglering, som man har gjort på universiteten och i den kommunala sektorn. Att upphöra med tjänsteförhållanden skulle inte på något sätt förändra till exempel *prästämbetets* teologiska natur, eftersom det (trots samma begrepp *virka* på finska) handlar om två skilda ting.

Ur församlingsarbetets och församlingsmedlemmarnas synvinkel skulle en nedläggning av kyrkliga tjänster inte innebära någon stor förändring så länge som ett arbetstidslöst arbete är möjligt i de operativa uppgifterna. Med efter att tjänster dragits in skulle det behövas ett nytt system som möjliggör flexibel arbetstid. Problemet skulle kunna lösas genom att man överför alla arbetstagare inom de operativa områdena till en total arbetstid per år på samma sätt som man gjort på universiteten. Det här skulle förutom arbetstagare i församlingen även gälla chefer och sakkunniga vid stiftet och inom centralförvaltningen.

Övergången till en årlig total arbetstid skulle innebära att arbetet måste planeras i förväg tillsammans med chefen och det övriga arbetskollektivet. Det här är ett utmärkt sätt att prioritera, utveckla och fördela arbetet jämnt, men för att det ska lyckas behövs en fungerande dialogkultur och ett starkt chefsarbete.

När det gäller centrala ledare såsom kyrkoherdar, biskopar och centralförvaltningens ledning bör man utreda möjligheten att övergå från ordinarie tjänster till visstidsanställningar. Inom statsförvaltningen och till exempel vid domstolsväsendet är de centrala direktörstjänsterna ofta inrättade för en viss tid. Åtta år kunde vara en lämplig period för visstidsanställningen. Den som utsetts för en uppgift skulle kunna bli omvald för nästa period.

Ändringen syftar inte till att försämra ledarnas ställning utan tvärtom att framhäva vikten av ledarskap och ge cheferna ansvar. Visstidsanställningar kan också medföra risker, såsom svårigheter att få ledare till avlägsna orter. Därför kan tjänsten som kyrkoherde ändras till en visstidsanställning efter prövning.

Den diskussion som förs i samband med val av biskop till exempel med åtta års mellanrum kan bli en diskussion om riktlinjerna som berikar kyrkan.

Framtidskommittén har också diskuterat införandet av direktörsavtal och hur man kan göra det enklare att avskeda personer i ledande position på grund av bristande ledarskap.

## Ställningstagande 7: Tjänster och arbetstider

Kyrkans offentligrättsliga uppgifter förutsätter inte att kyrkan fortsätter upprätthålla tjänsteförhållanden. Kyrkan bör slopa alla tjänsteförhållanden och övergå till arbetsavtalsförhållanden. För att denna ändring ska kunna genomföras måste man utreda hurdan reglering som behövs för att tjänsteansvarsfrågorna ska kunna lösas i framtiden.

I fråga om de centrala ledarpositionerna såsom ärkebiskopen, biskoparna, kyrkoherdarna, ecklesiastikråden, stiftsdekanerna och cheferna för kyrkans specialenheter bör man utreda möjligheten att övergå till tidsbundna anställningar, som kan vara till exempel åtta år långa.

I fråga om de anställda på de operativa områdena ska man övergå till en årlig totalarbetstid.

Uppföljningen av arbetstiden med hjälp av klockkort och blanketter bör slopas. I stället för kontroll styrs arbetet genom att man utvecklar och stöder ledarskapet samt motiverar medarbetarna och ger dem ansvar.

Möjligheterna till distansarbete bör utökas inom hela kyrkan. Det väsentliga är inte var och vid vilket klockslag arbetet utförs utan att det görs bra, inom utsatt tid och i enlighet med de gemensamma målen.

## Källor och litteratur

### Otryckta källor

Kirjavainen, Paula (2015). Uudista kestävästi – uudistu viisaasti. Lyhyesti toimintakulttuurin uudistamisesta.

Biskopsmötets arbetsgrupp 2015. Utredning av faktorer som inverkar på stiftens och domkapitlens framtid samt åtgärds- och förändringsförslag.

Förändringar i verksamhetskulturen 2016–2018. Gemensamma kyrkorådets förslag till förändringar i verksamhetskulturen 1.4.2016. Kyrkan i Helsingfors.

Arbetsliv 2020. Resultaten från enkäten Arbetsliv 2020. Fountain Park.

## Webbkällor

- Alla är delaktiga (2015). Alla är delaktiga. Kyrkans frivilligverksamhet. <[http://sakasti.evl.fi/sacrista.nsf/0/DFD1A6C6F9F7CD34C2257EC8003A101A/\\$FILE/Alla%20%E4r%20delaktiga.pdf](http://sakasti.evl.fi/sacrista.nsf/0/DFD1A6C6F9F7CD34C2257EC8003A101A/$FILE/Alla%20%E4r%20delaktiga.pdf)> Läst 29.7.2016.
- Kodifiering av kyrkolagstiftningen [2016]. Kodifiering av kyrkolagstiftningen Bakgrund. – *Sakasti*. <<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content3F82EC>> Läst 29.7.2016.
- Pihkala, Panu (2016). Kirkko ja asiakaspalvelun kaksiteräinen miekka. – *Kytkin* 6.6.2016. <<http://www.kytkin.fi/kirkko-ja-asiakaspalvelun-kaksiterainen-miekka/>>. Läst 27.7.2016.
- Raunio, Elina (2015). Kirkko aikoo tehdä Helsingissä enemmän vähemmällä rahalla – *Valomerkki* 9.10.2015. <<http://www.valomerkki.fi/uutiset/kirkko-aikoo-tehda-helsingissa-enemman-vahemmalla>>. Läst 22.7.2016.
- Undersökning: Finländare utför allt mer frivilligarbete. Kyrklig tidningstjänst 27.5.2015. <<http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/0/2F604F6BD7290B71C2257E5200440524?opendocument&lang=FI>> Läst 29.5.2015.

## Publicerade källor

- Utmanad kyrka (2012). *Utmanad kyrka. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2008-2011*. Kyrkans forskningscentralers publikationer 115. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral.
- Medlem 360°. *Jäsen 360°. Käsikirja 2012*. Helsingfors: Kotimaa.

## Litteratur

- Csikszentmihalyi, Mihaly (2013). *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention*. Reprint edition. New York: HarperPerennial.
- Doz, Yves & Mikko Kosonen (2014). *Governments for the Future. Building the Strategic and Agile State*. Sitra Studies 80. <<https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia80.pdf>> Läst 21.7.2016.
- Global Human Capital Trends (2015). *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the New World of Work*. Deloitte University Press. Westlake, TX: Deloitte University Press. <<file:///H:/Kirkko/Kirkkohallitus/KOMITEA/Aineistoa/Johtamiskulttuuri/Global%20Human%20Capital%20Trends%202015.pdf>> Läst 22.7.2016.
- Harju, Ulla-Maija (2006). Vapaaehtoisuus kirkossa – *Enemmän kuin työmuoto. Vapaaehtoistyö kirkossa*. Publikationer från Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland 2006:3. Helsingfors: Kyrkostyrelsen, 16-22.

- Huokuna, Pekka (2008). *Seurakuntien sopimusyhteistyö. Verkostoitumisen mahdollisuudet*. Helsingfors: Edita.
- Ketola, Kimmo & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa (2016). Johdanto: Hierarkioista verkostoihin - kirkon muuttuva yhteisöllisyys. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Red. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kyrkans forskningscentrals publikationer 124. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral, 9–39.
- Lemberg, Robert (2006). Seurakuntalaisten kirkko. – *Enemmän kuin työmuoto. Vapaaehtoistyö kirkossa*. Publikationer från Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland 2006:3. Helsingfors: Kyrkostyrelsen, 9-15.
- Lipman-Blumen, Jean & Harold J. Leavitt (2009). Beyond Typical Teams: Hot Groups and Connective Leaders. – *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 3, pp. 225–233.
- Pantzar, Mika [2013]. Talouden rytmiliike ja kuluttajan aika. – Ilkka Halava & Mika Pantzar: *Rytmitalous. Miksi yhdeksästä viiteen ei toimi?* Helsingfors: Seure. <<https://seure.fi/Global/Images/Keikkanetti/PDF/Rytmitalous-kirja.pdf>> Läst 22.7.2016.
- Valtonen, Olli (2015). Uudistu tai katoa! – Kymmenen asiaa, jotka olen toiminnanjohtajana oppinut. – Ville Jalovaara: *Älä jätä ihmistä yksin. HelsinkiMissio 130 vuotta*. Helsinki: Kirjapaja, 9–22.
- Wilenius, Markku (2015). *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsingfors: Otava.

## 2.2 Framtidens församlingar

### 2.2.1 Församlingen som kyrkans grundläggande enhet<sup>90</sup>

Jesus talade just inte om församlingar eller kyrkan. Det i nya testamentet så betydande ordet *ecclesia* förekommer närmast i Apostlagärningarna och breven. Samma term används om såväl stora som små, konkreta och abstrakta kristna gemenskaper. Begreppsskalan växer i vissa fall till kosmiska dimensioner. Med hänsyn till kyrkornas självförståelse, teologi och liv har sättet att översätta och tolka detta mångtydiga ord varit en central fråga.

Protestantiska kyrkor har haft för vana att översätta ordet *ecclesia* som *församling*, vilket har bidragit till ett stärkt fokus på församlingarna, medan ordet i den katolska och ortodoxa kulturen återigen ofta har översatts som *kyrka*, vilket har lett till en annan betoning. Det handlar inte enbart om översättningstekniska frågor utan om de ideal som finns bakom begreppet. Den lokala församlingen är *ecclesia* i egenskap av en gudstjänstgemenskap som firar nattvard. För pingströrelsen och många andra protestantiska kyrkor är den första pingstdagen idealet och de tidiga församlingarnas funktionella *ecclesia*. Å andra sidan betonar den katolska och ortodoxa kyrkan den bibliska utvecklingen från en funktionell sammanslutning mot en universell kyrka.

Teologiskt sett kan *ecclesia* således ges en mycket stor eller mycket liten skala, men i många språk har egna begrepp tilldelats de olika nivåerna på skalan, såsom församling och kyrka på svenska. I de olika storleksklasserna handlar det ur teologisk synvinkel om samma sak, men olika kyrkosamfund har funderat mycket på hur stor ”portion” *ecclesia* som behövs för att begreppet ska innehålla alla betydande drag hos kyrkan. Frågan om vad en församling är, hänger därmed oskiljbart samman med vad kyrkan är.

Den allmänna uppfattningen är att det finns två basmodeller inom kristenheten. För den katolska och ortodoxa kyrkan är ett stift som leds av en biskop en lokalkyrka. En enskild församling är inte en lokalkyrka. I protestantiska kyrkosamfund anser man i allmänhet att redan en församling är en lokalkyrka. Det förekommer visserligen skillnader i grad, då till exempel anhängare av pingströrelsen och kongregationalister tolkar frågan så att det inte ens behövs en kyrka som är större än en församling.

De administrativa lösningarna inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland är ett typexempel på moderat protestantism som anser att en församling är *ecclesia* teologiskt sett men som samtidigt vill bygga upp en homogen övergripande kyrka. Det här kommer tydligt till uttryck till exempel i *Schaumans kyrkolag* från år 1869. Att det lokala ska prioriteras har framhävts av att kyrkoskatt betalas uttryckligen till de lokala församlingarna. Således är Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland ekonomiskt sett en kongregationalistisk kyrka, även om den på många andra sätt är episkopal.

90 Underkapitlet bygger i huvudsak på Risto Saarinen's artikel *Kirkko-oppi*, som finns som bilaga.

Den finländska modellen stämmer emellertid inte in på alla lutherska kyrkor. Exempelvis är Evangeliska kyrkan i Tyskland (EKD) ekonomiskt sett episkopal, även om den samtidigt förringar biskopsämbetet och förkunnar teologisk kongregationalism.

Frågan om vad som är en riktig lokalkyrka eller en grundläggande enhet inom kyrkan är mindre teologisk än vad man ofta tänkt, eftersom ecclesia kan skalas till vilken storlek som helst. Alla olika modeller är ”bibliska”. Det handlar emellertid om ett komplicerat val av värderingar som påverkas av teologiska, traditionella och praktiska faktorer.

I omfattande reformprojekt inom kyrkan på senare tid har man velat framhäva församlingens ställning som kyrkans grundläggande enhet och församlingarnas roll som gudstjänstgemenskaper.<sup>91</sup>

## Ställningstagande 8: Församlingen som kyrkans grundläggande enhet

Lokalförsamlingen är förutom teologiskt ecclesia även som sådan grundenheten för hela kyrkans liv och verksamhet.

Detta bygger på tre faktorer:

1. Teologi. Trots att det inte är den enda teologiskt hållbara tolkningen har lokalförsamlingens centrala ställning ett kraftigt stöd redan av den anledningen att ecclesia i Bibeln oftast hänvisar till det lokala samfundet.
2. Tradition. I den finländska lutherska traditionen har man byggt upp och värnat om tanken på kyrkan som en helhet bestående av självständiga församlingar, ecclesiae. Traditionen är inte bindande på samma sätt som Bibeln och de centrala teologiska dokument som grundar sig på den, men man kan stödja sig på traditionen om den inte står i konflikt med dessa.
3. Praxis. Teologin och traditionen talar för en modell som ställer församlingen i centrum, men utesluter ändå inte andra alternativ. Således finns det också utrymme för ett optimalt verksamhetsinriktat förhållningssätt. Man kan alltså diskutera vilken lösning som är den bästa med tanke på kyrkans grundläggande uppgift under olika tider och i olika verksamhetsmiljöer.

Kommittén understöder lokala gemenskaper och anser att strukturerna och beslutsfattandet ska finnas nära människorna. Fokus på lokalförsamlingen snarare än på stiftet eller hela kyrkan är en bättre utgångspunkt för att genomföra denna tanke.

91 Se t.ex. laguskottets betänkande 1/2015 om Kyrkostyrelsens framställning 3/2014, 3, 7, 9; Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 22.

## 2.2.2 Församlingarnas utveckling och framtid<sup>92</sup>

Evangelis-lutherska kyrkan i Finland har kritiserats för att vara långsam och till och med ha stagnerat. Under de senaste 100 åren har den lutherska kyrkan och dess församlingar emellertid genomgått ständiga förändringar.

Världskrigen förändrade kyrkornas verksamhet och tänkesätt i olika länder och tvingade dem ut ur isoleringen och in i samhället. Kristna som var omskakade av andra världskriget ansåg att det var deras skyldighet att lindra nöd och lidande och att bygga upp fred och ömsesidig gemenskap. I Finland inföll kyrkans sociala uppvaknande samtidigt med processen för att bygga upp det finländska välfärdssamhällets.

De kyrkliga specialarbetsformerna ökade kraftigt efter andra världskriget och ledde till fundamentala förändringar i kyrkans väsen. Kyrkan, som bestod av små samfund som byggts upp kring prästgårdskulturen, blev en mångsidig samhällsaktör och en betydande arbetsgivare.

Förändringen gick emellertid inte smärtfritt. Nypietisterna, dvs. anhängarna av den lutherska och kalvinistiska väckelsekristenheten, kritiserade kyrkan för att den koncentrerades sig för mycket på det sociala arbetet i stället för att förkunna ordet. De ansåg att människorna nog skulle börja arbeta bra och förbättra samhället bara de förstog emot Kristus, inte tvärtom.

Även om kyrkans nya roll väckte kritik gick förändringen inte att stoppa. Den andra perioden av differentierade funktioner och personalökningar började i mitten av 1970-talet och fortsatte i vågor ända fram till början av 2000-talet. Under denna period nästintill fördubblades antalet anställda inom kyrkan. Ökningen härörde särskilt från stödpersonalen (t.ex. arbetare på begravningsplatser, kyrkvårdar och förvaltning) men också från barnverksamheten.

De strukturella förändringarna på församlingsfältet, nya teologiska strömningar, kvinnoprästrådan, ekonomin som började bli kärvar på 1990-talet och nedgången i antalet medlemmar på 2000-talet är exempel på andra betydande förändringar som påverkat församlingarnas liv.

Kyrkan har i huvudsak bevarat sin forna sociokulturella ställning även om sociokulturen samtidigt blivit mycket brokigare i samhället. I praktiken betyder det att kyrkans språk, verksamhetskultur och arbetsformer till största delen har bevarats eller åtminstone förändrats så långsamt att ständigt växande del av finländarna inte längre förstår dem eller känner sig hemma i dem. De nya handlingsmönstren som tagits fram i församlingarna har bidragit till att tillgodose de nya behoven, men har i beklagligt många fall stannat på det lokala planet.

Den sociokulturella förändringen har sina rötter i många faktorer, från internationella strömningar och immigration till landets interna frågor. Att de avlägsna trakterna, kranskommunerna och städerna särutvecklas är ett exempel på det sist-

92 Bakgrundsuppgifterna i underkapitlet är i huvudsak tagna från *Juha Meriläinens* artiklar *Organisaation ja hallinnon nykytila* och *Seurakunta*, som publiceras i bilagan.

nämnda. Den samhälleliga, kulturella och kyrkliga verkligheten är mycket olika om man jämfört till exempel stadsförsamlingarna i kärnan av Helsingfors med landsförsamlingarna i Kajanaland eller Lappland, eller de små svenska församlingarna på Åland med den jättelika församlingen i Jyväskylä.

När man granskar församlingarna med avseende på storlek, antal och organisation, har förändringarna under de senaste 100 åren gått i vågor och följt de allmänna trenderna inom befolkningsutvecklingen, ekonomin och förvaltningen. 1920- och 1950-talen var en tydlig tid av tillväxt i antalet församlingar, medan antalet återigen minskat kraftigt på 2000-talet. Exempelvis år 2008 var antalet församlingar i Finland över 100 högre än idag. Denna minskning beror dels på den ansträngda ekonomin, dels på kommunsammanslagningarna.

Avfolkningen av landsbygden och flyttningsrörelsen inom landet gjorde att statsmakten uppmuntrade kommuner med utflyttningsöverskott att gå samman. Att kommunsammanslagningarna tog fart på 2000-talet kom som en överraskning för församlingarna, som blev tvungna att reagera på situationen då församlingsgränserna var bundna till kommungränserna.

Inom kyrkan hade man emellertid redan diskuterat församlingsammanslagningar och bildandet av nya församlingar genom att slå ihop befintliga. Man hoppades dessa lösningar skulle ge ekonomiska besparingar, en lättare förvaltningsstruktur och jämnare allokering av resurserna. Kyrkan ville inte att församlingsammanslagningarna skulle göras enbart på ekonomins och det omgivande samhällets villkor, utan att de nya strukturerna skulle skapa så bra förutsättningar som möjligt för församlinglivet och verkställandet av kyrkans grundläggande uppgift. Även om utmaningarna med församlingarnas struktur i hög utsträckning berodde på förändringarna i den kommunala strukturen ville man av teologiska och skattemässiga skäl inte avstå från en församlingsmodell som följer kommungränserna, dvs. parokiala församlingar.

Ett stort antal församlingsammanslagningar genomfördes på olika håll i Finland. Undersökningar och återkopplingen från fältet avslöjade emellertid problem. Vid sammanslagningarna såg man i många fall inte till den lokala jämlikheten, utan stora församlingar åt så att säga upp de mindre. Dessutom försämrades förutsättningarna för samhörighet och gemenskap när församlingsmedlemmarna upplevde att avståndet till församlingen ökade. Därför började man år 2008 söka en ny riktning, och kyrkliga samfälligheter blev lösningen. Även om erfarenheterna från kyrkliga samfälligheter inte heller var särskilt positiva, betraktades de som bättre strukturer med hänsyn till närhetsprincipen, gemenskapen och bevarandet av medlemsidentiteten.<sup>93</sup>

Det var tänkt att de nya kyrkliga samfälligheterna skulle vara lätt konstruerade serviceorganisationer med tillräcklig sakkunskap för att hantera ekonomin, förvaltningen, fastighets- och begravningsväsendet, kommunikationen och personalförvaltningen samt föra kyrkböckerna. Vidare ansåg man att kyrkobeskattnings-

---

93 Se även Utmanad kyrka 2012, 295–299.



en, allokeringen av gemensamma inkomster och bokföringen skulle höra till den kyrkliga samfälligheten. Målet var således att gynna grundandet av sådana kyrkliga samfälligheter där de operativa uppgifterna inte är koncentrerade till samfällighetsnivå i lika stor omfattning som i många gamla samfälligheter.<sup>94</sup>

I en framställning om förändring av församlingsstrukturen som sammanställdes för kyrkomötet var det mest radikala förslaget att samfällighetsstrukturen skulle ha blivit obligatorisk för alla församlingar. Framställningen föll dock vid en omröstning på kyrkomötet i maj 2015. Att alla församlingar skulle ha varit tvungna att ansluta sig till en kyrklig samfällighet väckte särskilt motstånd. Bilden av att kyrkliga samfälligheter är massiva organisationer, indragning av kantors- och diakonitjänster samt språkfrågan torde ha varit andra orsaker bakom det negativa beslutet.

I församlingarna i norr var man också oroad över de orimligt långa avstånden som oundvikligen skulle ha uppkommit inom de kyrkliga samfälligheterna. Motståndet mot omstruktureringen var emellertid starkast i Borgå stift, vars representanter var oroliga för vilken ställning församlingar på minoritetsspråket skulle få i tvåspråkiga kyrkliga samfälligheter. Man var rädd att majoritetsspråket skulle komma att dominera allt umgänge inom den kyrkliga samfälligheten.

Kyrkliga samfälligheter blev därmed inte obligatoriska men de växer alltjämt i antal. På samma gång görs fortsättningsvis också församlingssammanslagningar även om en utvidgning av församlingarna inte åtminstone som interna arrangemang inom en samfällighet förefaller väcka något stort understöd bland arbetstagarna. Detta framkom bl.a. i en enkät som genomfördes av takorganisationen för prästernas och kantorernas fackföreningar AKI år 2015, där 65 procent av prästerna, kantorerna och organisterna motsatte sig en utvidgning av storleken på de församlingar som ingår i en kyrklig samfällighet, och bara 17 procent understödde det. På motsvarande sätt understödde 45 procent en minskning av samhällighetsförsamlingarna och bara 25 procent motsatte sig det. Idealstorleken på församlingarna förefaller enligt prästerna och kantorerna inte åtminstone vara större än idag, snarare mindre.<sup>95</sup>

Kyrkans framtidskommitté anser att församlingarna har sin framtid i större ekonomiska enheter. Allt fler församlingar har råkat eller håller på att råka i en situation där de ekonomiska resurserna med nöd och näppe räcker till för de grundläggande uppgifterna, och personalen som blir mindre och mindre har inte tillräcklig sakkunskap för att lösa de allt svårare problemen inom ekonomiförvaltningen.

En övergång till större enheter inom ekonomiförvaltningen ger bättre förutsättningar för en jämnare allokering av resurserna, en professionell förvaltning av ekonomin, adekvata avgöranden som gäller fastigheterna, en lättare administration och ekonomiska besparingar. Under de gångna åren har man inte alltid lyckats nå dessa mål, vilket i hög grad berott på problem med förändringsledningen. Även om en

---

94 Ibid.

95 Kyrkans akademikers medlemsenkät 2015.

utvidgning av de ekonomiska enheterna inte automatiskt ger ljusare framtidsutsikter, kommer läget utan en ändring att vara ännu alarmerande för många församlingar.

Undersökningar och tidigare erfarenheter har visat att församlingssammanslagningar förknippas med risk för att förlora identiteten. När en liten församling ansluter sig till en betydligt större församling, kan lösningen leda till lokalt ojämlika möjligheter att påverka och utöva beslutanderätten. Samma problem har förekommit även när samgående församlingar varit ungefär lika stora, ifall den nya stora församlingen inte har grundats med kapell- eller områdesförsamlingar eller församlingsdistrikt. I sådana fall har det hänt att man småningom börjat överföra församlingens funktioner från avlägsna områden till centrum också om man inte varit tvungen till det på grund av ekonomin.

Att grunda kyrkliga samfälligheter har också det sina risker. De största kyrkliga samfälligheterna sköter mycket av verksamheten. När samfälligheternas verksamhetsavdelningar växer kan det vara till hjälp vid samordnandet och planeringen av arbetet, men på samma gång överförs också den strategiska styrningen av och riktlinjerna för verksamheten åtminstone delvis till samfälligheterna, vilket gör att församlingarna får en svagare ställning. Det ökade antalet kyrkliga samfälligheter har också fördunklat prosteriernas och stiftens roll och tidvis lett till verksamhetsöverlappningar mellan församlingarna, de kyrkliga samfälligheterna, stiftet och organisationsfältet.

Beträffande församlingarnas strukturella lösningar anser framtidskommittén att det främsta alternativet vore sådana kyrkliga samfälligheter som har rollen som service- och samarbetsorgan för församlingar som bedriver självständig verksamhet. De församlingar som ansluter sig till en kyrklig samfällighet kan bevara sitt namn och sin identitet, och församlingsmedlemmarnas emotionella band till sin egen församling klipps inte av. De kyrkliga samfälligheterna kan effektivt fokusera på ekonomiförvaltningen och församlingarna bevarar det operativa beslutsförfattandet.

När en kyrklig samfällighet bildas bör man fästa uppmärksamhet vid att en struktur med två trappor inte får innebära att personalen och förvaltningen sväller. Det här är särskilt viktigt eftersom ökningen inom kyrkans förvaltning under de två senaste årtiondena i första hand har berott på kyrkliga samfälligheter. Dessutom bör överlappande verksamheter mellan olika organisationer bekämpas genom samarbete och koordinering.

Det svenska språket och de svenska församlingarna, församlingsarbetet på teckenspråk och det samiska församlingslivet bör värnas om i planeringen av församlingarna och de kyrkliga samfälligheternas framtid. Med tanke på framtiden bör man inte heller glömma ökningen i de språkliga minoriteterna som följer av globaliseringen och invandringen, särskilt i stora städer. Eftersom det med hänsyn till kyrkans medlemsutveckling och framtid är viktigt att nå invandrarna, bör församlingarna satsa på flerspråkigt och mångkulturellt arbete.

Ledarskapet har en viktig betydelse i frågor som gäller församlingarnas identitet, verksamhetskultur, personal och ekonomi. Det framhävs särskilt under processer av förändring, såsom omstruktureringar. Ju större frihet församlingarna har att driva

den operativa verksamheten, desto större ansvar faller på cheferna och församlingarnas förvaltningsorgan. När det gäller kyrkoherdar berörs ledarskapet av likadana tillsynsfrågor som för biskopar (kapitel 2.3.1.). Därför måste församlingarna satsa kraftigt på att rekrytera, utbilda och stöda kyrkoherdarna men också förvaltnings- och ekonomidirektörerna.

## Ställningstagande 9: Församlingarnas utveckling och framtid

Den utveckling som leder till att församlingarna blir allt fattigare bör korrigeras. Man bör kunna erbjuda församlingsmedlemmarna en gudstjänstgemenskap och de centrala kyrkliga verksamheterna utan att en generation därigenom förbrukar arvet efter alla tidigare generationer.

Av ekonomiska skäl kommer församlingarna i framtiden att bilda större ekonomiska enheter. Genom att inrätta gemensamma ekonomikontor och inleda avtalsbaserat samarbete mellan församlingarna är det dock möjligt för församlingarna att förbli självständiga. Med tanke på detta samarbete bör man etablera modeller som gör det möjligt för de anställda att röra sig över församlingsgränserna.

Framtidskommittén anser att det bästa alternativet är att samfälligheterna har rollen som service- och samarbetsorgan för församlingar som är självständiga i fråga om sin verksamhet. Församlingsammanslagningar är fortsättningsvis möjliga. Kommittén ser inga hinder för att självständiga församlingar även framöver har olika slags delområden i stil med kapellförsamlingar eller områdesförsamlingar.

Den kyrkliga samfälligheten ska framför allt ansvara för frågor som gäller ekonomin, förvaltningen, fastighets- och begravningsväsendet, kommunikationen och personalförvaltningen samt kyrkobokföringen. Ekonomiförvaltningen sköter till exempel uppgifter som rör kyrkobeskattningen, fördelningen av de gemensamma intäkterna, avgifterna till kyrkans centralfond, budgeten och bokföringen.

De anställda i församlingarna inom en kyrklig samfällighet bör i fortsättningen vara rörligare, så att den mindre personalstyrkan inte försvårar vikariatarrangemangen och skötseln av församlingarnas kärnuppgifter.

De kyrkliga samfälligheterna bör fästa särskild uppmärksamhet vid en icke önskvärd utveckling, förhindrande av att förvaltningen sväller ut och eventuella överlappningar i verksamheten mellan församlingarna och samfälligheten.

När kyrkliga samfälligheter grundas och det görs ändringar i församlingsindelningen är det viktigt att fästa särskild uppmärksamhet vid att den regionala identiteten och gemenskapen tryggas samt vid att resurserna och beslutanderätten fördelas jämnt.

I alla beslut som gäller församlingarna bör man trygga svenska språkets ställning och arbetet bland språkliga och kulturella minoriteter samt värna om det samiska församlingslivet och kyrkans arbete på teckenspråk.

### 2.2.3 Enhet eller administrativ autonomi?

Regionala skillnader och sociokulturella skillnader inom regionerna har gjort det allt svårare att hitta gemensamma modeller som skulle tillgodose församlingarnas varierande behov. Det här har indirekt kommit till uttryck även i kyrkomötets beslutsfattande.

Det har hänt att omfattande projekt, såsom reformen av församlingsstrukturen, där man eftersträvat en enhetlig praxis, har fallit på grund av motståndet från enskilda lokala, språkliga, yrkesrelaterade och/eller teologiska grupper. Att projekt gått i stöpet har varit möjligt eftersom bestämmelserna om kvalificerad majoritet är så strikta: en fjärdedel av kyrkomötet kan stoppa en framställning som kräver en lagändring. Förvaltningen och beslutsfattandet i kyrkan förutsätter sådan enhetlighet som det blir allt svårare att uppnå i dagens splittrade samhälle.

Spänningen mellan den ideala enhetligheten respektive friheten gäller inte enbart Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland. En del lutherska kyrkor, särskilt i de södra delarna av världen, lever i en verklighet där kyrkorna växer och församlingslivet blomstrar men där det religiösa fältet är brokigt och både församlingarna och stiftet avviker radikalt från varandra beträffande såväl organiseringen och ekonomin som traditionerna och teologin. Evangelisk-lutherska kyrkan i Tanzania (ELCT) är ett bra exempel. Dessa kyrkor arbetar för att bygga upp jämlikhet, förenhetliga praxisen och stärka den gemensamma identiteten. Utvecklingen hos kyrkorna går från frihet och mångfald mot en större enhetlighet.<sup>96</sup>

På samma gång utvecklas många kyrkor i Norra Europa i en riktning som går från enhetlighet mot öppenhet och mångfald. Som exempel på detta kan nämnas Londons stift inom engelska kyrkan, person- eller ”valförsamlingarna” som blev möjliga inom den danska kyrkan samt norska kyrkan, som håller på att frigöra sig från statskyrkligheten.<sup>97</sup>

Strävan efter enhetlighet och regleringen kan öka rättvisan, förtydliga verksamheten och trygga identiteten. Å andra sidan kan de kväva innovativiteten, få livet att stelna och förhindra tillväxt. I enhetssamhället var det enklare att värna om den interna enhetligheten än i dagens splittrade och mångkulturella samhälle. I dagsläget måste kyrkan se över sina mål på nytt.

Kommittén bedömer att merparten av dagens församlingar inom 510 år kommer att ingå i större ekonomiförvaltningsenheter; antingen så att de ansluter sig till befintliga kyrkliga samfälligheter, är med om att grunda nya kyrkliga samfälligheter eller väljer att gå samman med en annan församling. Den ekonomiska utvecklingen kommer att leda till detta även om avgörandet är i händerna på församlingarna.

---

96 Se bilagans artiklar om utländska systerkyrkor.

97 Ibid.

I vissa fall kan ett utdraget avgörande ge upphov till ekonomiska och operativa problem som skulle kunna undvikas eller lösas enklare bara församlingarna skulle övergå till större enheter redan nu. Vid omstruktureringar är man ofta rädd att församlingen och församlingsmedlemmarna ska mista sin identitet. Församlingarna kan emellertid bevara sin identitet och särprägel inom de kyrkliga samfälligheterna och till och med stärka dem. Detsamma är möjligt också i lyckade församlingsammanslagningar.

Å andra sidan kan tvångssammanslagningar leda till problem till exempel med klimatet i församlingarna – som enklare kan undvikas ifall församlingarna tar beslutet frivilligt. Till råga på allt är inte ens den mest optimala modellen fungerande i alla förhållanden.

I Finland finns det fortfarande självständiga församlingar som klarar både ekonomin och verksamheten utan sammanslagningar. Dessutom kan tvångssammanslagningarna medföra problem i och med att a) församlingar på ett minoritetsspråk och minoritetsspråket får en svagare ställning i en flerspråklig kyrklig samfällighet b) det uppstår oskäligt långa avstånd inom den kyrkliga samfälligheten och c) det uppstår en betydande obalans i kyrkliga samfälligheter som förutom små församlingar består av en betydligt större församling.

Tvångslösningar som gäller församlingarnas struktur är inget alternativ som kommittén rekommenderar. Bevarandet av den interna autonomin och valfriheten när det gäller strukturerna förutsätter emellertid att församlingen är ekonomiskt livskraftig. Om så inte är fallet ska domkapitlet i det aktuella stiftet ha initiativrätt i fråga om de beslut som krävs för att rädda församlingen. Det slutliga beslutet fattas av Kyrkostyrelsen utifrån domkapitlets framställning.

Kriterierna för ekonomiska svårigheter bör bedömas under den fortsatta beredningen. I kriterierna bör ingå vilken period som ska granskas samt en definition av och gränsvärden för vad som betraktas som en församling i ekonomisk kris. Dessutom bör särskilda frågor tas i beaktande, såsom investeringar, aktieportföljer och skogsskötsel och skogsförsäljning.

## Ställningstagande 10: Enhet eller administrativ autonomi?

Även om kommittén anser att det ur ett framtidsperspektiv är nödvändigt att övergå till större enheter inom ekonomiförvaltningen understöder den inte strukturella tvångslösningar. För varje situation och verksamhetsmiljö bör man finna den lämpligaste lösningen.

Det är i första hand församlingen som ska fatta beslut om huruvida den ska förbli självständig eller välja en annan struktur (ändra församlingsindelningen, ansluta sig till en kyrklig samfällighet eller grunda en ny samfällighet).

Självständiga församlingar bör utreda möjligheterna att ansluta sig till större ekonomiförvaltningsenheter, ifall de inte ännu gjort detta. Ekonomisk självständighet har inget egenvärde i sig och är ingen teologisk fråga.

Om församlingen beslutar sig för att förbli självständig bör den utveckla ett avtalsbaserat samarbete med andra församlingar. Målet är att uppnå ekonomiska besparingar, göra vikariatarrangemangen enklare och öka de anställdas rörlighet.

Om församlingen håller på att råka i ekonomiska svårigheter ska domkapitlet ha initiativrätt i fråga om de beslut som krävs för att rädda församlingen. Kriterierna för sådana ekonomiska svårigheter bör bedömas under den fortsatta beredningen.

Domkapitlet kan för Kyrkostyrelsen lägga fram ett initiativ om att inleda en reformprocess för en församling som uppfyller kriterierna för en krisförsamling. Domkapitlet kan i sitt initiativ föreslå en församlingssammanslagning, anslutning till en kyrklig samfällighet eller en samarbetsbaserad lösning.

Innan domkapitlet lägger fram sitt initiativ ska församlingen höras. För att stoppa processen bör församlingen bevisa att den är livskraftig genom att visa att församlingens kassa klarar av ett tillfälligt underskott.

Andra församlingar och kyrkliga samfälligheter som hör till samma stift är skyldiga att överta ansvaret för den krisande församlingen ifall domkapitlet föreslår detta och Kyrkostyrelsen fattar beslut i ärendet.

De nuvarande kyrkliga samfälligheterna bör utreda om det totala antalet anställda har ökat eller minskat efter att samfälligheten bildades eller nya församlingar anslöt sig, och vad en eventuell ökning beror på.

Samfälligheternas interna frihet i fråga om verksamheten bör ökas och deras särprägel stödjas till exempel genom att man minskar regleringen av gudstjänster och tjänster. Det är inte ändamålsenligt att alla församlingar i en samfällighet är likadana till sin identitet och verksamhet.

Framöver räcker det med att varje församling har en kyrkoherde, som förvisso också kan vara gemensam för en eller flera församlingar. De krav som ställs på övriga yrkesgrupper gör det svårare att genomföra sådana flexibla och samarbetsbaserade personallösningar som måste anses nödvändiga i framtiden. Om de krav som ställs på kantors- och diakonitjänster slopas innebär detta inte att församlingarna ska avstå från dessa tjänster.

## 2.2.4 Församlingens förvaltningsorgan<sup>98</sup>

Att den kyrkliga förvaltningens organisation och de förvaltningsorgan som ingår i organisationen består av så många nivåer är ett centralt problem som bromsar upp beslutsfattandet. På grund av inbördes konkurrerande förvaltningsprinciper och de grupper som företräder dem har det visat sig svårt att minska antalet förvaltningsorgan eller deras omfattning.

Lekmän i representativa förvaltningsorgan har inte varit villiga att minska de representativa organen utan strävat efter att öka dem och överlag öka lekmännens makt. På samma gång har tjänstemän, präster och biskopar velat trygga sin egen ställning eller bevara makten hos det förvaltningsorgan de företräder.

I praktiken har befogenhetsförhållandena mellan de representations- och tjänstebaserade organen blivit nyckelfrågor i varje omfattande reform av kyrkans organisation, förvaltning eller ställning som genomförts under det senaste århundradet, och i alla dessa processer har det slutliga beslutsfattandet förutsatt kompromisser. När man definierar olika kyrkliga förvaltningsorgans ansvars- och befogenhetsområden är den centrala frågan således hur kyrkans representationsstruktur och ämbetsstruktur ska samordnas.

För närvarande består församlingarnas förvaltning av två nivåer. Den högsta makten utövas av ett av lekmän lett kyrkofullmäktige, till vars uppgifter hör att ansvara för huvudlinjerna i församlingens verksamhet och ekonomi, den kyrkoskatt som tas ut, byggprojekt och inrättandet av tjänster.

Kyrkofullmäktige väljer medlemmar till det av kyrkoherden ledda kyrkorådet, som leder administrationen och verksamheten på ett allmänt plant samt förvaltningen av ekonomin och tillgångarna. Kyrkorådet bereder ärenden för kyrkofullmäktige, sörjer för verkställande av beslut samt företräder församlingen i ärenden som gäller avtal och rättshandlingar. I praktiken har kyrkoråden en stor makt, i vissa fall till och med större än fullmäktige. Dessutom har församlingarna sektioner och direktionsområden som kyrkofullmäktige kan delegera makt till på samma sätt som till kyrkorådet.

Samfällighetsstrukturen innebär att församlingsförvaltningen får en tredje nivå. Verksamheten i en kyrklig samfällighet leds av ett gemensamt kyrkofullmäktige och ett gemensamt kyrkoråd, vilkas roller påminner om kyrkofullmäktiges och kyrkorådets roller i en självständig församling. Det gemensamma kyrkorådet leds av kyrkoherden för en av de församlingar som hör till den kyrkliga samfälligheten. Domkapitlet utser kyrkoherden till uppgiften. Dessutom har varje församling som hör till den kyrkliga samfälligheten ett församlingsråd (som i regel leds av kyrkoherden). Församlingsrådet har bland annat hand om sådana uppgifter som hör till kyrkorådet men som inte har tilldelats det gemensamma kyrkorådet enligt lag.

98 Se *Juha Meriläinens* artiklar *Organisaation ja hallinnon nykytila* och *Seurakunta* som publicerats i bilagan.

I församlingarna är det alltså synodala förvaltningsorgan bestående av förtroendevalda som har beslutanderätten. De förtroendevalda väljs genom proportionella val. I kyrkliga samfälligheter är valen tudelade, eftersom man på samma gång röstar fram representanter både till gemensamma kyrkofullmäktige och till den egna församlingens församlingsråd. Vallistorna är sällan identiska eftersom alla kandidater inte nödvändigtvis ställer upp för bägge förvaltningsorganen. Samma person kan också ha olika valnummer i de två valen. Det komplicerade valsystemet har visat sig vara besvärligt för en del väljare, särskilt om de inte är förtrodda med församlingsförvaltningen.

Församlingsvalen har en mycket stor betydelse för kyrkans förvaltning eftersom församlingens förtroendevalda utöver sina andra uppgifter väljer lekmanombud till kyrkomötet. Därför är ett lågt valdeltagande i församlingsvalen ett problem för kyrkans demokrati.

Vid utvecklandet av församlingens förvaltning bör man bedöma varje förvaltningsorgans roll och betydelse separat med hänsyn till utvecklandet och tryggheten av kyrkans grundläggande uppgift. Uppmärksamhet bör även fästas vid förvaltningsorganens storlek. En för omfattande sammansättning ger ett styvt beslutsfattande, försvårar diskussionskulturen och gör sammanträdena längre.

I regel borde beslutsfattandet som gäller en person eller en gemenskap behållas så nära som möjligt. Å andra sidan borde den nivå som har rätt att skapa allmänna och gemensamma handlingsmodeller vara tillräckligt högt uppe i hierarkin.

När det gäller kyrkliga samfälligheter är ekvationen svår att lösa. På en principiell nivå kunde framtidskommittén understöda en lösning där varje samfällighetsförsamling har ett församlingsråd som utses genom val och som i sin tur utser en företrädare till den kyrkliga samfällighetens förvaltning. Då skulle man komma undan med ett enkelt val och det beslutsfattande som gäller livet i församlingarna skulle bevaras nära församlingsmedlemmarna. Men eftersom beslutsfattandet som gäller ekonomin och beskattningen hör till den kyrkliga samfälligheten, behöver samfälligheten – för demokratins verkställande – ett beslutsorgan som tillsätts genom val. Därför kan dubbla val inte undvikas utan att man inskränker på demokratin.

Även om synodalitet är viktig för församlingens förvaltning är det inte ändamålsenligt att alla ärenden underställs demokratiskt valda förvaltningsorgan. Att överföra beslutanderätten till exempel till kyrkoherden eller andra arbetstagare bör prövas från fall till fall eftersom det gör beslutsfattandet snabbare och smidigare. Den gällande lagstiftningen gör det också möjligt att utföra olika experiment kring organiseringen av förvaltningen.

Att ungdomar är så starkt underrepresenterade är ett problem för det kyrkliga beslutsfattandet. Den sänkta åldersgränsen för att rösta i församlingsvalen har gett ungdomar bättre möjligheter att påverka, men inte ökat antalet unga förtroendevalda. De få rösterna har snarare fördelats på flera kandidater, vilket har gjort det svårare för unga kandidater att komma igenom. Det förefaller som att det behövs



kvotplatser för ungdomar och vissa internationella systerkyrkor har redan infört sådana. Denna tanke fick stöd även av de ungdomar och unga vuxna som framtidskommittén hörde i enlighet med uppdragsbeskrivningen.

Att ungdomarna ges möjlighet att påverka de beslut som gäller dem själva är mycket viktigt när det gäller att förbättra ungdomarnas påverkansmöjligheter. Därför bör självständiga församlingars kyrkofullmäktige och samfällighetsförsamlingars församlingsråd få kvoterade platser för ungdomar i enlighet med subsidiaritetsprincipen.

I församlingens förvaltning skulle ungdomarnas kvotplatser begränsas till rätten att närvara och yttra sig. Att ge personer under 18 år rätt att delta i beslutsfattandet skulle medföra problem, eftersom de i egenskap av minderåriga saknar full juridisk bestämmanderätt. I och med rätt att enbart närvara och yttra sig skulle den nedre åldersgränsen kunna sänkas till 15 år. Då skulle villkoret förutom åldern vara att den unga personen är konfirmerad. Ungdomar som fyllt 18 år skulle kunna ställa upp som kandidater i församlingsval liksom hittills.

Mandattiden för ungdomar som valts till de kvoterade platserna kunde vara två år. Då skulle de förändringar i livssituationen som är vanliga för åldern – till exempel flyttning till en studieort – inte så ofta klippa av mandatperioden och förorsaka oreda. Det skulle också vara lättare för ungdomarna att förbinda sig till förtroendeuppdraget om mandattiden inte förefaller oskäligt lång. I universitetens förvaltningsorgan har man förfarit på samma sätt med studentledamöter.

De unga förtroendevalda skulle kunna väljas under mer informella former än de officiella valen. Församlingens ungdomsarbete kan ordna ett valmöte där man utser kandidaterna. Därefter utnämner församlingsrådet, eller kyrkorådet om det handlar om en självständig församling, ungdomarnas representanter på basis av framställningen.

Med hjälp av kvoterade platser kan man säkerställa att ungdomar medverkar i beslutsfattandet i varje församling. Även om ungdomarna inte skulle ha beslutanderätt, skulle de genom sina ställningstaganden påverka beslutsfattarna och enbart genom sin närvaro säkerställa att ungdomarna och ungdomsaspekten inte glöms bort. Dessutom skulle de komma i beröring med beslutsfattandet, vilket kan höja aktiviteten bland ungdomarna i församlinglivet och beslutsfattandet. Via kvotplatserna skulle man kunna fostra framtidens kyrkliga påverkare.

## Ställningstagande 11: Församlingarnas förvaltningsorgan

Kommittén föreslår att kyrkoråden i självständiga församlingar slopas. I församlingarna ordnas framöver endast ett val där medlemmarna i kyrkofullmäktige väljs.

En liten ledningsgrupp bestående av förtroendevalda och församlingsanställda fungerar som beredande organ och stöder kyrkofullmäktige och medarbetarna. Kyrkofullmäktiges ordförande eller presidium ska höra till ledningsgruppen, så att det finns en koppling mellan fullmäktige och ledningsgruppen och så att fullmäktige vid behov kan styra ledningsgruppens verksamhet.

För de kyrkliga samfälligheterna föreslår kommittén en förvaltningsmodell i två steg: genom val utses församlingsråden och gemensamma kyrkofullmäktige, vars sammansättning är mindre än i dag.

Beredande organ för gemensamma kyrkofullmäktige är en ledningsgrupp som består av samfällighetens ledning, kyrkoherdarna och de ledande förtroendevalda. Till ledningsgruppen överförs en del av de uppgifter som nu sköts av gemensamma kyrkorådet.

I fråga om beslutsfattandet i kyrkofullmäktige och gemensamma kyrkofullmäktige är det nödvändigt att överföra mera befogenheter och beslutsmakt än tidigare på andra instanser. Ärenden som inte nödvändigtvis måste avgöras av ett bredbasigt representativt organ kan delegeras till ledningsgruppen eller avgöras av en enskild medarbetare. Därigenom blir beslutsfattandet i församlingarna mer flexibelt och deras reaktionsförmåga bättre.

För 15 år fyllda, konfirmerade unga ska i självständiga församlingar reserveras kvotplatser i kyrkofullmäktige och i församlingsråden i samfälligheter. Antalet kvoterade platser varierar från två till fyra beroende på församlingens storlek. Valet förrättas av de unga vid ett möte som ordnas för ändamålet och fastställs av församlingens kyrkofullmäktige eller, i församlingar inom kyrkliga samfälligheter, av församlingsrådet. Mandatperioden är två år. De unga som väljs till de kvoterade platserna har närvaro- och yttranderätt vid respektive förvaltningsorgans sammanträden.

## 2.2.5 Gudstjänstgemenskaper och personförsamlingar<sup>99</sup>

Nyckelfaktorer för församlingarnas framtid är att stärka församlingsidentiteten och befästa medlemskapet samt i de stora städerna i högre grad också att nå ut till invandrarbefolkningen. Dessa mål kan uppnås till exempel genom att man grundar gudstjänstgemenskaper inom de stora församlingarna.

Eftersom grundandet av gudstjänstgemenskaper inte är en administrativ fråga och eftersom biskopsmötet nyligen har tillsatt en separat arbetsgrupp för utredningen av frågan tar framtidskommittén ingen egentlig ställning till den.

När man funderar på gudstjänstgemenskaper bör man emellertid också komma ihåg sociala medier och virtuella sammanslutningar, då de har en stor betydelse särskilt för ungdomar. I dag finns det ett flertal internetförsamlingar och webbkyrkor i världen och det kan hända att de småningom sprider sig till Finland.<sup>100</sup> På lång sikt kan nätgemenskaper också leda till strukturella lösningar inom kyrkan.

Juridiska och strukturella lösningar kan också hittas för att befästa medlemskapet, stärka identiteten och nå ut till invandrargrupper. Det kan då handla om att reformera medlemskapet i församlingarna och tillåta grundandet av interna personförsamlingar i kyrkliga samfälligheter.

Under 2000-talet, senast år 2014, har flera kyrkomötesinitiativ tagits för att ändra den församlingsmodell som följer kommungränserna, dvs. den parokiala församlingsmodellen, så att det i stället bildas regionala församlingar som är oberoende av kommungränserna, fria personförsamlingar eller en kombination av dessa modeller. Med personförsamling avses att medlemskapet i en församling inte bestäms utifrån boningsorten utan kyrkans medlemmar kan själva välja vilken församling de vill höra till.

Initiativen har fallit främst eftersom man har velat hålla fast vid den nuvarande finansieringsmodellen för församlingarna där kyrkobeskattningen är bunden till kommunalbeskattningen. Beskattningen har dock inte varit den enda orsaken. Önskemålen om personförsamlingar har ofta lagts fram eller åtminstone understötts av kretsar där någon av kyrkans riktlinjer i fråga om ämbetsteologi, sexualitet eller något annat område har väckt missnöje. Dessa minoritetsgrupper har sökt lösningar på hur de ska kunna stanna i kyrkan utan att behöva förbinda sig till kyrkans beslut eller göra kompromisser i sina principer.

Inom kyrkan har konstellationen lett till oro för att det kan uppkomma intern splittring eller sekter ifall man tillåter personförsamlingar. Viljan att bekämpa en sådan negativ utveckling har gjort att initiativen om personförsamlingar har tillbakavisats.

99 Se *Juha Meriläinens* artiklar *Organisaation ja hallinnon nykytila* och *Seurakunta* som publicerats i bilagan.

100 Se t.ex. Meriläinen 2013, 310–311.

Spänningarna har lett till ett läge där frågan om personförsamlingar varit svår att ta upp och bedöma i en neutral anda. Internationellt sett finns det emellertid riktigt med modeller för och erfarenheter av personförsamlingar.

I vissa lutherska kyrkor är alla församlingar i det hänseendet personförsamlingar att gränserna inte är geografiska och människorna fritt kan välja församling. En sådan kyrka är till exempel *Evangelical Lutheran Church in America*. I en del kyrkor är frågan rent pragmatisk. I glesbygden deltar människorna i den församlings verksamhet inom vars område de bor, men i städerna kan de välja församling eftersom det finns flera alternativ. Sådana kyrkor är bland annat *Evangelical Lutheran Church in Tanzania* och *Mekane Yesus* i Etiopien. Den tredje gruppen utgörs av traditionella parokiala kyrkor som har gett möjlighet att grunda personförsamlingar, antingen fritt eller med begränsningar. Till dessa hör till exempel lutherska kyrkan i Danmark och anglikanska kyrkan i England.<sup>101</sup>

Inom den engelska kyrkan har man strävat efter att tillgodose de behov som uppkommit av sekulariseringen och den kulturella mångfalden genom att öka friheten i verksamheten och strukturerna. Det har bara varit frågan om en lösning bland många, och förnyelserna har också medfört problem. Riktningen förefaller ändå lovande. I USA har den stora friheten som församlingarna har till och med lett till konkurrens församlingarna sinsemellan, vilket har ansetts vara en av orsakerna till att kristendomen haft så stor framgång.

Att införa en konkurrenskonstellation i Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland bör inte betraktas som en önskvärd utveckling. Fungerande lösningar måste också hittas på de olika utmaningarna som hänger samman med personförsamlingarna för att man ska undvika att det bildas sekter eller skapas onödiga spänningar mellan de parokiala församlingarna och personförsamlingarna. Det finns emellertid starka skäl att närmare utreda de positiva sidorna med personförsamlingar, på samma sätt som det är befogat att på nytt se över kriterierna för församlingsmedlemskap.

Att befästa medlemskapet i kyrkan och bygga upp och stärka församlingsidentiteten är centrala mål för församlingarna i hela världen. På samma gång är de församlingsmedlemmar som redan hittat en gemenskap i sin hemförsamling och anslutit sig till gemenskapen tvungna att lämna den om de flyttar till en annan adress inom samma stad. Det här gäller till exempel många unga vuxna som inleder studier eller grundar familj. Därför bör man överväga en lösning där församlingsmedlemmarna har möjlighet att fortsätta som medlem i sin hemförsamling om de flyttar inom samma kyrkliga samfällighet.

Det handlar inte alltid nödvändigtvis om en fysisk flyttning utan också om skillnaderna i församlingarnas verksamhetskulturer och gudstjänstliv. En del medlemmar i kyrkan kan uppleva att en bekant församling i närheten är deras andliga hem. Var och en kan självfallet också delta i evenemang som anordnas av grannför-

---

101 Se bilagans artiklar om utländska systerkyrkor.

samlingen, men i nuläget är det inte möjligt att bli medlem i en grannförsamling och därför inte heller fullvärdigt verka där. Ovan föreslagna modell skulle erbjuda en lösning även på dessa människors önskemål.

Att godkänna personförsamlingar skulle kunna leda till att det grundas några församlingar med något avvikande profil som erbjuder ett andligt hem för dem som haft det svårt att rotfästa sig i eller identifiera sig med den lokala församlingen. Det här gäller i synnerhet invandrare vars andel av Finlands befolkning ökar ständigt, framför allt i de stora städerna.

Att nå ut till invandrarna är en allt viktigare uppgift för kyrkan med tanke på framtiden. De mest livskraftiga församlingarna i de europeiska storstäderna är oftast de som lyckats bäst med att nå invandrare.

Att integrera invandrare i dagens finsk- eller svenskspråkiga parokialförsamlingar är emellertid ingen lätt uppgift. I Finland drivs för närvarande flera internationella engelska eller flerspråkiga församlingar, av vilka en del samlas i de lutherska församlingarnas lokaler och samarbetar med dem, men som inte hör till den lutherska kyrkan eller någon annan kyrka för den delen.<sup>102</sup> Det kan hända att medlemmarna i dessa församlingar upplever att lutherska kyrkan är ett potentiellt hem, men det finns ingen naturlig gemenskap för dem där. Att grunda internationella lutherska församlingar inom befintliga kyrkliga samfälligheter kunde vara en stor möjlighet att nå ut till och integrera människor med olika språklig och kulturell bakgrund. På samma gång vore den en stor möjlighet för själva kyrkan.

Skattetekniska omständigheter vore inget hinder för att grunda personförsamlingar ifall möjligheten att grunda skulle begränsas till samfällighetsförsamlingar; kyrkliga samfälligheter är ju skattetekniska enheter. Risken för sektbildning kan återigen förebyggas genom att man som villkor för grundandet av en personförsamling anger att den måste godkännas av både den kyrkliga samfälligheten och av domkapitlet i stiftet. Personförsamlingen skulle driva verksamheten under episkopal tillsyn och som en del av den kyrkliga samfälligheten på samma sätt som vilken annan som helst samfällighetsförsamling.

Grundandet av personförsamlingar skulle förutsätta att man sätter sig djupare in i erfarenheterna från utländska kyrkor. På grund av den korta mandatperioden har kommittén inte haft möjlighet till detta. Eftersom den kyrkliga verksamhetsmiljön och verksamhetskulturen i Finland skiljer sig från de internationella systerkyrkorna vore det bra att genom experiment utreda hur personförsamlingar lämpar sig för finländska förhållanden. I experimenten kan man dra fördel av befintliga gudstjänstgemenskaper eller områden som lyckats utveckla och sätta en egen prägel på sin verksamhet.

102 Enbart i Helsingfors fanns det år 2008 sammanlagt 234 religiösa samfund varav 155 var kristna och 79 företrädde andra trossamfund. I dag är siffrorna antagligen betydligt större. Ketola et al. 2016, 23.

## Ställningstagande 12: Gudstjänstgemenskaper och personförsamlingar

Att bygga upp en gemenskap och befästa medlemskapet hör till det allra viktigaste för kyrkans framtid. Församlingarna bör försöka utveckla och stödja sina interna gudstjänstgemenskaper.

Möjligheterna att bilda personförsamlingar inom såväl kyrkliga samfälligheter som självständiga församlingar bör utredas. Dessutom bör man överväga att inleda försök i en eller flera stora samfälligheter som ligger inom samma stad.

Grundandet av personförsamlingar förutsätter att samfälligheten eller församlingen vill grunda sådana och fattar beslut om saken. Beslutet måste också godkännas av domkapitlet i stiftet, eftersom personförsamlingarna liksom alla andra församlingar lyder under biskopens tillsyn.

Personförsamlingarna är underställda samma förvaltningsprinciper som alla andra församlingar, och beslut om deras ekonomi tas på samfällighetsnivå på samma sätt som för andra församlingar i en samfällighet. Hur beslutsfattandet bestäms i en personförsamling inom en självständig församling bör övervägas separat.

En medlem av en personförsamling ska om han eller hon så önskar ha möjlighet att återvända till sin parokiala församling. Om en personförsamling lägger ned sin verksamhet eller försöket upphör, återgår personförsamlingens medlemmar automatiskt till sina parokialförsamlingar. Vid en nedläggning återförs eller övergår den egendom som personförsamlingen förfogat över till den kyrkliga samfälligheten eller församlingen.

Det finns dessutom anledning att diskutera möjligheten att bevara medlemskapet i en församling i sådana fall där en församlingsmedlem flyttar till en annan församlings område inom samma samfällighet.

### 2.2.6 Församlingarnas fastigheter

En av de största utmaningarna med församlingarnas ekonomi gäller fastigheterna. Även om vackra, historiska byggnader är en rikedom för församlingarna och hela kyrkan, är det en stor börda att upprätthålla och reparera dem då församlingarna lever enligt allt stramare ekonomiska förutsättningar. Det stöd som samhället ger för underhåll av kulturhistoriskt värdefulla fastigheter täcker bara en liten del av de verkliga kostnaderna. Dessutom har många församlingar och kyrkliga samfälligheter rikligt med underutnyttjade fastigheter.

För att gallra fastighetskostnaderna och skaffa extra inkomster har församlingarna och de kyrkliga samfälligheterna avyttrat många fastigheter på senare år.

I vissa församlingar har det visat sig svårt att sälja fastigheter antingen på grund av de emotionella banden eller därför att det inte varit lätt att hitta lämpliga köpare i det rådande ekonomiska läget, särskilt inte i glesbebodda trakter. En del fastigheter har också förfallit till följd av bristande underhåll eller senareläggning av grundläggande renoveringar.

Förutom försäljning är det viktigt att användningsgraden höjs i de återstående lokalerna och att de byggs om för fler ändamål. Redan nu är många fastigheter i gemensamt bruk, särskilt inom de stora ekonomiska enheterna, men sam användning kunde tillämpas i betydligt större omfattning. Andra församlingar och beroende på lokalen också externa aktörer är potentiella samarbetspartner.

När det gäller de ekonomiska lösningarna har framtidskommittén också behandlat möjligheten att bolagisera fastighetsväsendet. Ett egentligt fastighetsbolag vore ett förnuftigt alternativ ur ekonomisk synvinkel, men det skulle innebära att den lokala församlingen eller den kyrkliga samfälligheten överlåter det operativa beslutsfattandet kring församlingens byggnader till bolaget. Ett fastighetsskötselbolag skulle kunna vara ett bättre alternativ. Då skulle ett stort övergripande kyrkligt bolag eller flera lokala bolag komma i fråga. Ett rikstäckande fastighetsskötselbolag skulle kunna förvalta kyrkans skogar och fastighetsbestånd med undantag för de sakrala rummen.

Kommittén har emellertid inte ansett en sådan lösning vara befogad eftersom en bolagisering av fastigheterna och fastighetsförvaltningen förknippas med många osäkerhetsfaktorer och öppna frågor. Förutom att man varit oroad för en inskränkning av församlingarnas operativa beslutsfattande har en försämring av graden av offentlighet och transparens i beslutsfattandet och osäkerhet kring de verkliga kostnadsbesparingarna betraktats som risker.

Även om man kan överväga en bolagisering av fastighetsförvaltningen av ekonomiska skäl, bör den huvudsakliga riktlinjen vara att stärka församlingarnas autonomi även med avseende på fastigheterna. Det här kan främjas genom att man gallrar bland bestämmelserna om underställning till domkapitlen och Kyrkostyrelsen.

Trots spar- och effektiviseringsåtgärderna gäller frågan om fastigheternas framtid framför allt verksamheten. Internationella erfarenheter har visat att användningen av kyrkorummen kan ha en avgörande roll för stärkandet av gemenskapen och församlingarnas tillväxt. Att man renoverat kyrkan och börjat använda den för nya ändamål har varit viktiga tillväxtfaktorer i många växande församlingar i Europa.

Då måste uppmärksamhet fästas vid kyrkobyggnadernas framtoning, funktionalitet och användningssätt. Att kyrkobyggnaderna kan användas på ett månsidigt sätt är särskilt viktigt ifall församlingen av ekonomiska orsaker varit tvungen att avstå från andra lokaler. När man planerar att förnya kyrkliga byggnader är det bra att ta fasta på internationella erfarenheter och innovationer.

Idealet vore att byggnaderna skulle fungera som centrum både för församlinglivet och för det omgivande samhället. Det förutsätter ändringar i det verksamhetsfokuseade tänkesättet, att man konkret öppnar kyrkdörrarna för församlingborna och i den mån det är möjligt gör ekonomiska satsningar på kyrkorna.

Vid utvecklandet av kyrkorummen bör man bevara den heliga känslan och förbättra användbarheten och stämningen; kyrkorummet ska kännas som en naturlig mötesplats för församlingen. Uppmärksamhet bör fästas vid tillgängligheten, belysningen, de audiovisuella elementen samt modifierbarheten efter användningsbehov.

Många församlingar, såväl internationella som finländska, har bra erfarenheter till exempel av hur bra effekt ett café i kyrkan kan ha för stämningen i församlingen och aktiviteten bland människorna. Det handlar inte enbart om yttre eller sekundära omständigheter utan om huruvida människor vill komma till kyrkan, må motivet då vara att träffa andra människor, delta i aktiviteter eller bli stilla inför det heliga.

Att nycklar till kyrkan ges ut till en eller flera ansvarstagande församlingsmedlemmar förefaller också stärka engagemanget i församlingen. Det är fråga om en betydande principiell fråga: kan församlingsmedlemmarna uppleva att kyrkan är deras kyrka, inte de församlingsanställdas eller organisationens kyrka?



## Ställningstagande 13: Församlingarnas fastigheter

De kyrkliga byggnaderna och övriga fastigheter spelar en stor roll för såväl församlingarnas ekonomi som för verksamheten.

Man måste försöka höja fastigheternas nyttjandegrad. Detta kan ske genom att man reducerar antalet fastigheter, ökar sam användningen eller samägandet med andra församlingar eller genom att man aktivt hyr ut lokaler till andra aktörer i området. Det är särskilt viktigt att öka sam användningen av lokaler av typen lägergårdar, för att dessa ska kunna utnyttjas bättre även utanför högsäsong.

Fastigheter som är underutnyttjade eller onödiga bör säljas.

När man överväger olika fastighetslösningar bör man utreda om det ur församlingens perspektiv är förmånligare och förnuftigare att hyra fastigheterna av utomstående eller att själv äga fastigheterna och betala för användning och reparationer.

Beslutanderätten i fråga om församlingsbyggnader och andra fastigheter bör ligga i lokalförsamlingens eller den kyrkliga samfällighetens händer, varför bestämmelserna om att fastighetsärenden ska underställas en annan instans bör slopas. Man måste få till stånd en större flexibilitet i användningen av lokalerna, vilket förutsätter att man gallrar bland det regelverk som omger dem.

Utifrån internationella erfarenheter förefaller de kyrkliga byggnaderna ha en central roll för att det ska uppstå en gemenskap. Därför bör kyrkorummens framtoning och funktionalitet utvecklas och ett mångsidigt utnyttjande av lokalerna ökas. Detta förutsätter ändringar i såväl attityderna och verksamhetskulturen som i själva kyrkorummen. Fungerande modeller bör sökas bland lyckade lösningar såväl här hemma som utomlands.

Vid utvecklandet av kyrkorummen måste man fästa särskild uppmärksamhet vid ljussättning och trivsel. De audiovisuella elementen bör utvecklas och möjligheterna till en mer mångsidig användning förbättras. Detta förutsätter ekonomiska satsningar, som det är skäl att överväga även under ekonomiskt kärva tider.

Kyrkornas dörrar måste oftare än nu stå öppna för församlingsmedlemmarna. Detta är möjligt om man bara vågar ta chansen att ge ut nycklarna till kyrkan till ansvarstagande församlingsmedlemmar. Kyrkorummet ska återspegla att det är heligt, trivsamt, öppet och ägs av församlingsmedlemmarna.

## Källor och litteratur

### Otryckta källor

Kyrkans akademikers medlemsenkät 2015. Förnyelse av församlingsstrukturerna.  
Lagutskottets betänkande 1/2015 om Kyrkostyrelsens framställning 3/2014:  
Ändring av lagstiftningen om kyrkans lokala strukturer. Ärendenr 2012–00195  
Biskopsmötets arbetsgrupp 2015. *Utredning av faktorer som inverkar på stiftens och domkapitlens framtid samt åtgärds- och förändringsförslag.*

### Publicerade källor

Utmanad kyrka (2012). *Utmanad kyrka. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2008–2011.* Kyrkans forskningscentralers publikationer 115.  
Tammerfors: Kyrkans forskningscentral.

### Litteratur

Ketola, Kimmo & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa (2016).  
Johdanto: Hierarkioista verkostoihin - kirkon muuttuva yhteisöllisyys.  
– *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko.* Red. M. Hytönen & K. Ketola &  
V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kyrkans forskningscentralers  
publikationer 124. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral, 9–39.

Meriläinen, Juha (2013). Ylirajainen historia ja globaali kristinusko.  
– *Kristinuskon historian tutkimusalat ja metodit.* Red. J. O. Antila E. M.  
Laine & J. Meriläinen. Helsingfors: Finska kyrkohistoriska samfundet  
301–313.

## 2.3 Stiften i framtiden

### 2.3.1 Biskopsämbetet och biskopens uppgifter<sup>103</sup>

I Bibeln uttrycks teologiska tankar kring biskopen och biskopens tillsynsuppgift med det grekiska substantivet *episkopos* (biskop) och *episkope* (tillsyn) samt verben *episkeptomai* och *episkopeo* (titta, övervaka, leda, bedöma, besöka). Inom protestantismen brukar man framhäva att termen biskop förekommer bara sällan i Bibeln (främst i 1 Tim. och Tit.) och att betydelsen då ligger mycket nära ordet *presbyteros*, som betyder präst eller församlingens äldste. Då faller emellertid en aktiv användning av förleden ”episk-” i glömska.

Den rikare teologiska termen ”tillsyn” har blivit vanligare hos oss till följd av ekumeniska avtal. I dessa hänvisar *episkope* i första hand till ”tillsynsämbetet”, som utöver biskopen även kan utövas av andra ledare inom kyrkan.

Också i Bibeln kan termen användas för ett ämbete eller en uppgift (Apg. 1:20; 1 Tim. 3:1), men exegetiskt avser den en mer omfattande verksamhet. Verbet kan hänvisa till syn och översyn, tillsyn och ledning av grupper eller till prövning och opinionsbildning. Å andra sidan associeras termen också med besök (lat. *visitatio*) till exempel hos sjuka eller okända stamfränder.

”Tillsyn” på svenska (”kuitsenta” på finska) är bara en begränsad beskrivning av det komplexa begreppet. När man använder ”tillsyn” är det bra att komma ihåg att ordfamiljen kan hänvisa till ett mycket mångfasetterat ledarskap. Å ena sidan ligger tonvikten på ledning av de egna skarorna uppifrån och på en introspektiv blick (lat. *ad intra*). Å andra sidan beskriver *episkope* och de motsvarande verben också extrospektiv (lat. *ad extra*), muröverskridande verksamhet och ställningstagande och intresse för det okända. Den som utövar tillsynen leder sina egna, men visitationsarbetet riktas även till hela världen. Som löparen (eng. *bishop*) i schack lämnar han lätt sina egna rader för att möta andra. Men även när *episkopos* rör sig utåt handlar det om en serviceuppgift på det lokala planet.

Biskopens uppgifter kan granskas förutom genom bibliska begrepp också ur historisk synvinkel. Stiften, som består av lokala församlingar och leds av biskopar, är i egenskap av kyrklig struktur nästan lika gamla som församlingarna, eftersom deras rötter sträcker sig till kristendomens andra och tredje århundrade. Till en början var biskoparna församlingsledare vars uppgifter småningom inriktades på att ansvara för renlärigheten. Under ett drygt århundrade förändrades biskoparnas roll till kyrkliga monarker som hade makt att utöva kyrkotukt i sina egna distrikt, stiften.<sup>104</sup>

103 Underkapitlet grundar sig framför allt på Risto Saarinens artikel *Kirkko-oppi*, Jaakko Olavi Antilas artikel *Organisaation muotoutuminen* och Juba Meriläinens artikel *Organisaation ja ballinnon nykytila*, som finns som bilaga till betänkandet, och på ett anförande som Saarinen höll om biskopsämbetet för kommittén.

104 Aejmelaeus 2007, 432–433; Pihkala 2007, 159–168; Räisänen 2011, 295–300.

I medeltida Finland var systemet med stift till och med starkare än de lokala församlingarna. Biskopen stod i centrum av det kyrkliga maktutövandet. Den kanoniska lagen gav biskopen den högsta förvaltnings- och domsrätten, ansvaret för tillsynen över kyrkans lära och undervisning samt rätt att förrätta de viktigaste vigningarna. Biskopen biträdades av ett pompöst domkapitel lett av domprosten. De reglementen som biskoparna utfärdade blev småningom till en tredje form av kyrklig lagstiftning vid sidan av den kanoniska rätten och landskapslagarna.

Den lutherska reformationen på 1500-talet strävade inte efter att avsätta biskopsämbetet men de lutherska biskoparna var tvungna att avstå från en del av den jordiska makten. I de lutherska reformatörernas teologiska reflektioner ansågs biskopens roll i hög utsträckning sammanfalla med prästrollen; visserligen skulle särskilda uppgifter komma an på biskopen, bland annat inom tillsynen över prästerskapet. Biskopsämbetet betraktades dock inte som något nödvändigt och därför försvann det från många lutherska områden. Men i Sverige, och därigenom i Finland, bevarades biskopsämbetet.

Även om biskopens roll och uppgift har förändrats i Finland under århundradenas gång, har tillsynen ända sedan reformationen utgjort kärnan i biskopsämbetet. I den finländska traditionen har begreppen ”tillsyn” och ”herdefunktion” ofta kopplats till det bibliska bildspråket. I Gamla testamentet ledde Gud och de av honom utsedda ledarna Israels folk såsom en herde leder sin hjord. Likaså har Kristus jämförts med den gode herden som sörjer för varje medlem i sin hjord. På samma sätt har man tänkt att biskopen är herden som leder stiftet och församlingarna.

Stiftsförvaltningskommittén, som arbetade i slutet av 1990-talet, definierade biskopens uppgiftsfält så här (*fri översättning*):

*Biskopens uppgift är att hjälpa människor hitta gemenskapen med Kristus, att stanna i den och se vad tro och kärlek innebär i den terräng som Guds folk vandrar i och som biskopen ser framför sig. Biskopen ska således övervaka och iaktta, visa vägen och uppmuntra, värna om och försvara enheten.<sup>105</sup>*

Det handlar om en definition av ledarskapet som kryddats med ett rikt andligt bildspråk. Ur organisationens och verksamhetens synvinkel är herdefunktionen stöd för ledarskapet i församlingarna och konsultation, som även innefattar en andlig innebörd. Det här märks tydligt i en färsk, snävare definition från biskopsmötets arbetsgrupp: ”att stöda och uppmuntra församlingarna och att ge dem mod framhåvs nuförtiden i tillsynen.”<sup>106</sup>

Att den jordiska makten har dragits tillbaka och herdefunktionen framhävts betyder emellertid inte att biskoparna inte längre skulle ha förvaltningsuppgifter.

---

105 Stiftsförvaltningskommittén 1998, 72–73.

106 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 11.

Till vissa delar till och med stärktes biskopens ställning och administrativa roll efter reformationen i och med att biskopen ersatte domsprosten som ordförande för domkapitlet.

Under de senaste 100 åren har biskopens ställning inom kyrkans förvaltning inskränkts i tre omgångar. Den första förändringen skedde i samband med reformen av den kyrkliga centralförvaltningen på 1940-talet. Då överfördes många uppgifter som tidigare hört till stiften på de nygrundade Kyrkostyrelsen och kyrkans centralfond, vilket ökade enhetligheten inom kyrkan men minskade stiftens roll. Det utvidgade biskopsmötet, som hade grundats vid samma tidpunkt och som fungerade som kyrkans ledning och övervakare av Kyrkostyrelsen, såg emellertid till att biskoparnas inbördes ställning bevarades.

Grundandet av en centralförvaltning innebar kraftiga förändringar i stiftens ställning och kyrkan överlag. Innan kyrkomötet och Kyrkostyrelsen grundades hade kyrkan varit en slags federation bestående av självständiga stift. Ur organisatorisk synvinkel hade det inte funnits någon övergripande kyrka på samma sätt som idag. Idealet om en kyrklig enhetlighet och uppkomsten av överkyrkliga organ omvandlade stiften från autonoma aktörer till ett administrativt och operativt steg mellan församlingarna och rikskyrkan.

Nedläggningen av det utvidgade biskopsmötet år 1974 försvagade avsevärt biskoparnas ställning och var den andra etappen i förändringsprocessen. Kyrkans interna maktbalans började luta mot den tjänstemannaletta Kyrkostyrelsen och framför allt det lekmannabetonade kyrkomötet.

Tillväxten inom Kyrkostyrelsen och de kyrkliga samfälligheterna under de senaste 20 åren, vilket har varit en följd av stiftens inskränkta operativa roll, kan betraktas som det tredje utvecklingsförloppet som försvagat biskoparnas ställning.

Såsom redogjorts för ovan har den jordiska centralmakten och enhetskulturen inom lutherdomen i Norden gjort att den introverta egenskapen hos biskoparnas herdefunktion har framhävts överdrivet starkt. ”Visitation” har till exempel uppfattats som en sådan inspektion där biskopen i egenskap av överordnat förvaltningsorgan utöver tillsyn över församlingarna och prästerna.

Enligt den förställning som kyrkan och samhället har idag är biskopen emellertid i allra högsta grad ”på insidan”, inte en inspektör som skickats utifrån. Även om det hör till biskopen att stöda andra som finns på insidan och sörja för ledningen av visionerna, har riktningen ”inifrån utåt” blivit allt viktigare, dvs. att forma och genomföra kyrkans syn på missionen, påverka samhället och företräda kyrkan i medierna.

Mot ljuset av begreppet *episkope* i Bibeln är påverkan utåt ingen ny uppgift, utan basarbete som ingår i herdefunktionen. En biskopsvisitation riktar sig inte bara till de egna utan också till rikskyrkan, det ekumeniska och interreligiösa samarbetet, samhället och världen.

Under århundradenas gång har biskoparna anförtratts olika uppgifter i anslutning till stiften, rikskyrkan och samhället. Uppgifterna har uppkommit dels

på grund av de många tolkningarna av begreppet *episkope*, dels som en del av den finländska förvaltningskulturen. Uppgifterna kan granskas antingen på olika organisationsnivåer eller indelade enligt uppgiftens natur.

På rikskyrklig nivå är biskoparna utifrån sitt ämbete medlemmar av biskopsmötet och kyrkomötet. Biskoparna är också representerade i kyrkomötets utskott, Kyrkostyrelsens plenum och ett flertal delegationer och direktioner inom kyrkan. Dessutom deltar biskoparna i olika regionala, rikstäckande och internationella organ. Ungefär en tredjedel av en biskops arbetstid går till möten och mötesresor som är nödvändiga för ämbetsutövningen.

Trots flertalet rikskyrkliga uppgifter vilar tyngdpunkten i biskopens arbete enligt kyrkolagen på stiftsarbetet. Biskopen företräder också rikskyrkan på det lokala planet. Biskopen leder stiftets förvaltning och verksamhet samt utövar tillsyn över församlingarna och prästerna i såväl lärofrågor som juridiska frågor. Dessa uppgifter utförs bland annat via ämbetsvigningar, biskopsvisitationer och domkaptelsverksamheten.

Om man tänker på biskopens uppgifter utifrån innehållet, omfattar uppgifterna såväl juridiska och autoritära uppgifter, såsom tillsynen över lagenligheten och klanderfriheten, som stöd för prästerna och de övriga församlingsanställda och förkunnande av evangeliet. De andliga elementen i ämbetet kommer bättre till uttryck i formuleringarna kring biskopsvigningen och i biskoparnas egna tal och i skrivelser än i kyrkolagen och kyrkoordningen, vilka framhäver de administrativa uppgifterna och tillsynen.

Föreställningarna om biskopens ställning motsvarar inte nödvändigtvis verkligheten i dagens ämbete, vilket ger upphov till spänningar både inifrån och utifrån. Det händer lätt att man fortfarande uppfattar biskopen som en hierarkisk och administrativ ledare, även om biskopens ekonomiska makt och resurser har minskat och det hierarkiska ledarskapet i verkligheten bara gäller tillsynen över prästerna och disciplinära förfaranden samt i vissa fall biskopsvisitationerna. Biskopsvisitationerna är också inne i en brytningsfas. I framtiden kommer tonvikten i visitationerna att förskjutas från tillsyn mot konsultation.

Den samhälleliga förändringen håller på att åter lyfta fram biskopsämbetets utåtriktande karaktär, *ad extra*, som länge legat i skugga. Nuförtiden utsätts biskoparna nämligen för många olika krav och tryck i anslutning till samhälls- och medierelationerna och kyrkans enhet. Kraven ställs framför allt på ärkebiskopen men också på de övriga biskoparna. Ur kyrkans synvinkel är biskoparna allt mer andliga ledare, ur samhällets synvinkel opinionspåverkare.<sup>107</sup>

---

107 Se t.ex. Pihkala 2007, 111–123.

Grafisk illustration av hur biskopens uppgifter kan indelas i fyra korgar:



**Figur 5.** Fyra delområden av biskopens uppgifter.

Stiftsarbetsgruppens färskaste ställningstagande grundar sig på en visualisering av biskopens uppgifter lite på samma sätt som ovan men med hjälp av ansvarsområden. En sådan indelning ser ut så här:



**Figur 6.** Biskopens arbetsfält.

Allteftersom biskopens roll under de senaste århundradena har förändrats från en världslig och andlig furste till arbetsgemenskapernas herde, andlig ledare och opinionspåverkare, har biskopsämbetets ämbetsteologiska betydelse samtidigt accentuerats. I så kallade gamla kyrkor framhäver man starkt att biskopar som vigts till sitt ämbete genom handpåläggning företräder det kontinuum som började med apostlarna. Detta oavbrutna kontinuum i vigningskedjan, den apostoliska successionen, betraktas som ett centralt uttryck för kyrkans apostolitet, dvs. beständigheten och trofastheten gentemot det grundläggande budskapet. Tolkningen avviker till exempel från reformatörernas åsikter. Att tänkesättet vunnit terräng i Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland beror dels på de fasta ekumeniska relationerna till de anglikanska och ortodoxa kyrkorna, dels på att relationerna till den katolska kyrkan blivit närmare.

Som konstaterats har biskopsämbetet inte alltid betraktats som en teologisk nödvändighet i den lutherska traditionen. Bland traditionellt lutherska områden, till exempel i Tyskland och USA, har biskopsämbetets betydelse nedverderats. Även i Finland, där stiftet är stora och biskopens ämbete har accentuerats jämfört med protestantismen i Tyskland eller USA, är biskoparnas påverkansmöjligheter i det egna området mer begränsade än kyrkoherdens.

Att möjligheterna att påverka blivit mindre märks bland annat i att biskoparna och domkapitlen upplevs ha drivit för långt bort från de kyrkliga samfälligheterna, vars betydelse har ökat klart inom kyrkan. Ett beaktansvärt alternativ vore att biskoparna skulle kallas och ges rätt att delta i utarbetandet av de kyrkliga samfälligheternas strategier. Annars har biskoparna för begränsade möjligheter att sköta herdefunktionen och fungera som sporrar i de kyrkliga samfälligheterna.

Vid utvecklandet av biskopens roll är det bra att fästa uppmärksamhet vid biskoparnas ledningskompetens, och i det sammanhanget är utbildningen en viktig faktor. Till detta hör även ställningstaganden som tidvis lagts fram om att behörighet för biskopsämbetet borde vara minst behörighet för kyrkoherdetjänst.



## Ställningstagande 14: Biskopsämbetet och biskopens uppgifter

Trots att inte alla lutherska kyrkor historiskt och teologiskt sett biskopsämbetet som en nödvändighet utgör biskoparna en avsevärd resurs för vår kyrka.

Biskopsämbetets hela existens definieras genom den biskopliga tillsynen. Eftersom lokalförsamlingen är kyrkans grundläggande enhet ska biskopsämbetet och biskopens uppgifter vara oskiljaktigt knutna till det arbete som sker i lokalförsamlingarna.

Biskopsrollen har en tudelad karaktär: den är både introspektiv och utåtriktad. Att stödja och utöva tillsyn över det egna stiftet, dess prästerskap och andra anställda hör till biskopens viktigaste uppgifter. Dessutom behöver kyrkan i framtiden alltmer biskoparna i den externa kommunikationen, för samhällelig påverkan, internationella relationer och värnandet om kyrkans enhet.

Biskoparnas roll som centrala ledare accentueras särskilt i brytningsskeden. Därför bör kyrkan i samband med reformer fästa uppmärksamhet inte bara vid kyrkoherdarnas utan även vid biskoparnas ledarskapsförmåga.

Ett stödande av biskoparna gagnar även församlingarna och hela kyrkan. Biskoparna och stiften måste få bättre stöd för påverkansarbetet, kommunikationen och utvecklingsarbetet samt för ledningen och den interna tillsynen över stiftet.

### 2.3.2 Olika stiftsmodeller

I Finland har stiftens storlek, antal och gränser i hög grad hängt samman med praktiska omständigheter. Från år 1554 hade kyrkan två stift, från år 1897 fyra och från år 2004 nio, varav Esbo stift är det nyaste. Ökningen i antalet stift har främst berott på befolkningsstillväxten och en strävan att underlätta kontrollbarheten. Av dagens stift har åtta bildats på geografiska grunder och ett, Borgå stift, omfattar de svenskspråkiga områdena i vårt land.<sup>108</sup>

Stiftens storlek och antal kan alltså ökas eller minskas eller bevaras oförändrade beroende på vad som är ändamålsenligt. En ökning i antalet stift innebär i praktiken också en ökning i antalet biskopar. En minskning i antalet stift kan däremot innebära antingen en minskning i antalet biskopar eller ett oförändrat antal.<sup>109</sup>

108 Se *Juha Meriläinens* artikel *Organisaation ja hallinnon nykytila* i bilagan.

109 Biskopsmötes arbetsgrupp 2015, 35.

Under beredningsprocessen för reformen av församlingsstrukturen, som föll efter omröstning i maj 2015, presenterades olika modeller för uppbyggandet av församlingarnas, de kyrkliga samfälligheterna och stiftens organisationer. När det gäller stiftet fortsatte samma beredning av en stiftsarbetsgrupp som tillsattes av biskopsmötet. Arbetsgruppens rapport blev klar i december 2015. Rapporten lägger fram tre alternativa stiftsmodeller, samtliga med egna styrkor och svagheter.<sup>110</sup>

*Den första modellen bygger på små stift.* Varje församling skulle höra till ett stift som omfattar drygt tio församlingar och som utöver den andliga aspekten även utgör ekonomiförvaltningsenhet. Stiftet skulle ha hand om många uppgifter som idag faller på de kyrkliga samfälligheterna. Modellen påminner i många hänseende om församlingsstrukturen som förkastades genom omröstning, men i stället för en kyrklig samfällighet skulle stiftet vara takorganisation.<sup>111</sup> Modellen och dess styrkor och svagheter beskrivs närmare i kapitel 3.1.

*I den andra stiftsmodellen skulle antalet stift och biskopar minska från dagens åtta till fem-sju.* De nya stiftsgränserna skulle i den mån det är möjligt följa landskapsgränserna. Att trygga domkapitlens resurser är den grundläggande tanken i modellen med större stift. Styrkan i den här modellen är att kyrkliga samfälligheter som vuxit till stora mått inte skulle dominera stiftslivet för mycket. Biskopsmötets arbetsgrupp ansåg emellertid att en utvidgning av stiftet kan ifrågasättas teologiskt. Om den första modellen med små stift närmar biskopen och församlingarna och svarar bättre mot strukturerna hos internationella systerkyrkor, skulle en utvidgning av stiftet ytterligare öka avståndet mellan stifts- och församlingsnivåerna.<sup>112</sup> Modellen presenteras och bedöms närmare i kapitel 3.2.

*Den tredje modellen grundar sig liksom den andra modellen på att utvidga och stärka stiftet.* Det finns dock stora skillnader jämfört med föregående. I stället för några stora stift skulle kyrkan indelas i tre stift: *norra storstiftet, södra storstiftet och svenska Borgå stift*, som beträffande storleken skulle utgöra en bråkdel av de finska stiftet. Norra stiftet skulle bildas av dagens S:t Michels, Kuopio, Lappo och Uleåborgs stift, medan södra stiftet skulle bestå av Åbo ärkestift samt Helsingfors, Esbo och Tammerfors stift.<sup>113</sup>

Antalet biskopar skulle inte nödvändigtvis ändras vid bildandet av två storstift, eftersom de stora stiftet skulle indelas i mindre biskopsdömen, vars antal skulle kunna motsvara antalet stift i dag. Storstiftet vore förvaltningsområden med egna domkapitel. Biskopsdömena vore återigen tillsynsområden även om en del av domkapitlens uppgifter skulle kunna delegeras till dem. Dessutom skulle

---

110 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 35–36.

111 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 36–38. Stiftsmodellen presenterades även av styrgruppen för församlingsstrukturen år 2011. Se Styrgruppen för församlingarnas strukturförändringar 2011, 38–42.

112 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 38–39.

113 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 39–40.

Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning och eventuellt en del av specialenheterna fördelas mellan stiften, varvid stiften skulle få en betydande mängd operativa resurser. Vardera storstiftet skulle eventuellt ha en egen ärkebiskop.<sup>114</sup>

Den nya strukturen skulle återspegla dagens verklighet där de samhälleliga och kyrkliga skillnaderna mellan södra och norra Finland håller på att bli allt större. En av utmaningarna för kyrkan har varit att hitta lösningar som lämpar sig för alla delar av Finland. I och med storstiften vore det inte alltid nödvändigt att söka kompromisser utan separata lösningar som beaktar de regionala särdragen. De nya storstiften skulle ha såväl möjligheter som resurser för detta. En fördelning av verksamhetsavdelningen mellan stiften skulle också minska kritiken inom kyrkan om att verksamheten är så ”helsingforscentrerad”. Det finns emellertid risk för att modellen ytterligare ökar klyftan mellan norr och söder och leder till polarisering och slutligen till och med delning av kyrkan.

Uppkomsten av två storstift förenklar inte heller kyrkans struktur, vilket återigen den första modellen skulle kunna göra, utan utökar strukturen med en nivå. I det värsta scenariot skulle församlingarna i söder och norr kunna ha en struktur med sex nivåer: församling – kyrklig samfällighet – prosteri – biskopsdöme – stift och rikskyrka. Det svenska stiftet skulle ha en nivå mindre. Prosterierna skulle visserligen inte utgöra någon egentlig nivå inom förvaltningen, men organisationsstrukturen skulle i varje fall som helt bli ännu mer komplicerad.

Att bevara det svenska stiftet oförändrat vore kyrkopolitiskt sett en enkel lösning. Man bör dock tänka på hurdan ställning ett språkligt minoritetsstift med 200 000 medlemmar skulle ha vid sidan av två storstift med grovt beräknat cirka 2 000 000 medlemmar vardera. Riskerna dels för marginalisering, dels för en överrepresentation i det kyrkliga beslutsfattandet vore ett faktum.

---

114 Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 40-41.

## Ställningstagande 15: Olika stiftsmodeller

Eftersom kärnan i biskopens uppgifter och därigenom stiftens hela existens har sitt ursprung i den biskopliga tillsynen och stödet till församlingarna, bör stiftsstrukturen vara sådan att den ger biskoparna tillräckligt med tid, ekonomiska resurser och personalresurser för att sköta dessa uppgifter. Den första stiftsmodellen (landskapsmodellen) skulle eventuellt erbjuda de starkaste och den andra stiftsmodellen (modellen med två stora stift) sannolikt de svagaste förutsättningarna för detta. Avståndet mellan biskopen och församlingarna under dennes tillsyn bör inte bli längre än det är idag.

Framtidskommitténs målsättning är att förenkla organisationsstrukturen, göra förvaltningen lättare och mer flexibel samt minska kostnaderna. Den första modellen, bestående av små stift, vore ett bra alternativ med tanke på de första två målen, men kunde öka stiftsförvaltningens kostnader, vilket är ett starkt argument emot den. Den skulle också medföra den tvångssammanslutningsmodell som den svenskspråkiga minoriteten och församlingarna i norra Finland motsätter sig – med dess svagheter och styrkor – om även i en annan skepnad och under ett annat namn. I den utsträckning som det är teologiskt, juridiskt och ekonomiskt möjligt understöder framtidskommittén istället för en obligatorisk modell en modell som tillåter olikheter och regionala alternativ.

Modellen med två stora stift skulle göra det lättare att beakta regionala skillnader, men den hotar också polarisera kyrkan och dela den i två läger. Detta är en risk man måste ta på allvar.

Antalet biskopar bör inte ökas för att deras samhälleliga ställning och inflytande inte ska urholkas, men antalet får inte heller minskas i någon avgörande grad för att deras tillgängliga resurser för medier och samhälleliga relationer inte ska minska.

### 2.3.3 Stiftsindelningen

Biskopsmötets stiftsarbetsgrupp konstaterar i sin rapport från december 2015 att det tidigare behandlade Kyrkostyrelsens förslag om en landskapsbaserad stiftsindelning skulle kunna tas upp till ny behandling. Det hänvisas till Kyrkostyrelsens framställning år 2002 enligt vilken varje finskt stift skulle utgöras av två eller flera landskap där majoriteten av församlingarna är finskspråkiga.<sup>115</sup>

I Kyrkostyrelsens framställning bestod Åbo ärkestift av Satakunta och Egentliga Finland; Tammerfors stift av Centrala Tavastland, Päijänne-Tavastland och Birka-

115 Kyrkostyrelsens framställning 2/2002 till kyrkomötet, 1; Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 35–36.

land; Uleåborgs stift av Mellersta Österbotten, Norra Österbotten och Lappland; S:t Michels stift av Södra Karelen, Södra Savolax och Kymmenedalen; Kuopio stift av Kajanaland, Norra Karelen och Norra Savolax samt Lappo stift av Södra Österbotten, Österbotten och Mellersta Finland. I framställningen tog man inte ställning till en eventuell delning av Helsingfors stift, eftersom den frågan behandlades samtidigt separat. Förnyelsen skulle inte ha påverkat Borgå stift.<sup>116</sup>

Kyrkostyrelsen framhävde att landskapen blivit centrala utgångspunkter för regionindelningen, förutom i Finland även i struktur- och regionpolitiken i Europeiska unionen. Enligt den finska lagen om landskapsindelning var ett landskap ett område som bestod av kommuner vilka bildar en ändamålsenlig helhet i funktionellt och ekonomiskt hänseende samt med tanke på planeringen av området. Landskapsindelningen hade börjat bli en vanlig grund även utanför den offentliga förvaltningen, till exempel när man delade in organisationers verksamhet i olika distrikt.<sup>117</sup>

Stiftsgränskommittén som beredde ärendet för Kyrkostyrelsen föreslog enhälligt att stiftsgränserna skulle anpassas till landskapsgränserna. Kyrkostyrelsen biföll förslaget och framhävde att en stiftsindelning som grundar sig på landskapsindelningen skulle underlätta samarbetet med aktörerna i landskapen. Förutom den regionala utvecklingen och en ökad effektivitet i verksamheten skulle det handla om att sätta värde på, dra fördel av och utveckla de kulturella, historiska och sociala dragen i regionerna.<sup>118</sup>

Kyrkomötets förvaltningsutskott, som gett ett utlåtande i ärendet, skrev under samtliga ovan beskrivna positiva synpunkter men föreslog trots det att man skulle låta ärendet förfalla. Det överraskande beslutet motiverades med att församlingarna hade förhållit sig kritiska till ett byte av stift och att verksamheten i landskapen inte heller hade stabiliserat sig tillräckligt. I stället för att genomföra reformen skulle Kyrkostyrelsen ”följa hur den landskapsbaserade verksamheten utvecklas i Finland och i ett vidare perspektiv i EU.” Ärendet föll efter omröstning på kyrkomötet 54–47.<sup>119</sup>

Alla kyrkans arbetsgrupper och beslutsorgan som på senare tid behandlat en landskapsbaserad stiftsindelning har betraktat modellen som grundad och förnuftig, även om den inte har omsatts i praktiken. För tillfället är antalet landskap 21, vilket är tämligen högt. Det vore möjligt att grunda stift av samma storlek som landskapen, om målet är att uppnå den av biskopsmötets stiftsarbetsgrupp föreslagna första modellen med stift som påminner om kyrkliga samfälligheter. Om man återigen strävar efter att bygga upp stift som grovt sett är lika stora som idag, är nätverket av regionförvaltningsverk en bättre modell för stiften.

116 Kyrkostyrelsens framställning 2/2002 till kyrkomötet, 1.

117 Kyrkostyrelsens framställning 2/2002 till kyrkomötet, 11–12.

118 Kyrkostyrelsens framställning 2/2002 till kyrkomötet, 14.

119 Förvaltningsutskottets betänkande 3/2002 om Kyrkostyrelsens framställning 2/2002, 4–5, kyrkomötets protokoll 2002, 30 §.

Problemet är dock att även om landskapsstrukturen under de knappt 15 år som gått efter kyrkomötets beslut har blivit rätt så etablerat, har kommun- och regionförvaltningsstrukturerna ständigt ändrats. Den färskva vård- och landskapsreformen är fortfarande på hälft och har väckt rikligt med diskussioner och politiska dispyter.<sup>120</sup>

Utifrån erhållna upplysningar förefaller det sannolikt att dagens sex RFV-områden som byggts upp kring regionförvaltningsverken kommer att slås samman till en rikstäckande organisation med regionala verksamhetsställen. Därmed skulle RFV-områdena, som vunnit brett stöd av kommunerna och samkommunerna, försvinna.

Regionförvaltningsverken och Statens ämbetsverk på Åland har strävat efter att främja verkställandet av de grundläggande rättigheterna, tillgången till basservice, miljöskydd och intern säkerhet i sina respektive områden.<sup>121</sup> De har också samarbetat mångsidigt med andra regionala aktörer, såsom stiftet.

Stiftsgränser som följer landskapsgränserna och regionförvaltningsverken gränser vore därför en funktionellt och kulturellt förnuftig lösning i nuläget, vilket Kyrkostyrelsens och biskopsmötets arbetsgrupper också fäst uppmärksamhet vid redan tidigare. Modellen skulle förtydliga samarbetet mellan kyrkan och myndigheterna och aktörerna i samhället, och medföra många slags synergieffekter. Församlingarna samarbetar med kommunerna på många sektorer och liknande strukturer och samsarbetsriktningar skulle underlätta samarbetet ytterligare.

I det osäkra samhälleliga och politiska läget vore det inte klokt av kyrkan att binda sina lösningar till samhällsstrukturerna, förutom ifall de tjänar kyrkans egna utgångspunkter. Att stiftsgränserna är kulturellt och funktionellt naturliga och inte medför problem för samarbetet med myndigheterna är det väsentliga. Att beakta landskapsgränserna är såtillvida motiverat att landskapsförvaltningen har byggts upp med utgångspunkt i befolkningskoncentrationerna och det kulturella och regionala läget.

Det finns emellertid inget stort tryck på att ändra stiftsstrukturen eller stiftsgränserna. De nuvarande stiftet kan utan större problem hantera sina interna ärenden och samarbeta med såväl andra stift som det övriga samhället. Mot ljuset av det man känner till idag går det inte att klart påvisa att någon annan stiftsmodell skulle vara mer befogad, fungera bättre eller vara billigare.

Stiftens roll, uppgifter och verksamhetskultur kan förnyas även inom ramen för de nuvarande strukturerna. Om stiftsgränserna justeras bör man i denna process beakta landskapsgränserna, även om kyrkan inte behöver förbinda sig till dem.

Oberoende av gränserna och strukturerna bör samarbetet mellan stiftet ökas och stärkas, både av funktionella skäl och i syfte att spara kostnader. Gemensamma arbetsformer, arbetstagare och domkapitel kan vara ett sätt att uppnå detta.

---

120 Social- och hälsovårdsministeriet, Finansministeriet 2016

121 Regionförvaltningsverken 2016.

## Ställningstagande 16: Stiftsindelningen

Stiftsgränserna har ingen teologisk grund utan är en fråga om ändamålsenlighet. De kan lika väl vara resultatet av en historisk utveckling som följa de områdesgränser som tillämpas på andra håll i samhället. Å andra sidan behöver kyrkan inte anpassa sig efter svängningar i regionpolitiken om dessa inte tjänar kyrkans egna behov. Det väsentliga är att hitta naturliga lösningar som underlättar samarbetet.

Om stiftsstrukturerna följde de samhälleliga regionstrukturerna skulle det underlätta myndighetssamarbetet och ge synergifördelar. Osäkerheten i regionpolitiken och det faktum att regionförvaltningsämbetena sannolikt kommer att läggas ner gör det ändå olönsamt att anpassa stiftsgränserna efter regionförvaltningsområdena.

Landskapen har dock en stor betydelse och har bildats utifrån kulturella och befolkningsbaserade faktorer som är mer stabila än politiska konjunkturen. Därför bör man vid en ändring av de nuvarande församlings- och stiftsgränserna beakta landskapsgränserna, om ett förenhetligande av områdesgränserna inte medför några särskilda problem eller hinder ur kyrkans perspektiv.

### 2.3.4 Stiftsförvaltningen<sup>122</sup>

Domkapitlen har fungerat som biskoparnas förvaltningsämbeten i Finland ända sedan medeltiden. I modern tid var domkapitlen statliga ämbetsverk ända till början av år 1997, när de började bekostas av kyrkan och tjänsteinnehavarna även formellt blev tjänsteinnehavare inom kyrkan.

Idag har domkapitlen bland annat till uppgift att sköta stiftens verksamhet, förvaltning och ekonomi; stöda och utöva tillsyn över församlingarnas verksamhet och förvaltning; hantera personalfrågor som gäller prästerskapet; utöva tillsyn över hur präster och andra församlingsanställda utför sina uppgifter och lever; sköta kontakterna till kyrkans förvaltning, andra stift, kristliga organisationer och andra instanser i samhället samt anställa och avskeda domkapitlets tjänsteinnehavare och arbetstagare. Dessutom har domkapitlen hand om beredningen av ärenden för stiftsfullmäktige och verkställandet av fullmäktiges beslut. I praktiken är domkapitlet det enda organet som bygger upp den regionala enhetligheten.

Domkapitlets makt stöder kyrkans autonomi, i och med att många oklara lärofrågor och liknande läggs fram för beslut av en världslig domstol utan styrs till domkapitlet.

122 Underkapitlet grundar sig främst på *Juha Meriläinens* artikel *Organisaation ja hallinnon nykytila*, som ingår i bilagan.

Medlemmar av domkapitlet är biskopen som ordförande, domprosten som vice ordförande – i praktiken kyrkoherden i domkyrkoförsamlingen –, två präst-assessorer, en lekmannamedlem samt domkapitlets juristassessor och stiftsdekan. Domkapitlet kommer att behöva juridisk kompetens även i fortsättningen, och prästassessorernas platser motiveras med att prästerna genom prästassessorerna får mer sakkunskap i lärofrågor och i avgöranden som gäller församlingarna.

Domkapitlet biträds av en grupp arbetstagare som ansvarar för operativa uppgifter och av kontors- och förvaltningspersonal. I vissa stift kallas denna enhet som leds av stiftsdekanen ”verksamhetsavdelning”. Domkapitlet hade redan länge haft stiftsmedarbetare, men större avdelningar började uppkomma på 1970- och 1980-talen allteftersom verksamheten utvecklades och det uppkom nya behov av utbildning och arbetshandledning.

De behov som församlingarna lägger fram för stiftet uppvisar stora variationer som beror på olika traditioner, ekonomiska realiteter och strukturella lösningar. Stora kyrkliga samfälligheter har mångfaldiga resurser i förhållande till stiftet, och därför kan det hända att deras behov av praktiskt stöd är ringa. På samma gång kan små, självständiga församlingar allttjämt söka stöd hos stiftet i mångahanda frågor, likaså de kyrkliga samfälligheter som har sämre resurser.

Å andra sidan behöver varje församling och kyrklig samfällighet fortfarande den episkopala tillsynen, oavsett enhetens storlek. Om de kyrkliga samfälligheterna ökar både i antal och omfattning förutsätts emellertid nya sätt för utövandet av tillsynen.

Att modellen med en enhetlig modell för kyrkliga samfälligheter strandade innebär att församlingsfältet kommer att förbli heterogent under de kommande åren, även om församlingarna nog småningom drivs mot större ekonomiska enheter. Eftersom det handlar om en glidande övergång är det inte ändamålsenligt att göra plötsliga ändringar i stiftets roll och stödfunktioner. I det skede när alla eller merparten av församlingarna ingår i en kyrklig samfällighet, bör stiftets roll och behovet av verksamhetsavdelningar ses över på nytt.

I varje fall betyder den nuvarande ekonomiska trenden och den sänkning av centralfondsavgiften som kommittén föreslår att stiftet är tvungna att spara in på kostnaderna på samma sätt som församlingarna. Genom att stiftet samarbetar sinsemellan, bildar nätverk och delar personalresurser kan kostnader sparas utan att man i det här skedet behöver lägga ner verksamhetsavdelningar.

I stället för nedläggning kan verksamhetsavdelningarna förnyas så att de är del av ett nätverk för utvecklingsarbete som täcker hela kyrkan. Nätverket behandlas närmare i kapitel 2.4.4. I fortsättningen skulle man kunna kalla verksamhetsavdelningarna ”stiftsutvecklingsenheter”. Utvecklingsenheternas kommunikativa kompetens bör också stärkas. Mer om detta i kapitel 2.4.3.

Under historiens gång har domkapitlet ålagts olika förvaltningsuppgifter och underställningsärenden som bör gallras för att domkapitlet ska kunna fokusera på sin kärnuppgift allteftersom resurserna blir knappare. En upplösning av underställ-



ningsförfaranden betyder att församlingarnas autonomi stärks. Exempelvis behöver beslut i frågor som gäller prästernas ledigheter inte tas av domkapitlet förutom när det gäller vikariat för kyrkoherdar och långa vikariat för andra präster. En del stift har redan övergått till sådan praxis. I andra ledighetsfrågor kan beslutet tas i församlingen.

Ändringarna bör genomföras så att man med hjälp av dem kan stärka församlingarnas självbestämmanderätt, förenkla beslutsprocessen i anslutning till fastigheter och styra både beslutsfattandet och tillsynen över den till dem som har den bästa sakkunskapen.

Namnet domkapitel (lat. *Domus capituli*, fin. *tuomiokapituli*) härrör från en felöversättning där det latinska ordet för hus *domus* har fått formen *dom* på svenska. Även om man i det kyrkliga språkbruket vant sig vid ord som börjar med förleden dom-, ger de i dagens samhälle en hierarkisk och fördömande bild av kyrkan, vilket inte är önskvärt ur kyrkans synvinkel. Därför tog biskopsmötets senaste stiftsarbetsgrupp klart ställning till benämningarna och föreslog att de ska ses över. Stiftets förvaltningsorgan skulle kunna heta collegium eller kapitel, domkapitlets personal skulle kunna kallas biskopens kansli eller ännu hellre utvecklingsenhet och domkyrkan skulle ändras till biskopens kyrka eller katedral. Domkyrkoförsamlingen skulle enligt samma princip kallas katedralförsamling. I stället för biskopsvisitation skulle man kunna tala om biskopsbesök.<sup>123</sup>

Även om framtidskommittén inte föreslår några nya översättningar ger kommittén sitt stöd för stiftsarbetsgruppens förslag och hoppas att begreppen utreds på nytt.

Vid sidan av domkapitlet har det också funnits andra förvaltnings- eller förhandlingsorgan inom stiften. Exempel på sådana har varit prästernas årliga synodalmöte och stiftsmötet bestående av präster och lekmän som lades ned år 2004. Stiftsmötet har ersatts med stiftsfullmäktige, som samlas 2–4 gånger per år. Målet med förnyelsen var att göra stiftsförvaltningen mer självständig. I praktiken var emellertid den enda ändringen att det nya stiftsfullmäktige av Kyrkostyrelsen övertog ansvaret för att inrätta och dra in tjänster vid domkapitlet. Stiftet kan fortfarande inte besluta till exempel om tillgängliga resurser, utan de besluten fattas av kyrkomötet.

Stiftsfullmäktige, i den form det har idag, har till uppgift att godkänna stiftets verksamhets- och ekonomiplan och budget samt föregående räkenskapsperiods verksamhetsberättelse och bokslut, även om det också i dessa frågor handlar om ett skenbart godkännande; kyrkomötet har i sista hand beslutanderätten. På ett allmänt plan har stiftsfullmäktige till uppgift att stöda och främja fullgörandet av kyrkans uppgift i stiftet och i dess församlingar. Stiftsfullmäktige kan också lägga fram initiativ för kyrkomötet.

<sup>123</sup> Se biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 35.

Fullmäktige, som leds av en lekman, består på samma sätt som de nedlagda stiftsmötena av representanter för det allmänna och det särskilda prästadömet, dvs. lekmän och präster. Antalet lekmän är 14 och präster 7. Valsättet och mandatperioden är desamma som för kyrkomötet.

Enligt historiker *Jaakko Olavi Antila*, som forskat i kyrkomötets historia, har grundandet av stiftsfullmäktige från första början betraktats som ett misslyckande. Stiftsmötet lades ned eftersom det inte hade något klart syfte eller någon klar uppgift. Av kyrkopolitiska skäl konstruerades ett nytt förvaltningsorgan i stiftsmötets ställe, men grunderna för det var lika vacklande och betydelsen lika ringa. Till stiftsfullmäktigen styrdes ju ingen beslutanderätt från vare sig centralförvaltningen eller församlingarna. Försöket att lätta på förvaltningen misslyckades även det. Ett förvaltningsorgan ersattes med ett annat, och dessutom ledde processen till att domkapitlet ökade i omfång.<sup>124</sup>

Enligt Antila var kollisionen mellan olika förvaltningsprinciper och den kompromiss som gjordes mellan dem orsakerna till misslyckandet. Många av kyrkomötets lekmannaombud understödde stiftsförvaltningskommitténs förslag om att lägga till en lekman i domkapitlet. Dessutom ville de att de stiftsfullmäktige som skulle ersätta stiftsmötena skulle ledas av lekmän och strävade också efter att ge biskopen en mindre roll i stiftsförvaltningen. Biskopsmötet kunde inte godkänna det sistnämnda. Som ett resultat av kompromissen bevarades biskopens roll oförändrad men för övrigt har man ansett att lekmannalinjen uppnådde sitt mål. Å andra sidan har man också ansett att tvisten lett till att omstruktureringen misslyckats, dvs. att förvaltningen ökat och det bildats ett fullmäktige utan någon stark roll.<sup>125</sup>

Till följd av gallringen bland underställningsbestämmelser kommer stiftens förvaltningsuppgifter att minska ytterligare, vilket är en grund för att se över domkapitlets roll och också att lägga ned stiftsfullmäktige. Synodaliteten i stiftsförvaltningen bör emellertid tryggas. Det kan bättre uppnås genom att man ökar antalet lekmän i det förvaltningsorgan som har beslutanderätten, domkapitlet, än genom att man upprätthåller ett omfattande organ vars roll har ifrågasatts från första början och som inte har någon egentlig beslutanderätt. Stiftsfullmäktigena har fungerat som aktiva diskussionsforum men diskussionskulturen på stiftsnivå kan främjas även utan fast tillsatta förvaltningsorgan.

Det förnyade domkapitlet skulle bestå av en biskop, en domprost, två prästassessorer och fyra lekmän. Stiftsdekanen, den lagfarna assessorn och eventuella andra av ordföranden förordnade föredragande skulle ha hand om föredragningen. Lekmännen skulle utses genom val där församlingarnas förtroendevalda har rätt att rösta.

---

124 Antila 2014, 298–300.

125 Stiftsförvaltningskommitténs betänkande 1998, 112–117, 124–126; Antila 2014, 298–300.

## Ställningstagande 17: Stiftsförvaltningen

Till sitt väsen är stiftet biskopens tillsynsområde. Mellan de olika stiften kan det finnas skillnader som beror på regionerna och deras behov, vilka återspeglas i verksamhetskulturen och personalen samt i relationen till församlingarna.

Domkapitlet är en enhet som har skapats för att stödja biskopen i dennes kärnuppgift. Ordet syftar inte bara på det beslutsfattande organet, kollegiet, utan även på biskopens kansli. Dessa två separata betydelse bör framöver särskiljas från varandra, såväl begreppsmässigt som funktionellt. Det nuvarande namnet har sitt ursprung i en felöversättning, varför man bör överväga att ersätta namnet med begrepp som bättre skulle beskriva kollegiet respektive kansliet.

Medlemmar av domkapitlet är framöver biskopen, domprosten, två prästassessorer samt fyra lekmän. Lekmannamedlemmarna utses i samband med kyrkomötesval och rösträtt har församlingarnas förtroendevalda. Stiftsdekanen och den lagfarna assessorn är föredragande vid domkapitlet. Ordföranden kan också utse andra föredragande.

I framtiden kan flera stift ha ett gemensamt domkapitel. En sammanslagning av domkapitlen kan ge kostnadsbesparingar och biskoparna skulle trots besparingarna ha tillgång till en bredare sakkunskap.

Domkapitlens beredningsuppgifter ska huvudsakligen överföras på tjänstemännens ansvar. Domkapitlet kan vid behov även kalla en extern sakkunnig att bereda ett ärende som ska behandlas och genom ett föredragningsförordnande även att föredra det. Utnyttjandet av en tillfällig sakkunnig är att rekommendera exempelvis när man söker ekonomiska lösningar för en församling i kris och vid andra krävande specialfrågor.

Under tidens gång har domkapitlen ålagts diverse uppgifter som det i nuläget vore ändamålsenligt att slopa. Till följd av detta kunde resurserna läggas på uppgifter som i nuläget upplevs som viktiga, såsom tillsynen över och utvecklandet av församlingarna och stödjandet av biskoparna i deras uppgifter.

Underställningsärenden som gäller fastigheter, exempelvis markaffärer, behöver inte alls gå via domkapitlet. Församlingarna kan själva ta ställning till och ansvara för sina fastighetsaffärer. Normal besvärsmätt utgör ett tillräckligt skydd.

Prästvigning och det första tjänsteförordnandet efter vigningen hör även fortsättningsvis till domkapitlets uppgifter, likaså bedömning av de sökande vid kyrkoherdeval.

Att se till att församlingarna är livskraftiga är en del av domkapitlens ansvar. Därför bör de också få fler uppgifter som berör församlingarnas ekonomi:

Om församlingen uppfyller de separat uppställda kriterierna för en församling i ekonomisk kris kan domkapitlet väcka ett initiativ vid Kyrkostyrelsen om att inleda en förändringsprocess för församlingens del. Domkapitlet kan i sitt initiativ föreslå en församlingssammanslagning, anslutning till en kyrklig samfällighet eller en samarbetsbaserad lösning.

Domkapitlet har sakkunskap om församlingarna och de kyrkliga samhälligheterna i regionen: deras situationer, verksamhetskulturer och målsättningar. Därför kan domkapitlet bättre än Kyrkostyrelsen bedöma vilka lösningar som faller sig mest naturliga och vilka samarbetspartner som har den största potentialen. Kyrkostyrelsen, som har den mest gedigna sakkunskapen i fråga om ekonomi och juridik, har dock den slutgiltiga beslutanderätten.

I framtiden behövs stiftens mer och mer för att stärka andligheten och utveckla församlingarnas ledarskaps- och verksamhetskultur. Det är viktigt att hitta lokala innovationer, stödja dessa såväl andligt som ekonomiskt samt se till att goda verksamhetsmodeller sprids till andra församlingar och inom hela kyrkan.

Till stöd för biskopen och domkapitlet i deras uppgifter behövs ett litet men multiprofessionellt team. Enhetens sammansättning och uppgifter kan variera mellan de olika stiftens. Dessutom behöver stiftens och domkapitlet i sitt arbete tillgång till åtminstone juridisk och kommunikativ kompetens.

Å andra sidan måste stiftens minska sina driftskostnader, vilket i praktiken innebär besparingar i personalkostnaderna. Besparingar kan fås till stånd genom samarbete mellan stiftens, nätverkande och så att flera stift delar på personalresurser utan att man helt behöver slopa stiftens utvecklingsenheter, åtminstone i detta skede.

Stiftens och biskoparna behöver mer stöd för kommunikationen än i nuläget, vilket kan genomföras på tre olika sätt. 1) Det är möjligt att utlokalisera yrkeskunniga kommunikatörer från Kyrkans utvecklingstjänster till stiftens. 2) De professionella kommunikatörerna vid Kyrkans utvecklingstjänster tilldelas specifika kunder, varvid varje stift och biskop har en särskilt utsedd resurs som stöd. 3) Stiftens kan köpa kommunikativ kompetens av de kyrkliga samhälligheterna eller andra aktörer. Förändringarna måste kunna genomföras utan extra arbetskraft.

För att sköta uppgifterna framgångsrikt krävs ett aktivt regionalt nätverkande och ett mångsidigt samarbete mellan olika aktörer, framförallt med andra stift. En viktig samarbetspartner när det gäller att sprida innovationer och utveckla församlingarnas ledarskaps- och verksamhetskultur är Kyrkans utvecklingstjänster, som bland annat har i uppgift att erbjuda församlingarna stöd i frågor som gäller utbildning, utvecklingsverksamhet och kommunikation.

Stiftsfullmäktige ska avvecklas utan att något nytt förvaltningsorgan inrättas i stället. Biskoparna kan med jämna mellanrum kalla samman församlingsmedlemmar, församlingarnas förtroendevalda, medarbetare och präster till samtal på stiftsnivå. För att trygga synodaliteten får domkapitlet fyra lekmannamedlemmar i stället för den nuvarande ena.

De uppgifter som tillhört stiftsfullmäktige måste omfördelas. Kandidatuppställningen för stiftens representanter i Kyrkostyrelsens plenum kunde till exempel anföras respektive stifts kyrkomötesombud.

### 2.3.5 Prosterier och annan kyrklig områdesindelning

Utöver församlingarna, de kyrkliga samfälligheterna och stiften är kyrkan indelad i 66 prosterier och 15 IT-områden. Prosterierna är församlingarnas samarbetsområden inom stiftet. Prosterierna omfattar 3–13 församlingar. Om prosteriindelningen beslutar domkapitlet.

Prosterierna, som leds av kontraktsprostar, har fått en klart mindre betydelse dels på grund av nedläggningen av prosterimötena, och dels på grund av ökningen i de kyrkliga samfälligheterna. Prosterierna erbjuder ett forum för samarbetet mellan församlingarna, möten mellan de anställda och den teologiska debatten i regioner som består av små församlingar. För stora kyrkliga samfälligheter har prosterierna ringa betydelse. Prosteriernas roll kommer tydligast till uttryck i valet av biskop, kontraktsprost, kyrkomötesrepresentanter och stiftsfullmäktiges ledamöter i val som arrangeras specifikt i varje prosteri.

Domkapitlet utnämner kontraktsprostarna bland de tre kyrkoherdar som fått flest röster i valet. Enligt kyrkoordningen har kontraktsprosten till uppgift att övervaka att församlingarna i prosteriet driver verksamheten i enlighet med kyrkans bekännelse, kyrkolagen, kyrkoordningen och valordningen för kyrkan samt de föreskrifter och anvisningar som baserar sig på dem. Dessutom kan de tillsätta samarbetsorgan inom prosteriet och även i övrigt främja samarbetet mellan församlingarna samt leda verksamheten i prosteriet. Biskopen och domkapitlet kan också tilldela kontraktsprosten andra uppgifter, till exempel i anslutning till problem med arbetsgemenskapen i församlingarna.<sup>126</sup>

Prosteriernas betydelse och roll varierar betydligt på olika håll i Finland. Ett fast prosterisystem är obehövligt i många regioner, men att slopa systemet skulle medföra olägenheter där var prosterier behövs för att stärka samarbetet. Därför är en övergång från en enhetlig till en behovsprövad praxis det bästa alternativet.

Oberoende av huruvida kyrkan har fasta prosterier eller inte kan kontraktsprostarna vara en betydande tilläggsresurs för biskoparna. Vid den fortsatta beredningen är det nödvändigt att fundera på hur prosterierna och kontraktsprostarna ska benämnas.

IT-områdena är samarbetsområden inom informationsförvaltningen som uppkommit utifrån församlingarnas avtal. Varje område har en egen IT-servicecentral vars verksamhet leds av IT-ledningsgrupper, som inte har någon juridisk beslutanderätt.

Grundandet av IT-områden år 2012 syftade till att förenhetliga det brokiga verksamhetsfältet och spara kostnader. Det finns fortfarande rätt så många IT-områden, och de är så små till storleken att många funktioner har utlokalisats i praktiken. Inom kyrkans informationsförvaltning arbetar för närvarande ca 130

<sup>126</sup> Biskopsmötets arbetsgrupp 2015, 20–22.

personer, vilket är ett betydande antal. Genom att koncentrera IT-förvaltningen till en enhet underställd Kyrkostyrelsen kan verksamheten effektiviseras och besparingar uppnås.

### **Ställningstagande 18: Prosterier och annan kyrklig områdesindelning**

Vad gäller prosteristrukturen kan man övergå från en enhetlig till en behovsprövad praxis. Domkapitlen har i fortsättningen rätt att bland kyrkoherdarna kalla kontraktsprostar och utse verksamhetsområden för dem.

Valet av kontraktsprostar slopas. Sloandet av de fasta prosterierna innebär att övriga val som anordnas stiftsvis genomförs utan detta mellansteg.

Informationsförvaltningen hör till sin natur till de mest entydiga centraliseringsfrågorna. I fortsättningen bör informationsförvaltningen skötas centraliserat på rikskyrklig nivå. Det är upp till Kyrkostyrelsen att överväga IT-områdenas existens, antal och uppgifter. När man fattar beslut om olika lösningar bör man fästa särskild uppmärksamhet vid att hålla god kvalitet och tillgänglighet på tjänsterna, göra verksamheten tydligare och mer effektiv samt uppnå kostnadsbesparingar.

## **Källor och litteratur**

### **Otryckta källor**

Kyrkostyrelsens framställning 2/2002 till kyrkomötet: Landskapsindelningen som grund för stiftet och utvecklandet av samarbetet i stiftet

Biskopsmötets arbetsgrupp 2015. *Utredning av faktorer som inverkar på stiftens och domkapitlens framtid samt åtgärds- och förändringsförslag.*

Styrgruppen för församlingarnas strukturförändringar (2011). *Styrgruppen för församlingarnas strukturförändringar 2008-2011 Slutrapport.* Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, Serie C 2011:5.

### **Publicerade källor**

Stiftsförvaltningskommitténs betänkande (1998) *Stiftsförvaltningskommitténs betänkande.* Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, Serie A 1998:1. Helsingfors: Kyrkostyrelsen.

## Webbkällor

Regionförvaltningsverken [2016]. Regionförvaltningsverken. <[https://www.avi.fi/sv/web/avi/aluehallintovirastot#.V\\_8pMeS7qic](https://www.avi.fi/sv/web/avi/aluehallintovirastot#.V_8pMeS7qic)> Läst 3.3.2016.

Social- och hälsovårdsministeriet & Finansministeriet (2016). *Valtaosa kunnista pitää maakuntajakoa hyvänä pohjana itsehallintoalueille* 18.2.2016. <[http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/valtaosa-kunnista-pitaa-maakuntajakoa-hyvana-pohjana-itsehallintoalueille?\\_101\\_INSTANCE\\_QKnBiC19Bd4C\\_groupId=1271139](http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/valtaosa-kunnista-pitaa-maakuntajakoa-hyvana-pohjana-itsehallintoalueille?_101_INSTANCE_QKnBiC19Bd4C_groupId=1271139)> Läst 3.3.2016.

## Litteratur

Aejmelaesus, Lars (2007). *Kristinuskon synty. Johdatus Uuden testamentin taustaan ja sanomaan*. Helsingfors: Kirjapaja.

Pihkala, Juha (2007). *Piispa*. Tampereen hiippakunnan vuosikirja 2008. Helsingfors: Minerva.

Räisänen, Heikki (2011). *Mitä varhaiset kristityt uskoivat?* Borgå: WSOY.

## 2.4 Den förnyade centralförvaltningen

### 2.4.1 Kyrkomötet<sup>127</sup>

Evangelisk-lutherska kyrkan i Finlands centralförvaltning började ta form kring sekelskiftet 1800–1900. Det äldsta förvaltningsorganet som fortfarande existerar, kyrkomötet, samlades i Finland för första gången år 1876, knappt 10 år efter Sverige.

Kyrkomötet grundades eftersom man ville trygga kyrkans självständighet och frihet genom att skapa ett eget lagstiftningsorgan för kyrkan, ett kyrkligt parlament. Kyrkomötet hade en klar makt och roll i det kyrkliga beslutsfattandet, men vid sidan av kyrkomötet har det under olika perioder även funnits andra rikskyrkliga beslutsorgan, såsom biskopsmötet, det utvidgade biskopsmötet och Kyrkostyrelsens plenum.

Det utvidgade biskopsmötet, som grundades på 1940-talet, hade en särskild roll såväl i beslutsfattandet som i fastställandet av riktlinjer överlag. När det utvidgade biskopsmötet lades ned på 1970-talet i samband med den övergripande reformen av förvaltningen, koncentrerades den beslutanderätt som gällde de viktigaste frågorna nästan helt och hållet till kyrkomötet. Ändringen framhävde lekmännens roll i det kyrkliga beslutsfattandet, varvid biskoparnas roll tonades ner. Ett nytt uppgiftsområde som kyrkomötet tilldelades var fullmakten att behandla tros- och lärofrågor. På det hela taget stärktes kyrkomötets roll och försköts närmare kyrkans vardag och verksamhet.<sup>128</sup>

Bland de talrika uppgifterna som kommer an på kyrkomötet är de följande de viktigaste: att godkänna kyrkliga böcker, såsom bibelöversättningen, psalmboken och kyrkohandboken; att ge ställningstaganden om kyrkans tro och lära; att ge förslag om att stifta, ändra och upphäva kyrkolagen samt att godkänna kyrkoordningen och kyrkans valordning. Dessutom har kyrkomötet till uppgift att ge utlåtanden till statsrådet, fatta beslut om relationerna till andra kyrkor och trossamfund, inrätta och lägga ned stift och tjänster som ärkebiskop, biskop och ecklesiastikråd samt granska budgeten, förvaltningen och verksamhets- och ekonomiplanerna för Kyrkans centralfond och andra fonder som omfattas av centralfondens befogenheter.

Förutom de ordinarie uppgifterna har kyrkomötet blivit ett omfattande diskussionsforum där man behandlar mångahanda frågor med anknytning till kyrkans verksamhet, teologi och lagstiftning. Kyrkan behöver diskussion om verksamheten och teologin, men stora förvaltningsorgan som samlas sällan kan inte utgöra det primära diskussionsforumet. Kyrkomötets roll och identitet i egenskap av kyrkans eget lagstiftningsorgan behöver förtydligas.

---

127 Underkapitlet grundar sig framför allt på *Juha Meriläinens* artikel *Organisaation ja hallinnon nykytila*, som ingår i bilagan.

128 Se även Antila 2014, 340.



Otydligheten i rollen kommer till uttryck särskilt i initiativsystemet, som inte fungerar på ett ändamålsenligt sätt och vars problem reflekteras långt. Rikligt med initiativ om verksamheten läggs fram för kyrkomötet även om det i grund och botten är ett förvaltningsorgan. Initiativen genomgår vanligtvis en utlåtanderunda i utskotten och fortskrider till beredning av Kyrkostyrelsen, vilket belastar kyrkomötet och sysselsätter Kyrkostyrelsen.

Initiativ som gäller verksamheten borde gallras, eftersom kyrkomötet inte är rätt plats för behandlingen av dem. I syfte att undvika onödigt arbete borde man överlag vid varje initiativ bedöma om det lönar sig att lägga fram det för behandling av utskotten och beredning av Kyrkostyrelsen. Talmanskonferensen har en central roll vid behandlingen av initiativ och bör därför utvecklas i fortsättningen.

Även befogade initiativ behandlas flera gånger av en eller flera utskott under processen. Eftersom återkommande utskottsrunder bromsar upp processerna och inte alltid ger beslutsfattandet ett mervärde, bör nya lösningar tas fram även för behandlingen av initiativ.

Kyrkomötet kunde mer än idag lita på Kyrkostyrelsens beredningsprocess såtillvida att det i situationer man finner det lämpligt skulle skicka initiativen direkt till Kyrkostyrelsen för beredning utan utlåtanden från utskotten. På det sättet skulle man undvika överlappande beredning i utskotten respektive Kyrkostyrelsen. I enlighet med nuvarande praxis kunde man emellertid begära ett utlåtande om det beredda förslaget från ett eller flera utskott. Det skulle vara möjligt att sammanfatta utlåtandena och sälla fram det egentliga ställningstagandet och analysen av det på bekostnad av bakgrundsinformationen.

Ett förbättrat initiativsystem skulle klargöra kyrkomötets identitet, minska arbetet hos utskotten och Kyrkostyrelsen samt påskynda beslutsfattandet. Beslutsfattandet kan göras smidigare också genom att man fäster uppmärksamhet vid hur länge anföranden pågår och vad de innehåller. Alltför långa anföranden där man upprepar det som sagts tidigare eller går utanför det aktuella ämnet gör att behandlingen drar ut på tiden och förlamar beslutsfattandet. Därför är det anledning att förändra diskussionskulturen på kyrkomötet.

En reform av diskussionskulturen förutsätter ändringar i mötesombudens handlingsmodeller. Vägen är lång, men genom praktiska ändringar kan man påverka diskussionskulturen. För det första bör anförandena förkortas från dagens till exempel till fem minuter. Den maximala längden på ett anförande bör vara kompromisslös och lika för alla för att ändringen ska ha effekt. Det här kan genomföras till exempel med hjälp av tekniska system. En absolut tidsbegränsning skulle kanske väcka förundran under övergångstiden, men samtidigt styra mot mer systematiska och mer koncisa anföranden som inte kommer in på sidospår så enkelt.

Det vore också möjligt att begränsa antalet anföranden. Exempel på detta finns i de internationella systerkyrkorna. Exempelvis ska de ombud som ber om ordet i engelska kyrkans kyrkoråd lämna in ett sammandrag över anförandet i förväg till talmanskonferensen. Talmanskonferensen sörjer för att alla olika synpunkter blir

hörda men kan också låta bli att godkänna anföranden som till innehållet påminner för mycket som tidigare hörda anföranden. I framtiden kan det bli aktuellt att fundera på fördelarna och nackdelarna med en sådan praxis.

Kyrkomötet skulle också ha nytta av diskussionspauser före omröstning, under vilka ombuden skulle kunna försäkra sig om att de detaljerna och ordalydelsen i de ärenden som ska beslutas om har blivit förstådda. Dessutom skulle pauserna ge möjlighet att förhandla och komma överens om ärendena. I samband med förhandlingspauserna vore det möjligt att anordna provomröstningar som skulle visa på eventuella problem med ett ärende som ska beslutas om.

Aftonskola är ett annat sätt att främja diskussionskulturen och beslutsprocessen. I aftonskolan kunde man föra en diskussion som är friare och djupare än den som nuförtiden präglar plenums beslutsprocess. Aftonskolorna kunde ta modell till exempel från statsrådet, där de har tre roller. I svåra frågor kommer parterna för första gången i beröring med varandra i aftonskolan. I det skede när man kan fastställa konflikter kan man gemensamt bedöma vad som är enkelt och var smärtpunkterna finns. I aftonskolan kan man också fundera på vilka processer som ska tillämpas för att lösa de svåra frågorna.

Aftonskolor bör vara målinriktade, väl beredda och väl ledda för att fungera. I aftonskolorna kan man till exempel höra forskningsresultat och intervjuer och bearbeta frågor utifrån det hörda. Aftonskolorna borde också vara inspirerande evenemang där beslutsfattarna lär känna varandra bättre och det skapas ett förtroendeunderlag för beslutsfattandet.

Ett problem är att kvällarna under kyrkomötet brukar vara reserverade för utskottsarbetet. Allteftersom arbetet i utskotten minskar borde det emellertid inte vara svårt att kombinera dessa två arbetsformer.

Kyrkomöten har gradvis börjat hållas i en snabbare rytm. Till en början hölls kyrkomötet med tio och senare med fem års mellanrum fram till år 1974. Idag hålls sessioner på fyra–fem dagar vardera två gånger per år, i maj och i november. Med hänsyn till de snabba svängningarna i dagens samhälle är även detta ganska sällan, även om många ärenden förutsätter en lång beredning. Om kyrkomötet i fortsättningen skulle samlas tre gånger per år, skulle det alltså finnas tid att bereda mötet och ärendena men kyrkomötet skulle få en bättre reaktionsförmåga.

Tätare möten i kombination med bättre spänst i mötesarrangemangen skulle möjliggöra kortare möten; trots att man eventuellt skulle införa aftonskolor. Detta skulle återigen sänka tröskeln för att bli kyrkomötesombud, eftersom många studerande och företrädare för andra yrkesgrupper har svårt att förbinda sig att delta på möten som pågår hela veckan. Kyrkomöten som samlas tre gånger per år för två–tre dagar i taget vore en bättre lösning än den tidtabell som gäller för närvarande.

Frågan om kyrkomötets sammansättning är också viktig. För närvarande sitter som självskrivna medlemmar alla biskopar och fältbiskopen samt en samerepresentant och en representant för statsrådet i kyrkomötet. Dessutom väljs stiftsvis sammanlagt 32 prästombud och 64 lekmannaombud, varvid den totala styrkan uppgår

till 109 röstberättigade ombud. Stiftens kvoter bestäms enligt medlemsantalet, dock så att varje stift har minst två prästombud och fyra lekmannaombud. På 1970- och 1990-talen minskade man det totala antalet ombud genom att gallra bland de officiella medlemmarna, men i praktiken var gallringen mycket skonsam. Det egentliga målet var inte att minska antalet totala ombud utan att stärka demokratin.

Internationellt sett är det finländska kyrkomötet inte särskilt stort. Exempelvis har evengelisk-lutherska kyrkan i Tanzanias generalförsamling något över 200 medlemmar, svenska kyrkans kyrkomöte ca 250 medlemmar, engelska kyrkans kyrkomöte ca 470 medlemmar och *Evangelical Lutheran Church in America's* generalförsamling till och med 980 medlemmar. Det bör emellertid märkas att skillnaderna är mindre i proportion till kyrkornas storlek, och dessutom har kyrkomötena olika roller i olika länder. I de flesta jämförelseobjekten finns det parallellt med kyrkomöten som samlas sällan ett betydande antal mindre organ som behandlar frågor kring verksamheten utifrån kyrkomötets riktlinjer på samma sätt som det utvidgade biskopsmötet brukade göra tidigare i Finland.<sup>129</sup>

I vilket fall som helst kan de modeller som tillämpas i de internationella systerkyrkorna inte betraktas som idealiska för oss, utan storleken på kyrkomötet borde snarare minskas än ökas. Ett mindre beslutsorgan kan leda till dynamisk tillväxt inom både debatten och beslutsfattandet. Det finns rikligt med exempel på detta såväl på det kyrkliga planet som i det övriga samhället. Ett mindre kyrkomöte skulle också innebära mindre utskott, vilket kan betraktas som eftersträvansvärt. De nuvarande utskotten som består av nästan 20 ombud är oskäligt stora med hänsyn till effektivt och balanserat grupparbete.

Att minska kyrkomötets omfattning är visserligen en känslig fråga med tanke på balansen mellan olika grupper och bevarandet av den allmänna representativiteten. Det finns emellertid lösningar på dessa utmaningar.

Kyrkomötets tämligen stora sammansättning påverkas av åtminstone tre strukturella faktorer. 1) Kyrkomötesombuden består av lekmän, präster och biskopar samt enskilda medlemmar som utsetts på särskilda grunder. Det är svårt att skifta proportionerna mellan grupperna utan att någon grupp upplever sig åsidosatt. 2) Ombuden väljs inte på rikskyrkonivå utan stiftsvis varvid varje stift bör ha medlemmar som företräder alla ovan nämnda grupper. Det finns tämligen många stift, vilket återspeglas direkt i antalet ombud. 3) Man har strävat efter att sätta antalet ombud i proportion till antalet medlemmar i respektive stift. Principen är rättvis, men den gör det svårare att minska sammansättningen: ju färre ombud, desto svårare är det att beakta skillnaden i storlek mellan stiftet.

Sammansättningen kunde minskas så att varje stifts ombud minskas med en präst och två lekmän. I stora stift vore denna ändring enkel, men till exempel Borgå stift har bara sex och S:t Michels stift bara nio ombud. Antalet ombud för nämnda

129 Se även artikeln om utländska systerkyrkor i bilagan.

stift skulle minska till tre respektive sex, vilket vore för lågt till exempel jämfört med Tammerfors stift. Om Borgå stift skulle ges en extra lekmannaplats för Ålands representant, skulle lösningen säkerställa att stiftet är tillräckligt representerat och att specialfrågorna som gäller Åland beaktas i kyrkomötets beslutsfattande.

Eftersom ändringen skulle innebära en kraftig minskning av antalet präster och lekmän, skulle antalet biskopar också kräva gallring. Balansen kunde bevaras genom att endast ärkebiskopen i fortsättningen har en ordinarie plats å ämbetets vägnar, och de andra biskoparna och fältbiskopen alternerar så att hälften står i tur att företräda under respektive kyrkomötesperiod. De övriga biskoparna skulle ha närvaro- och yttranderätt vid plenum för att kunna följa beslutsfattandet som gäller det egna stiftet och stöda stiftets ombud. De biskopar som står i tur att delta skulle med fördel sitta bland stiftsombuden vid plenum. Den nuvarande praxisen separerar biskoparna från stiftet och framhäver hierarkin på fel sätt.

Det nya kyrkomötet skulle omfatta 47 lekmän som utsetts genom val, av vilka en skulle representera Åland, 23 präster som utsetts genom val, 6 biskopar, bland dem ärkebiskopen, samt 1 samerepresentant och 1 representant för statsrådet. Det totala antalet röstberättigade kyrkomötesombud skulle därmed uppgå till 78, vilket vore en minskning till drygt 70 procent av det nuvarande antalet.

Kyrkomötets sammansättning förknippas med ett drag som har väckt mycket diskussion under åren men som inte har lett till någon ändring. På 2000-talet har kampanjer anordnats för att aktivera ungdomarna i kyrkliga val och de har lett till att man fått fler unga kandidater. Däremot har antalet valda ombud minskat då rösterna som riktats till ungdomar har fördelats mellan fler kandidater. Bland de 109 ombuden på ett kyrkomöte nyligen var bara ett ombud under 30 år och ombudens medelålder hela 56 år. Jämfört med föregående kyrkomötes sammansättning hade antalet unga vuxna halverats och medelåldern på ombuden ökat med tre år. Samma trend har i praktiken pågått under hela 2000-talet. Nuorten Keskus ry:s (Lutherska ungdomscentrets) påverkansnätverk för unga vuxna (NAVI) har uttryckt sin oro för detta utvecklingsförlopp och för att ungdomar och unga vuxna har så få möjligheter att påverka i kyrkan.<sup>130</sup>

I många kyrkor har detta missförhållande rättats till med kvoter för ungdomar. I de lutherska kyrkorna i Tanzania och Etiopien har ungdomar och/eller unga vuxna kvoterade platser på kyrkomötet och i evangelisk-lutherska kyrkan i Amerika ELCA på samtliga förvaltningsnivåer. I Lutherska världsförbundet ska hela en femtedel av medlemmarna i alla beslutsorgan vara under 30 år.<sup>131</sup> För det nuvarande kyrkomötet i Finland skulle detta innebära 22 kvotplatser.

Kvoterade, stiftsspecifika platser för unga ombud skulle eventuellt väcka diskussion om att kyrkomötets demokratiska natur har kränkts. Det skulle emellertid inte

---

130 Ställningstagande om valresultatet 2016; Antila 2014, 341.

131 LWF Youth.

finnas något verkligt hinder för en ungdomskvotering, eftersom dagens kyrkomöte redan har kvoter för såväl stiftsbiskoparna och fältbiskopen som för representanterna för Åland, sametinget och statsrådet.

En förbättring av jämställdheten i fråga om kön, ålder eller minoritet brukar inte lyckas utan konkreta sanktioner, såsom kvoterade platser. Om kvoterade platser för unga annars ses som ett problem, vore närvaro- och yttranderätt utan rösträtt ett alternativ. Att ge 18–30-åriga unga vuxna enbart närvaro- och yttranderätt skulle emellertid skapa ett spänningsfullt system där samma person skulle kunna bli vald antingen med eller utan rösträtt. Det skulle kunna leda till att allt färre unga vuxna deltar i det egentliga kyrkomötesvalet.

Därför kan man betrakta det som ett bättre alternativ att varje stift i enlighet med kyrkomötets valordning väljer den 18–30-åriga kandidat på lekmannalistorerna som fått flest röster. I praktiken skulle denna princip sporra varje valgrupp att även söka unga kandidater till sina listor.

Förutom att de valda ungdomarna deltar normalt i beslutsfattandet kan deras delaktighet ha effekter för diskussionskulturen på kyrkomötet och för kyrkans förnyelsesträvan och image. På samma gång får kyrkan nya ansvarstagare för framtiden.

Framtidskommittén har även diskuterat underrepresentationen av andra minoriteter, såsom invandrare, på de olika nivåerna av det kyrkliga beslutsfattandet. I fortsättningen är det skäl att fästa uppmärksamhet vid frågan, även om kommittén i det här skedet inte föreslår några konkreta åtgärder.

Beslutsfattandet på kyrkomötet förknippas också med ett särskilt problem som man inte lyckats lösa trots flera försök. Det handlar om bestämmelsen om kvalificerad majoritet vid omröstning. Beslut som gäller ändringar i kyrkolagen eller kyrkoordningen ska genomgå två behandlingar i plenum, och dessutom kräver det slutgiltiga beslutet vid omröstningen under andra behandlingen tre fjärdedelars kvalificerad majoritet. Det här betyder att en framställning faller om inte minst 82 av 109 ombud röstar för den.

Syftet med principen är att värna om kyrkans enhet och tanken om den oföränderliga läran. Även på det internationella planet har systerkyrkor upplevt att det är viktigt att trygga kyrkans grunder. Kyrkorna tillämpar bland annat krav på två tredjedelars kvalificerad majoritet eller förutsätter att majoriteten av biskoparna understöder en ändring.

Kravet på tre fjärdedelars kvalificerad majoritet som tillämpas av det finländska kyrkomötet är exceptionellt högt internationellt sett. Samma gäller om man jämför med den allmänna finländska lagstiftningen. Exempelvis förutsätter en ändring av grundlagen två på varandra följande behandlingar i riksdagen och vid den senare två tredjedelars kvalificerad majoritet vid omröstningen. I brådskande fall är det möjligt att ändra grundlagen till och med genom en behandling, ifall förslaget understöds av fem sjättedelars majoritet.

Det strikta kravet på kvalificerad majoritet i kombination med den sävliga mötestakten, som visserligen accelererat under de senaste årtiondena, har bromsat upp

det kyrkliga beslutsfattandet. Ett ännu större problem är emellertid att kraven på kvalificerad majoritet på grund av den detaljerade kyrkolagen och kyrkoordningen även gäller mycket annat än bara kyrkans lära och grundläggande uppgift. Därmed skyddar kravet på kvalificerad majoritet inte bara kärnan i kyrkan utan förlamar samtidigt kyrkans verksamhet på ett sätt som inte varit syftet med bestämmelserna.

Under årtiondenas gång, bland annat vid förvaltningsreformen på 1970-talet, har man försökt ändra saken så att det skulle räcka med två tredjedelars kvalificerad majoritet. Kyrkomötet förkastade detta förslag. Ärendet behandlades senast åren 2001 och 2013, varvid man inte längre försökte luckra upp kravet på kvalificerad majoritet utan satte som mål att begränsa principen enbart till ”ärenden av grundläggande art” med hänsyn till kyrkans tro. Man bedömde att det skulle vara enklare att uppnå detta mål, men även detta förslag föll efter omröstning – som naturligtvis förutsatte tre fjärdedelars kvalificerad majoritet.

I stället för att kraven på kvalificerad majoritet skulle bli rimligare håller situationen på att bli ännu besvärligare. I det nuvarande systemet sträcker sig kraven på kvalificerad majoritet inte till kyrkans valordning, utan där kan beslut godkännas med enkel majoritet. Ifall ärenden som gäller valordningen överförs till kyrkoordningen, som kodifieringsarbetsgruppen nyligen har föreslagit, kommer även dessa att underställas de strikta kraven på kvalificerad majoritet i fortsättningen. I praktiken har detta emellertid ringa betydelse, eftersom kyrkans valordning främst innehåller bestämmelser om det tekniska genomförandet av val.

Att skydda kyrkans lära och kärnan i verksamheten är av största vikt även i fortsättningen, men värnandet bör ske med metoder som riktas mot det önskade syftet och som inte har några skadliga bieffekter för kyrkans liv och förvaltning. Det nuvarande kravet på kvalificerad majoritet har till exempel underminerat många reformprocesser som varit under beredning en lång tid, understötts av en stor majoritet av ombuden och inte haft något direkt samband med kyrkans lära. Att processerna gått i stöpet har lett till att man försökt få igenom projekten på nytt genom att lägga till av motståndarna föreslagna kompromisser och undantagsbestämmelser i de ursprungliga framställningarna, vilket i de flesta fall har gjort framställningarna tunga och ologiska.

Kraven på kvalificerad majoritet skulle inriktas bättre på kärnfrågorna ifall man skulle lätta på kyrkolagen genom att överföra bestämmelser därifrån till kyrkoordningen och få kraven på kvalificerad majoritet att endast gälla kyrkolagen. Om de paragrafer som gäller kyrkans bekännelse efter ändringen skulle vara en del av kyrkoordningen, skulle kraven på kvalificerad majoritet kunna riktas till kyrkolagen och till de separat fastställda paragraferna i kyrkoordningen som innehåller definitioner på kyrkans bekännelse och kärnuppgifter (och eventuella andra paragrafer som man anser att bör skyddas).

I fortsättningen vore det möjligt att ändra kyrkoordningen med enkel majoritet (med undantag för bestämmelserna som definierar läran och kärnuppgifterna),

medan återigen en ändring i kyrkolagen skulle förutsätta två behandlingar och en större kvalificerad majoritet vid omröstningen.

En betydande del av beredningsarbetet för kyrkomötet och kyrkomötets beslutsprocess sker i utskott utanför plenum. Att utskotten fått större makt har varit en typisk trend i europeiska parlament under de senaste årtiondena. För närvarande har kyrkomötet nio permanenta utskott som kyrkomötet självt tillsätter.

Utskottens uppgifter och verksamhet är etablerade och i regel välfungerande. De största oklarheterna hänger samman med konstitutionsutskottet, som behandlar frågor med anknytning till kyrkans tro, lära och verksamhet, relationen mellan kyrkan och staten samt andra ärenden om kyrkan och religionerna.

Att värna om kyrkans enhet och den rena läran har i de flesta episkopala traditioner betraktats som en del av biskoparnas herdefunktion. Så har varit fallet även i Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, vilket fortfarande märks i biskopsmötets roll. Enligt 21 kap. 2 § i kyrkolagen ska biskopsmötet bland annat behandla ärenden som gäller kyrkans tro, undervisning och arbete, kyrkans enhet, ekumeniska relationer, kyrkans missionsuppgift och kyrkans relation till andra religioner. Vidare har biskopsmötet till uppgift att lägga fram för och ge utlåtanden till kyrkomötet och Kyrkostyrelsen. Därmed överlappar biskopsmötet och konstitutionsutskottets roller i hög grad, vilket har framhävts ytterligare av utskottens stärkta roll.

Att två organ har överlappande uppgifter leder till att man för initiativ som faller inom deras branscher måste begära utlåtanden av bägge organen. Förutom att detta får processen att svälla blir det också oklart var kyrkans auktoritet i lärofrågor egentligen är. En alternativ lösning vore att biskopsmötet skulle fungera som kyrkomötets konstitutionsutskott, vilket inte skulle medföra några juridiska problem eftersom alla biskopar är kyrkomötesombud enligt det nuvarande systemet. Om man skär ned på kyrkomötets sammansättning måste modellen bedömas på nytt i detta avseende.

En överföring av konstitutionsutskottets uppgifter till biskopsmötet skulle kunna ses som en inskränkning av principen om det allmänna prästadömet. I verkligheten skulle ändringen dock inte minska lekmännens makt eftersom utskotten inte har någon beslutanderätt; de är endast organ som bereder ärenden och ger utlåtanden. Även efter ändringen skulle kyrkomötets plenum, där majoriteten av ombuden är lekmän, ha den verkliga beslutanderätten.

Lösningen vore logisk på det teologiska och principiella planet och den skulle förenkla och förtydliga systemet. Ändringen skulle emellertid kunna öka spänningen mellan olika grupper i kyrkomötet, och eftersom det nuvarande systemet inte medför några direkta problem, föreslår framtidskommittén inga ändringar som gäller utskotten.

Elektorerna bör se till den interna representativiteten och diversiteten i utskotten så att samtliga utskott får medlemmar från olika delar av landet som representerar olika bakgrundsgrupper och tänkesätt.

## Ställningstagande 19: Kyrkomötet

Kyrkomötet är framför allt ett lagstiftande organ som måste ha förmågan att reagera på kyrkans föränderliga behov. Dess initiativsystem, verksamhetskultur, mötesfrekvens, storlek och sammansättning måste utvecklas och dess identitet måste bli tydligare.

I fortsättningen ska kyrkomötet samlas tre gånger per år. Ett nytt kyrkomötes första möte är 4 dagar långt och de följande mötena enligt behov 2–3 dagar långa.

Kyrkomötets sammansättning bör minskas så att det från varje stift väljs ett prästombud och två lekmannaombud mindre än i nuläget. Ett undantag är Borgå stift där man bara skulle minska representationen med ett lekmannaombud. Syftet med detta undantag är att trygga den svenskspråkiga minoritetens och landskapet Ålands ställning i kyrkans beslutsfattande.

Endast ärkebiskopen i egenskap av ordförande skulle ha en automatisk plats i kyrkomötet. Biskoparna i de övriga stifteten samt fältbiskopen föreslås alternera så att hälften av dem har beslutanderätt under respektive kyrkomötesperiod och resten har närvaro- och yttranderätt i plenum.

Ett stärkande av de ungas delaktighet i det kyrkliga beslutsfattandet förutsätter kvoterade platser. I fortsättningen ska den kandidat under 30 år som fått de flesta rösterna bli vald från varje stifts kvot för lekmannaombud.

Talmanskonferensen ska i framtiden utvärdera varje initiativ till kyrkomötet och föreslå för plenum att sådana initiativ som inte hör till kyrkomötet eller som saknar grund ska förkastas. Detta är möjligt redan nu, men denna verksamhetsmodell borde börja tillämpas aktivt. Initiativ kan också styras till Kyrkostyrelsen för beredning utan att föregås av någon utskottsbehandling.

Att de nuvarande kraven på kvalificerad majoritet revideras är av avgörande vikt för framtiden. Ändringar i kyrkolagen samt ändringar i kyrkoordningen som gäller kyrkans tro och lära ska fortsättningsvis kräva två behandlingar, och kravet vid omröstningen under andra behandlingen är två tredjedelars kvalificerad majoritet. Övriga ändringar i kyrkoordningen kan godkännas med enkel majoritet. Före omröstningarna ska vid behov hållas en kort paus för förhandlingar och överväganden.

Längden på anförandena i plenum bör begränsas striktare än i nuläget och gränserna bör göras absoluta. Syftet är att snabba upp beslutsfattandet och styra debattkulturen så att den blir mer strukturerad.

Det är skäl att närmare reda ut möjligheterna att vidta ytterligare åtgärder för att göra kyrkomötets verksamhet mer effektiv, såsom förhandlingspauser, provomröstningar och aftonskolor.



## 2.4.2 Biskopsmötet<sup>132</sup>

Det andar centrala kyrkliga förvaltningsorganet, biskopsmötet, grundades officiellt år 1908, även om biskoparna hade sammanträtt inofficiellt redan i knappt 20 år dessförinnan. Bakgrunden till grundandet av biskopsmötet var en strävan att bygga upp den kyrkliga enheten och förenhetliga praxisen i stiftet. Detta hade blivit nödvändigt dels på grund av ökningen i antalet stift, dels på grund av förändringarna i relationerna mellan kyrkan och staten.

Fram tills det att Kyrkostyrelsen grundades år 1944 hade biskopsmötet i praktiken varit det enda allmänkyrkliga förvaltningsorganet. Samma år inrättades även det utvidgade biskopsmötet som under 30 års tid fungerade som ett ”minikyrmöte” och kyrkans officiella ledningsorgan. Många praktiska frågor förutsatte snabbare åtgärder än vad kyrkomötet, som samlades med fem års mellanrum, kunde reagera på.

Nedläggningen av det utvidgade biskopsmötet år 1973 innebar att biskoparnas fick en svagare ställning inom förvaltningen, även om det egentliga biskopsmötets befogenheter utvidgades i det sammanhanget. Den nya lagen bibehöll biskopsmötets grundläggande uppgifter, dvs. att diskutera kyrkans förkunnelse och arbete samt förvaltningen och skötseln av stiftet. Nytt i lagen var att biskopsmötet fick rätt att lägga fram förslag för och ge utlåtanden till kyrkomötet i ärenden som hör till biskopsmötets verksamhetsområde. Biskopsmötets ansvarsområden utökades också med ärenden i anslutning till kyrkans personalutbildning och examina som krävs för kyrkliga befattningar. Dessutom fick biskopsmötet rätt att ge rekommendationer till domkapitlen och kommittéer tillsatta av kyrkomötet.

Biskopsmötets roll och betydelse kan inte i sin helhet tolkas utifrån de uppgifter som fastställts för det i kyrkolagen och kyrkoordningen. I praktiken har ledningen av helhetskyrkan, hanteringen av lärofrågor och samarbetet med domkapitlen accentuerats i arbetsbeskrivningen. Förändringen i det omgivande samhället har också återspeglats i biskopsmötets roll i och med att olika aktuella samhälliga problem och diskussionsämnen – särskilt beträffande individ- och socialetik men också ekonomiska frågor – har krävt biskopsmötets ställningstagande.

I verkligheten har biskopsmötet en större roll än vad den officiella arbetsbeskrivningen ger sken av. Det här kan anses förståeligt när man relaterar biskopsmötets roll till det betydelsefulla biskopsämbetet. På samma gång kan det ge upphov till spänningar i befogenhetsrelationerna mellan biskopsmötet och kyrkomötet, något man fruktade redan i slutet av 1800-talet under processen för att grunda biskopsmötet. Då framhövdes det att biskopsmötet inte bör ges sådan beslutanderätt att det blir lika starkt som kyrkomötet utan att biskopsmötet ska fortsätta som ett förhandlings- och beredningsorgan.

132 Underkapitlet grundar sig på *Juha Meriläinens* artikel *Organisaation ja hallinnon nykytila*, som ingår i bilagan.

I processen för att utveckla biskopsmötet som pågick i början av 2000-talet ansåg man att överlappningar mellan biskopsmötet och kyrkomötet kan upplösas genom att biskopsmötets roll fokuseras på kyrkans tro, lära och uppgift. Det här var logiskt såtillvida att det nuförtiden finns andra viktiga forum, såsom stiftsdekanernas dekanmöten, som kan behandla biskopsmötets ursprungliga uppgift, nämligen att bygga upp enheten mellan stiftet.

Å andra sidan försvinner inte överlappningar genom att biskopsmötet koncentrerar sig på kyrkans tro, lära och uppgifter, eftersom kyrkomötets konstitutionsutskott samtidigt har fått en stärkt roll just som auktoritet i dessa samma frågor. Elimineringen av överlappningarna mellan biskopsmötet och kyrkomötet skulle förutsätta att konstitutionsutskottets arbetsbeskrivning definieras på nytt eller ersätts med biskopsmötet.

De senaste ändringarna i biskopsmötet godkändes i samband med reformen av centralförvaltningen våren 2014. I och med nedläggningen av kyrkans utrikesråd överfördes ett betydande antal uppgifter i anslutning till kyrkans ekumeniska teologi, missionsarbetet och religionsdialogen på biskopsmötet. Delvis med hänvisning till de nya uppgifterna beslöt man att minska biskopsmötets sammansättning så att man utslöt stiftens assessorer. Kvar blev endast stiftens biskopar och fältbiskopen, som bara har yttranderätt. Uteslutandet av assessorerna hade diskuterats redan tidigare, men då hade både kyrkomötets beredningsutskott och majoriteten av kapitlet motsatt sig ändringen.

Ursprungligen hade biskopsmötet utökats med assessorer eftersom man oroade sig för att biskoparnas samarbetsorgan skulle urholka domkapitlens självständighet. Oron visade sig vara obefogad och under de gångna årtiondena har assessorer inte behövts för tillsynen över biskoparna.

Att assessorerna utslöts från biskopsmötet gjorde emellertid att prästerskapets ställning inom förvaltningen försämrades något, men på samma gång blev biskopsmötet ett organ och ett diskussionsforum för biskoparna, som namnet biskopsmöte ju också hänvisar till. Den snävare sammansättningen ger också möjlighet till en mer dynamisk diskussion och verksamhet, förutsatt att biskopsmötet med hänsyn till verksamhetskulturen följer den väg som den strukturella reformen stakar ut.

I fortsättningen skulle biskopsmötet kunna samordna stiftens verksamhetsplaner och därigenom medverka mer aktivt i planeringen av stiftens verksamhet. Det skulle också svara mot biskopsmötets ursprungliga syfte, dvs. att bygga upp kyrkans enhet och förenhetliga praxisen i stiftet.

## Ställningstagande 20: Biskopsmötet

Det finns fortsättningsvis klara grunder för biskopsmötets existens även om behoven och önskemålen som riktats mot det delvis har förändrats under seklets gång. Biskopsmötet kan alltjämt främja enhetlig praxis stiftens emellan, men framför allt behövs det för att avgöra lärofrågor och andra frågor av stor betydelse för kyrkan som helhet, för att sköta de ekumeniska relationerna och värna om kyrkans enhet.

I framtiden är det önskvärt att biskopsmötet intar en ännu starkare position i dialogen mellan kyrkan och det övriga samhället. För att biskopsmötet framgångsrikt ska kunna sköta denna påverkansverksamhet förutsätts reaktionsförmåga, vilket i sin tur skulle främjas av en tätare mötestakt.

Kommittén anser att de reformer som nyligen gjorts är motiverade och ser inte i dagsläget något behov av att ändra biskopsmötets sammansättning eller roll.

Kyrkomötets konstitutionsutskott är i en nyckelposition när det gäller överlappningar mellan biskopsmötet och kyrkomötet. Det är bra att i framtiden utvärdera konstitutionsutskottets roll och nödvändighet samt dess relation till biskopsmötet.

### 2.4.3 Kyrkostyrelsen<sup>133</sup>

Redan i slutet av 1800-talet, när man planerade grundandet av biskopsmötet, hade det framförts önskemål om ett ”ämbetsverk” eller en kyrklig centralstyrelse som skulle omfatta hela kyrkan. Dessa önskemål strandade då man var rädd att en överdriven strävan efter självständighet skulle stärka kraven på en slutgiltig separation av kyrkan och staten, och att ett kyrkligt ämbetsverk skulle öka hierarkin inom kyrkan.

Den egentliga diskussionen om Kyrkostyrelsen startade efter att kyrkan blivit självständig. Diskussionen bottnade i behovet av att förbereda sig för en eventuell ändring i kyrkans ställning i samhället. I den första framställningen föreslogs ett ämbetsverk som skulle ha blivit kyrkans nya ledande organ som biskoparna och domkapitlet skulle ha kommit att lyda under. Detta väckte motstånd och nya förslag där man siktade på att öka biskopsmötets makt eller åtminstone trygga biskoparnas och domkapitlets oberoende. I de diskussioner som pågick i över två decennier hittades ingen lösning på skillnaderna i synen på förvaltningsprinciperna.

133 Underkapitlet grundar sig i huvudsak på *Juba Meriläinens* artikel *Organisaation ja hallinnon nykytila*, som ingår i bilagan.

Det ekonomiska trycket som uppstod när man skapade kyrkliga förhållanden för de evakuerade från Karelen blev den avgörande impulsen. Grundandet av kyrkans centralfond år 1941 i kombination med planerna på en pensionsfond visade att kyrkan behövde ett kompetent organ att sköta ekonomin. Biskopsmötet ansågs inte vara lämpligt för uppgiften.

Kyrkostyrelsen grundades slutligen år 1944 men slutresultatet uppkom inte utan eftergifter. Kompromissen förutsatte att Kyrkostyrelsen underställdes biskoparna, och därför grundades det utvidgade biskopsmötet för utövandet av tillsynen. Jämfört med de ursprungliga planerna blev Kyrkostyrelsens arbetsbeskrivning betydligt snävare, men under årtiondenas gång har uppgifterna ökat betydligt.

Nedläggningen av det utvidgade biskopsmötet tre årtionden senare ledde till att Kyrkostyrelsen övertog en betydande del av dess förvaltnings-, berednings- och verkställighetsuppgifter. På samma gång utökades antalet medlemmar i Kyrkostyrelsens plenum från 7 till 15. Ärkebiskopen var alltså ordförande men medlemmarna bestod i stället för ecklesiastikråd av lekmän utsedda av kyrkomötet och biskopar utsedda av biskopsmötet. Kyrkostyrelsens konsistoriella karaktär ebbade ut och den blev ett nytt ”utvidgat biskopsmöte” eller ett kyrkomöte i miniatyrformat.

Resultatet av reformen motsvarade emellertid inte förväntningarna till alla delar. Särskilt missnöje orsakades av splittringen i den operativa ledningen, framför allt av kommittéväsandets okontrollerade tillväxt. Man sökte en lösning i nästa 20 år tills man år 1990 beslöt att omforma kyrkans centraler till byråer inom Kyrkostyrelsen. Denna förnyelse betraktades också som otillräckligt från första början, men ledde ändå till uppkomsten av dagens kyrkostyrelse.

Kyrkostyrelsen är inte längre enbart ett ekonomiförvaltningsorgan enligt det ursprungliga syftet utan har rikligt med uppgifter i anslutning till kyrkans verksamhet, kommunikation, utbildning och PR. Kyrkostyrelsen bereder ärenden för kyrkomötet, verkställer kyrkomötets beslut och styr arbetet i de organ som tillsatts av kyrkomötet. Dessutom företräder Kyrkostyrelsen kyrkan och utövar yttranderätten, ingår avtal och ger utlåtanden för kyrkans räkning.

Allteftersom uppgifterna blivit fler har även Kyrkostyrelsen ökat i omfattning. En avsevärt stor grupp kyrkomötesombud som var oroade för kyrkans ekonomi fäste uppmärksamhet vid detta i sitt initiativ våren 2014, som sedermera ledde till grundandet av Kyrkans framtidskommitté. Initiativet handlar om två särskilda anledningar till oro. För det första innebär den ständigt växande centralförvaltningen en ekonomisk belastning för de församlingar som kämpar med knappa resurser. För det andra anser man att Kyrkostyrelsens uppgifter har utvidgats bortom det ursprungliga syftet. Initiativet efterlyste en omdefiniering av Kyrkostyrelsens uppgifter och en inskränkning av Kyrkostyrelsens storlek.<sup>134</sup>

---

134 Ombudsinitiativ 5/2014 till kyrkomötet

Vid fastställandet av Kyrkostyrelsens uppgifter bör uppmärksamhet fästas framför allt vid tre omständigheter: 1) För vem och för vilket ändamål finns Kyrkostyrelsen till? 2) Vilka ärenden inom kyrkan bör hanteras centraliserat och vilka decentraliserat? 3) På vilket sätt bör förvaltningen och organisationen kring Kyrkostyrelsen byggas upp för att den nya Kyrkostyrelsen ska hitta sin naturliga plats i organisationen utan negativa överlappningar? På samma gång bör man sträva efter att säkerställa att reformen inte leder till negativa utvecklingsförlopp, såsom att uppgifter försummas eller att organisationen växer på något annat håll.

Även om reformen av Kyrkostyrelsens uppgifter och struktur bör ha sin utgångspunkt i behoven, bör alla förnyelser genomföras så att de förtydligar strukturerna, eliminerar överlappningar, förbättrar reaktionsförmågan och ger kostnadsbesparingar. Att spara kostnader har också förutsatts i beskrivningen av uppdraget till framtidskommittén. De förnyelser som kommittén förslår kan göra det möjligt att sänka församlingarnas avgifter till centralfonden med en procentenhet.

Om församlingarna betraktas som kyrkans grundläggande enhet, såsom framtidskommittén har definierat i ett annat sammanhang, är Kyrkostyrelsen och de övriga förvaltningsorganen framför allt en serviceorganisation för församlingarna. Servicereaktionen kan genomföras både direkt mellan Kyrkostyrelsen och församlingarna och indirekt genom stödet till stiftet. Kyrkostyrelsen och de övriga organen inom centralförvaltningen, stiftet och de serviceorganisationer som ägs av församlingarna har till uppgift att ta hand om de ärenden som församlingarna av ekonomiska eller andra skäl inte klarar av på egen hand.

Till denna kategori hör rikligt med olika uppgifter. Församlingarna kan till exempel inte utöva tillsyn över sig själva eller samordna sin inbördes verksamhet, och därför har tillsynen ålagts biskoparna och samordnandet har beroende på situationen övertagits av den kyrkliga samfälligheten, prostriet, stiftet eller centralförvaltningen. Enskilda församlingar kan till exempel inte heller sörja för medlemmar som bor utomlands eller på ett effektivt sätt bevaka sina intressen vid statliga förhandlingsbord.

På vilket sätt ovan nämnda uppgifter ska fördelas mellan olika organ är i hög utsträckning en fråga om ändamålsenlighet. Exempelvis lämpar sig tillsynen över församlingarna och konsultation i arbetsgemenskapsfrågor för stiftet, eftersom stiftet ligger närmare församlingarna och de känner bättre till de enskilda församlingarna än vad centralförvaltningen gör. Å andra sidan lönar det sig inte för varje stift att på egen hand till exempel börja bygga upp internationella ekumeniska relationer eller producera andliga tv- och radioprogram.

Förvaltningen av Kyrkans centralfond och arbetsmarknadsfrågor är uppgifter som klart och entydigt faller på centralförvaltningen. Överlag är det förnuftigt att koncentrera den högsta juridiska och ekonomiska kompetensen till ett ställe. De utgör kärnan i Kyrkostyrelsen.

Intressebevakningen är också en naturlig del av samma helhet. Församlingarna har en viktig roll när det gäller intressebevakningen på kommunnivå och i samhällsrelationerna på det lokala planet. På motsvarande sätt har stiftet stor betydelse på det

regionala planet, och därför bör biskoparnas roll stödjas ytterligare i hanteringen av samhällsrelationerna. Den egentliga rikstäckande och internationella intressebevakningen bör dock inte splittras till landskapen, utan den bör hanteras centraliserat i huvudstadsregionen där merparten av beslutsfattandet på riksnivå äger rum.

Det blir svårare att definiera uppgifterna när man närmar sig uppgifter som berör verksamheten. I initiativet som ledde till tillsättandet av kommittén förhöll man sig kritisk till de senaste årtiondenas utvecklingsförlopp, där Kyrkostyrelsen i allt högre grad blivit ett verksamhetsorgan. Behovet av att stoppa denna utveckling var en orsak till att kommittén tillsattes.

Med hänsyn till detta mål skapas en viss spänning eftersom Kyrkostyrelsens ålagts att bereda initiativ från kyrkomötet och många av initiativen relaterar just till verksamheten. Det går inte att bereda dem utan experter på olika områden, och i dagens modell ingår dessa experter i Kyrkostyrelsens personal. För att lösa problemet har kommittén kommit fram till förslag om förnyelser i initiativsystemet som skulle ge kyrkomötet en mer framträdande roll som lagstiftningsorgan.

Trots detta är det alltjämt förnuftigt att koncentrera vissa operativa eller därmed jämförbara uppgifter. Kyrkans utrikesrelationer, arbetet för finländare i utlandet, samordnandet av missionsarbetet samt den ekumeniska verksamheten och religionsdialogen är exempel på sådana uppgifter. Alla dessa hänger samman med biskopsmötets nya arbetsbeskrivning, men biskopsmötet är det organ som ger riktlinjer för verksamheten och ger utlåtanden. Biskopsmötet har inte tillräckligt med resurser för det konkreta verkställandet av uppgifterna i fråga. Därför är det motiverat att även framöver placera experter på kyrkans utrikesrelationer hos Kyrkostyrelsen.

En del av kommunikationen bör också centraliseras, framför allt när det gäller påverkan och kyrkans gemensamma andaktsprogram. Dessutom behöver kyrkans centralledning kommunikationsexperters kompetens och stöd för sina egna uppgifter. Centraliseringen av kommunikationen får emellertid inte leda till att stift med knappa resurser för verksamheten får för lite stöd med kommunikationen, vilket har förekommit i nuläget. En del av stiftet upplever att Kyrkans informationscentral i Helsingfors producerar främst kommunikation kring det kyrkliga livet i huvudstadsregionen för befolkningen i huvudstadsregionen. Församlingarna i övriga Finland och deras behov ägnas liten uppmärksamhet.

Inom kommunikationen har det således uppkommit en struktur som består dels av en centraliserad gemensam kommunikation med fokus på Södra Finland, dels av självständiga kommunikatörer i församlingarna och de kyrkliga samfälligheterna. Alla dessa utför ett värdefullt och på många håll fungerande kommunikationsarbete, men de arbetar för långt ifrån varandra. På grund av de knappa resurserna är det stiftsnivån som blir lidande.

Inom kommunikationen behövs betydligt mer samarbete. Exempel på detta kan man se genom att granska till exempel församlingarnas tidningar och webbplatser. I Finland finns det rikligt med små församlingstidningar som har små men lojala läsarkretsar. Allteftersom papperstidningar minskar i popularitet och

ekonomin skärps åt bör man fråga sig hur mycket resurser som kan bindas till dessa publikationer. Församlingarna har emellertid inte alltid varit villiga att samarbeta och dela med sig av resurserna.

Att stärka nätverksliknande strukturer kan vara ett sätt att lösa problemen med kommunikationen. Stiften och de självständiga församlingarna liksom centralförvaltningen och de kyrkliga samfälligheterna, vilka har större resurser för kommunikationen, bör i fortsättningen samarbeta aktivt under sådana former som effektiviserar de eftersträlvade budskapen, minskar överlappningar och sparar kostnader.

Dessutom bör den kommunikativa kompetens som erbjuds stiften stärkas genom att man utlokaliserar experter på kommunikation från centralförvaltningen till stiften, fastställer stiftsspecifika kundrelationer för experterna på kompetens vid centralförvaltningen eller skaffar stiften stöd för kommunikationen i form av köpta tjänster. Ändringarna bör genomföras så att de inte skapar behov av mer arbetskraft och därigenom ger upphov till extra kostnader.

En nätverksliknande struktur skulle också göra det möjligt att förmedla riktlinjerna för kyrkans strategiska kommunikation från ledningen till församlingsnivån effektivare än hittills och att ta emot impulser och behov i andra riktningen.

Om det i fråga om kommunikation är möjligt att överväga en decentralisering av kompetensen, behövs den motsatta riktningen i fråga om informationsförvaltningen. Visserligen har samarbetet ökat på senare år och centraliseringsåtgärder vidtagits bland annat genom grundandet av IT-områden. Genom att slå samman små IT-områden och koncentrera verksamheten till Kyrkostyrelsen vore det möjligt att uppnå klara kostnadsbesparingar både när det gäller systemen och personalen. Detta har visat sig vara en bra lösning i många stora organisationer. Besparingarna skulle emellertid inte märkas i lägre utgifter för centralförvaltningen eftersom personalen vid IT-områdena inte har finansierats med centralfondsavgifter utan direkt med församlingarnas och de kyrkliga samfälligheternas medel.<sup>135</sup>

I fortsättningen bör man göra en bedömning av huruvida de regionala centralregistren som håller på att grundas bara borde vara en mellanfas på vägen mot ett rikstäckande centralregister. Om man i framtiden beslutar att grunda ett rikstäckande centralregister kunde det vara en specialenhet lik Kyrkans servicecentral eller en enhet under servicecentralen eller Kyrkostyrelsen. Det bör dock säkerställas att utvecklandet av ett centralregister inte medför olägenheter för verksamheten i församlingarna.

Kyrkans svenskspråkiga arbete bör också hanteras centraliserat, men den mest logiska verksamhetsmiljön är inte nödvändigtvis Kyrkostyrelsen utan Borgå stift, som redan idag har hand om merparten av kyrkans arbete på svenska. Att införliva Kyrkans central för det svenska arbetet (KCSA) i Borgå stifts domkapitel skulle något förändra stiftets roll, eftersom det därefter inte enbart vore det organ som

135 Mer om IT-områden i kapitel 2.3.5.

utövar tillsyn över och samordnar de egna församlingarna utan som också erbjuder service för den svenskspråkiga minoriteten i finska församlingar. För detta arbete skulle det även i fortsättningen behövas experter som arbetar tillsammans med Borgå stifts domkapitel, visserligen med mindre resurser än vad dagens expanderade KCSA har att tillgå. Vid sammanslagningen borde särskild uppmärksamhet fästas vid att eliminera överlappningar och spara kostnader.

De förnyelser som hänger samman med Kyrkostyrelsens operativa roll berör framför allt verksamhetsavdelningen, som är den överlägset största enheten inom Kyrkostyrelsen. Enheten ansvarar bland annat för utvecklandet av kyrkans verksamhet, den kyrkliga utbildningen och beredningen av de talrika initiativen från kyrkomötet, av vilka många innebär stora mängder arbete.

Kyrkan behöver alltså ledande branschexperter som är insatta i det kyrkliga fältet och som följer utvecklingsförloppen på det internationella planet. Utvecklingsarbetets betydelse håller inte på att avta, utan snarare att öka ytterligare. Arbetets riktning har emellertid inte varit helt optimal hittills.

Undersökningar om och erfarenheter av organisationsförnyelser har visat att försök som letts uppifrån nedåt inte haft lika bra chanser att lyckas jämfört med förnyelser som spricker upp på gräsrotsnivå, åtminstone inte med hänsyn till strävan att förändra verksamhetskulturen. Arbetstagare på fältet och församlingsmedlemmar kan uppleva att reformerna är främmande och avlägsna, även om reformerna är bra. Till en del är det här också en utmaning för kommunikationen och utbildningen. På motsvarande sätt uppkommer många innovationer av de praktiska erfarenheterna och lokala behoven på fältet, och dessa borde rikskyrkan ta fasta på bättre än hittills. För utvecklingsarbetet behövs också forskningsresultat som församlingarna själva inte kan producera.

Med utgångspunkt i dessa observationer föreslår framtidskommittén att Kyrkans utvecklingstjänster grundas som en separat enhet. I nästa kapitel behandlas detaljerna kring förslaget. Utvecklingstjänsterna är inte en sammanslagning av befintliga, separata enheter utan enheten grundar sig på nya utgångspunkter och en ny handlingsmodell.

Den nya enheten uppkommer genom att verksamhetsavdelningen införlivas med Kyrkans forskningscentral och Kyrkans informationscentral. I samband med ändringen upplöses de överlappningar som för närvarande förekommer inom utbildningen och i sakkunniguppgifterna, och betydande besparingar görs i personalkostnaderna. Ett minskat antal initiativ från kyrkomötet och en bättre avgränsning av utbildningsutbudet ger möjligheter till inskränkningar.

Efter förnyelserna har Kyrkostyrelsen fyra avdelningar: ekonomiavdelningen, arbetsmarknadsavdelningen, förvaltningsavdelningen och utrikesavdelningen. Ekonomiavdelningen skulle vara något större än idag eftersom en del av personalen vid IT-områdena skulle övergå till Kyrkostyrelsen. Denna extra ekonomiska belastning som överförs från församlingarna till centralförvaltningen skulle självfallet tas i beaktande i budgetarna och lösningar som gäller Kyrkostyrelsens ekonomi. Därtill



torde kanslichefen behöva ett litet team som stöd för uppgifterna i anslutning till samhällspåverkan. Vad gäller samhällspåverkan bör samarbetet mellan kanslichefen och biskoparna intensifieras.

Till följd av ändringen skulle Kyrkostyrelsens totala personalstyrka minska med flera tiotals arbetstagare, av vilka en del visserligen skulle överföras till Kyrkans utvecklingstjänster. Vid sidan av den nya, förminskade Kyrkostyrelsen skulle centralförvaltningen ha två specialenheter istället för dagens fyra: Kyrkans servicecentral och Kyrkans utvecklingstjänster.

Kyrkostyrelsen är inte bara ett konsistoriellt ämbetsverk som består av avdelningar och enheter utan också ett av de viktigaste förvaltningsorganen i kyrkans centralförvaltning. Denna roll verkställs av Kyrkostyrelsens beslutsorgan – plenum och ämbetskollegiet. Till medlemmarna i plenum, som samlas en gång i månaden under ledning av ärkebiskopen, hör två biskopar som utsetts av biskopsmötet, två präster som utsetts av kyrkomötet och en lekman från varje stift som utsetts av kyrkomötet.

Plenum ansvarar för Kyrkostyrelsens samtliga uppgifter även om befogenheter också har styrts till tjänsteinnehavarna och till ämbetskollegiet, som samlas en gång i veckan. Ämbetskollegiet leds av kyrkans högsta förvaltningstjänsteman, kanslichefen, vars uppgift är att ansvara för Kyrkostyrelsens kontakter till myndigheterna och det övriga samhället. Ecklesiastikråden som leder Kyrkostyrelsens avdelningar är medlemmar av ämbetskollegiet.

Plenums strategiska och administrativa roll borde förtydligas genom att man gallrar bort onödiga underställningsbestämmelser och delegerar mindre ärenden i högre utsträckning än idag till ämbetskollegiet eller direkt till arbetstagarna (till exempel beviljande av miljödiplom till församlingarna samt godkännande av ändringar i medlemmarna i direktioner och förhandlingsdelegationer). Genom att man gallrar bland underställningsärenden öppnas utrymme för att plenum i framtiden får en stärkt roll som ställningstagare i beredningsskedet.

Eftersom Kyrkostyrelsens plenum har en betydande roll bör man säkerställa att plenum har tillräckligt bred kompetens på de områden som är viktiga för reformen av kyrkan, såsom ekonomin, ledarskapet och utvecklingsarbetet. Ifall man skulle ställa ytterligare kompetenskrav på Kyrkostyrelsens lekmannamedlemmar, skulle det skapa spänning för deras roll som ombud. Vid valet av lekmannamedlemmar borde man åtminstone tänka på ovan nämnda behov av sakkunskap och dessutom utreda huruvida det finns juridiska eller principiella hinder för mer specifika kriterier

De av Kyrkostyrelsen tillsatta förhandlingsdelegationernas omfattning och roll är en fråga som kräver ytterligare utredning. Man bör fundera på huruvida det över huvudtaget är ändamålsenligt med fasta förhandlingsdelegationer. Att efter behov och för en viss tid tillsätta sammansättningar med bättre reaktionsförmåga vore ett bättre alternativ.

## Ställningstagande 21: Kyrkostyrelsen

Kyrkostyrelsen är en serviceorganisation för församlingarna och stiftet. Dessutom är Kyrkostyrelsen det organ som bereder och verkställer kyrkomötets beslut.

I grund och botten är Kyrkostyrelsen ett organ för ekonomiförvaltning, vars uppgifter också omfattar samhällelig och internationell påverkan, strategiskt utvecklingsarbete, personalutbildning och kommunikation. Det är skäl att granska Kyrkostyrelsens verksamhetsroll såväl ur ett innehållsperspektiv som med tanke på möjligheten till kostnadsbesparingar.

Reformerna förutsätter betydande ändringar såväl i Kyrkostyrelsens organisationsstruktur, personal och förvaltningsorgan som i dess verksamhetskultur.

Framtidskommittén föreslår följande ändringar i Kyrkostyrelsens organisationsstruktur:

1. Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning läggs ner.
2. Kyrkans central för det svenska arbetet (KCSA) läggs ner och dess funktioner samt merparten av personalen uppgår i domkapitlet för Borgå stift.
3. Kyrkans forskningscentral läggs ner.
4. Kyrkans informationscentral läggs ner.
5. Kyrkans utvecklingstjänster grundas som en separat enhet som lyder under kanslichefen. Till utvecklingstjänsterna övergår Kyrkans forskningscentral och Kyrkans informationscentralers funktioner och merparten av de anställda samt delar av Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning (inklusive Kyrkans utbildningscentralers funktioner och personal). Direktören för kyrkans utvecklingstjänster har titeln ecklesiastikråd. Direktören är å tjänstens vägnar medlem av Kyrkostyrelsens ämbetskollegium och har rätt att närvara och yttra sig på kyrkomötet.
6. Kyrkans delegationer – deras roller och uppgifter – måste utvärderas på nytt och en gallring bland dem göras.

Målet är att genom två reformer utveckla Kyrkostyrelsens plenum i fråga om verksamhet och sammansättning: 1) En gallring bör göras bland onödiga underställningsärenden, så att mer resurser kvarstår för behandlingen och deltagandet i beredningen av viktigare frågor. 2) Vid valet av lekmannamedlemmar till plenum bör uppmärksamhet fästas vid sakkunskap i fråga om ledarskap, utvecklingsverksamhet och ekonomi. Dessutom bör man klarlägga om det är möjligt att uppställa sådana urvalskriterier för lekmannamedlemmarna.

Kyrkbokföringen överflyttas på lång sikt till ett riksomfattande centralregister.

#### 2.4.4 Kyrkans utvecklingstjänster och andra enheter

I framtiden kan reformerna inom kyrkan inte hänga på stora organisationsändringar och omstruktureringar som görs med flera årtiondens mellanrum, eftersom det då finns risk för att förnyelserna stannar på en strukturell nivå. Om människor handlar enligt gamla modeller och förfaringssätt i de nya strukturerna, kommer de verkliga förnyelserna att vara obetydliga. I stället för stagnation som varvas med plötsliga stora förändringar är fortlöpande förnyelse att föredra.

Församlingarna med sina anställda och aktiva församlingsmedlemmar utvecklar många innovativa verksamhetsformer som tyvärr alltför ofta förblir lokala lösningar. Dessa verksamhetsmodeller, arbetsformer och idéer skulle kunna tillämpas även i många andra församlingar; man måste bara identifiera, utveckla och sprida dem vidare. Det skulle handla om *benchmarking*, som onekligen förekommer inom kyrkan, men inte tillräckligt eller systematiskt.

Att skapa ett fungerande system som identifierar, stöder och sprider god praxis och innovationer vore ett betydande steg mot en jämn reform och utveckling av kyrkan. För detta ändamål behövs ett nätverk och ett sådant vore enkelt att bygga upp inom ramen för det nuvarande systemet. Stiften är de regionala enheterna för utvecklingsarbetet. Stiften känner bäst till församlingarna och har redan nu tilldelats olika utvecklingsuppgifter. Små, branschövergripande team ledda av stiftsdekanerna skulle framöver kunna kallas utvecklingsenheter och tillämpas effektivare än idag.

Utvecklingsenheterna i stiften bör ges i uppgift att ta fasta på och stöda innovationer och god praxis i församlingarna och att förmedla dem vidare till en organisation på riksnivå. Det här kan göras på många olika sätt och via olika forum, från vardagligt umgänge till biskopsvisitationer och penningunderstöd och tävlingar för innovationer. Syftet är att fästa uppmärksamhet vid den kreativitet i verksamheten som det finns rikligt av i församlingarna.

Stödet för och samordnandet av utvecklingsarbetet förutsätter centraliserad sakkunskap och effektivitet. För närvarande bygger kyrkans utvecklingsarbete på fristående aktörer, bland annat ”verksamhetsavdelningarna” i stiften, Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning jämte Kyrkans utbildningscentral, Kyrkans forskningscentral och de av församlingarna ägda serviceorganisationerna. Enheterna samarbetar i varierande utsträckning. Exempelvis har samarbetet mellan stiften och Kyrkans utbildningscentral en lång historia, likaså samarbetet mellan Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning och vissa organisationer. Ändå finns det alltså ett behov av att befästa samarbetet och göra utvecklingsarbetet mer systematiskt.

Den splittrade strukturen inom kyrkans utbildnings-, forsknings- och utvecklingsarbete har väckt frågor under en längre tid. Ett speciellt drag är att forskningen och undervisningen är separerade inom kyrkan, då man till exempel inom den akademiska världen ser att dessa två funktioner har ett klart samband och att de stöder varandra. Sammanslagningen av kyrkans forsknings- och utbildningscentraler har diskuterats i kyrkan åtminstone ända sedan början av 1980-talet, och det senaste konkreta initiativet lades fram i början av 2000-talet.<sup>136</sup>

Kyrkostyrelsens ledningsgrupp och Kyrkans utbildningscentral understödde en sammanslagning eftersom man ansåg att den skulle öka växelverkan mellan forskningen och utbildningen samt länka forskningen inom kyrkan närmare församlingarnas behov. Likaså bedömde man att utbildningscentralens sakkunnigkapacitet skulle vara till fördel för forskningscentralen, som har knappa personalresurser. Det var framför allt forskningscentralen som motsatte sig en sammanslagning. Forskningscentralen har fått ställningen som specialenhet och man oroade sig för att en sammanslagning skulle äventyra oavhängigheten i forskningen och den samhälleliga trovärdigheten. Man fann ingen kompromiss mellan dessa två linjer och utvecklingsvisioner, och därför avslutades diskussionen som resultatlös och enheternas ställning förblev oförändrad.<sup>137</sup>

Att säkerställa forskningens oavhängighet och trovärdighet är av största vikt även i Kyrkans framtidskommittés ställningstaganden. De kan emellertid tryggas inom ramen för olika slags strukturer. I början av 2000-talet präglades diskussionerna om en sammanslagning av den kyrkliga forskningen och utbildningen av enheternas skilda intressen och oron för att mista sin ställning. Oro är förståelig men får inte utgöra hinder för nödvändiga reformer.

En sammanslagning av kyrkans utvecklings-, forsknings- och utbildningsverksamhet samt kommunikationen till en samlad organisation kan ge betydande fördelar. För det första skulle den bädda för en effektivare utveckling av kyrkans strategi, eftersom utvecklingsarbetet skulle bygga på såväl erfarenheter från fältet som sakkunskap och forskningsrön. För det andra skulle en sammanslagning göra det möjligt att skapa nätverk för hela kyrkans utvecklingsarbete och kommunikation. För det tredje skulle en närmare koppling mellan forskningen och utbildningen kunna ge fördelar för båda funktionerna, såsom det i praktiken skett överallt i den akademiska världen. Genom att koncentrera verksamheterna skulle man dessutom kunna avlägsna överlappningar och spara kostnader, vilket ju är oundgängligt i framtiden.

Den eftersträlvade förändringen handlar mer om verksamhetskulturen än om strukturerna, men sammanslagningen skulle kunna föra sektorerna närmare varandra och därigenom förändra verksamhetskulturen. I företagsvärlden finns det rikligt med exempel på detta. Det behövs tillräckligt mjuka och flexibla men befintliga strukturer.

Att verksamheten drivs under en och samma ledning skulle kunna leda till att kyrkans forsknings-, utbildnings- och utvecklingsarbete samt kommunikation reagerar tillsammans på behov som uppkommer inom kyrkan och i samhället och hjälpa kyrkan hitta svar på dem. Ledningen för den nya enheten skulle ha nära förbindelser till Kyrkostyrelsens ledning och till stiftens utvecklingsenheter och biskopar. På det sättet skulle centralen tjäna både hela kyrkans behov och behov som uppkommer på fältet. Således bör Utvecklingstjänsterna kunna följa de internationella och inhemska utvecklingsförloppen och samtidigt kunna vara lyhörda för församlingarnas behov och tillgodose dem.

---

137 Malkavaara 2011, 326–334.

En klar och tydlig organisationsstruktur för utvecklingsarbetet skulle bland annat göra det lättare att identifiera och utnyttja de innovationer som uppkommer i församlingarna. Stiftens utvecklingsenheter skulle sätta fingret på och stöda församlingarnas beprövade förfaringssätt och innovationer och förmedla dem vidare till riksplenet. På motsvarande sätt skulle den nya enheten kunna sprida innovationer till andra stift och vid behov också använda sin kompetens för att förädla innovationerna och bearbeta kommunikationen kring dem.

Därför föreslår Kyrkans framtidskommitté att enheten Kyrkans utvecklingstjänster grundas i stil med det som diskuterades redan i början av 2000-talet. Utvecklingstjänsterna skulle ha ställningen som en specialenhet och omfatta nuvarande Kyrkans forskningscentral och Kyrkans informationscentral samt merparten av Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning, inklusive Kyrkans utbildningscentral. Kyrkans utvecklingstjänster skulle arbeta i nära samarbete med organisationer, läroinrättningar och andra aktörer på fältet.

Reformen syftar inte bara till att omstrukturera den nuvarande organisationen. Målet är att skapa en innovativ enhet som främjar en kontinuerlig utveckling inom kyrkan. Enheten ska ge församlingarna och också stiften nya impulser och forskningsrön som de behöver i sitt arbete samt utbildning som grundar sig på forskningsrönen.

Utvecklingstjänsterna borde ha en flexibel struktur, vilket förutsätter en inbördes, tät sammanhållning mellan de sakkunniga och teamliknande arbete inom organisationen samt möjlighet att inrikta och flytta om resurser efter behov. Överraskande händelser i samhället och nya behov inom kyrkan som dessa ger upphov till förutsätter snabb reaktionsförmåga hos forskningen, utbildningen och utvecklingsarbetet. Det här kan förbättras genom flexibla organisationsstrukturer och genom att övergå från ordinarie forsknings- och undervisningstjänster till några års visstidsanställningar. Anställningsförhållandena bör vara tillräckligt långa och ska vid behov kunna förnyas för att det ska vara möjligt med en långsiktig forsknings- och utbildningsverksamhet, men på samma gång bör det finnas möjlighet att rikta in verksamheten på nya mål.

I samband med sammanslagningen är det också nödvändigt att lätta på den ekonomiska bördan som kyrkans centralförvaltning medför för församlingarna. Kyrkans utvecklingstjänsters personal borde bildas så att den är minst en tredjedel mindre än den sammanlagda personalstyrkan vid Kyrkostyrelsens verksamhetsavdelning, Kyrkans informationscentral och Kyrkans forskningscentral idag.

Minskningar kan åstadkommas genom att man prioriterar verksamhetsavdelningens nuvarande uppgifter, minskar antalet seminarier och evenemang, gallrar kursutbudet och utlokaliserar operativt ansvar på de av församlingarna ägda serviceorganisationerna och utvidgar samarbetsavtalen med dem. Organisationerna och stiftelserna inom den tredje sektorn erbjuder utvecklings- och utbildningsverksamheten ett betydande mervärde i och med att de kan dra fördel av andra finansieringskanaler.

Trots nedskärningarna bör man sörja för att utvecklingstjänsterna har tillgång till tillräckligt med resurser förutom för det grundläggande arbetet även för att stöda och belöna innovationerna från församlingarna och för att kunna idka projektliknande forskning i fenomen som dyker upp plötsligt eller aktualiseras på annat sätt.

De kommunikationsexperter som förläggs till utvecklingstjänsterna ska utöver att de har hand om den rikskyrkliga kommunikationen (tv- och radioverksamhet, sociala medier, andaktsprogram osv.) stöda Kyrkostyrelsens påverkanskommunikation samt utveckla, samordna och stöda stiftens kommunikationsverksamhet. Det här kan uppnås till exempel genom att man delegerar stiftsvisa ansvarsområden på arbetstagarna. Dessutom ska de förmedla information om utvecklingstjänsternas undersökningar och innovationer samt hålla utvecklingstjänsternas forskare, utbildare och experter à jour med behoven och tyngdpunkterna i kyrkans kommunikation.

I det här skedet ser kommittén inget behov av att grunda andra specialenheter. Möjligheterna med att bilda bolag och stiftelser bör emellertid utredas både på församlingsnivå och ur rikskyrklig synvinkel.

## **Ställningstagande 22: "Kyrkans utvecklingstjänster" och andra enheter**

Kyrkans utvecklingstjänster har i uppgift att kontinuerligt stödja och koordinera kyrkans och församlingarnas utvecklingsverksamhet genom att ta fasta på, förädla och sprida de innovationer och goda verksamhetsmodeller som uppstår i församlingarna, erbjuda forskningsresultat som gäller kyrkan, det religiösa livet och förändringar i samhället, utbilda kyrkans anställda och förtroendevalda samt ansvara för hela kyrkans kommunikation och kommunikationsnätverk. Att stöda en reform av verksamhetskulturen överallt inom kyrkan är också en av Kyrkans utvecklingstjänsters huvuduppgifter.

Dessutom deltar Kyrkans utvecklingstjänster aktivt i påverkansarbetet inom de egna specialområdena och stöder Kyrkostyrelsen, biskoparna och församlingarnas serviceorganisationer i deras påverkansuppgifter.

Kyrkans forskning och utbildning ska knytas fastare till varandra än i nuläget, dock så att forskningens oavhängighet garanteras på samma sätt som inom den akademiska världen.

Kyrkans utvecklingstjänster verkar i nära samarbete med Kyrkostyrelsen, stifteten, de kyrkliga samfälligheternas utvecklingsenheter och de självständiga församlingarna samt med universitet, läroinrättningar, kyrkliga organisationer och samhällsliga aktörer. Målet är att under Kyrkans utvecklingstjänsters ledning skapa ett aktivt nätverk för utveckling och påverkan, där influenser och erfarenheter rör sig i bägge riktningar mellan de olika aktörerna.

I fråga om organisation och verksamhetskultur ska man i Kyrkans utvecklingstjänsters arbete i stället för fasta strukturer satsa på rörlig sakkunnigpotential, yrkesövergripande teamarbete och olika projekt enligt behov. Istället för ordinarie anställningsförhållanden bör man satsa på tillräckligt långa tidsbundna anställningar som vid behov kan förnyas.

## Källor och litteratur

### Otryckta källor

Ombudsinitiativ 5/2014 till kyrkomötet:

Revidering av kyrkans organisation och inskränkning av kyrkans centralförvaltning. Ärendenr 2014-00276.

### Webbkällor

Ställningstagande om valresultatet (2016) Ställningstagande om valresultatet. – NAVI. <<http://www.nuortenkeskus.fi/binary/file/-/id/57/fid/1719/>> Läst 3.5.2016.

LWF Youth. – The Lutheran World Federation. <<https://www.lutheranworld.org/content/lwf-youth>> Läst 3.5.2016.

### Litteratur

Antila, Jaakko (2014). *Kansankirkko ristipaineessa. Suomen luterilainen kirkolliskokous 1974–2011*. Helsingfors: SKS.

Kamensky, Mika (2011): *Tutkiva kirkko. Kirkon tutkimuskeskus kirkon tutkimuspolitiikan toteuttajana 1964–2009*. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral.

## 2.5 Effekter av förnyelserna

Kommitténs betänkande innehåller så omfattande och mångfasetterade reformförslag allt från strukturerna och bestämmelserna till verksamhetskulturen att det under arbetets gång inte varit möjligt att göra någon ordentlig och djup bedömning av deras effekter. Därför blir en mer detaljerad bedömning av effekterna en uppgift under den fortsatta bearbetningen.

Vid bedömningen av effekterna bör man särskilt beakta effekterna för personalen och ekonomin samt på barn- och familjefrågor. Dessutom bör det utredas vilka effekter förnyelserna har för språkminoriteterna.

Framtidskommittén har i enlighet med sitt uppdrag fäst uppmärksamhet vid centralförvaltningens storlek och strävat efter att nå kostnadsbesparingar. Med hänsyn till kostnadsbesparingarna har målet varit att förnyelserna ska ge möjlighet att sänka de centralfondsavgifter som församlingarna betalar med en procentenhet, vilket skulle ge de församlingar som har ansträngd ekonomi mer livsrum. Besparingar skulle uppkomma genom att man minskar fastighetsbeståndet, skär ned på personalen och lättar upp förvaltningen.

I enlighet med den av kyrkomötet godkända tilläggsklämman har särskild uppmärksamhet fästs vid ungdomar. Förutom att kommittén har hört ungdomar och unga vuxna under arbetets gång har vi också strävat efter att stärka deras ställning, röst och påverkansmöjligheter i kyrkan. Detta märks tydligast i de kvoterade platserna för ungdomar i församlingarnas förvaltningsorgan och de kvoterade platserna för unga vuxna i kyrkomötet. Dessutom har kommittén i flera ställningstaganden om verksamhetskulturen velat beakta frågor som är viktiga för ungdomarna och främja deras möjligheter att leva och verka i församlingen.

Frågan om språkminoriteternas ställning och tryggheten av den är viktig. I det här sammanhanget har särskild uppmärksamhet ägnats åt bevarandet av det svenska språket och församlingslivet men också åt kontinuiteten i församlingsarbetet på samiska och teckenspråk samt sätten att nå ut till de övriga språkminoriteterna som ökar i takt med invandringen. Kommittén har målmedvetet strävat efter att undvika lösningar som skulle försämra de svenskspråkiga församlingarnas ställning i kyrkans organisation.

När det gäller lagstiftningen har kommittén strävat efter att främja en allmän avreglering. Kommittén har särskilt understött en gallring i kyrkolagen och en överföring av bestämmelser från kyrkolagen till kyrkoordningen, vilket skulle öka kyrkans autonomi.



## 3 ALTERNATIVA MODELLER

### 3.1 Fusionering av stift och kyrkliga samfälligheter (Modell 1)

Stiftens roll är en av utmaningarna som kyrkans nuvarande organisation ställs inför. Innan centralförvaltningen grundades var kyrkan en slags federation bestående av självständiga stift. Det fanns ingen övergripande kyrka på samma sätt som idag. Idealet om en kyrklig enhetlighet och uppkomsten av överkyrkliga organ omvandlade stiftet till en administrativ och operativ trappa i terrängen mellan församlingarna och helhetskyrkan. Stiftet hade rikligt med uppgifter för tillsynen över och stödet till församlingarna, från utbildning och juridisk rådgivning till biskopsvisitationer och disciplinärenden.

Den kraftiga ökningen i antalet kyrkliga samfälligheter och deras stärkta roll har varit den största ändringen på organisationsnivå under de senaste 20 åren. De kyrkliga samfälligheterna är olika beträffande både storlek och karaktär. Vissa samfälligheter drar upp riktlinjerna för församlingarnas ekonomi och verksamhet, och de största samfälligheterna har mångfaldiga resurser jämfört med stiftet. Starka kyrkliga samfälligheter håller i praktiken på att ersätta stiftets roll som mellannivå i den kyrkliga organisationen.

Att de kyrkliga samfälligheterna fått en stärkt ställning samtidigt som biskoparnas roll förändrats har gjort att avståndet mellan stiftet och samfälligheterna ökat. Stiftet har inte helt lyckats hitta sin nya identitet och naturliga roll i förhållande till de kyrkliga samfälligheterna. Det är delvis därför som man i många kyrkliga samfälligheter upplever att man inte längre behöver stiftet – kanske förutom den episkopala tillsynen och biskopens mediala roll.

Konstellationen försvåras av att kyrkan fortfarande har ett stort antal små och medelstora självständiga församlingar som fortsättningsvis behöver mer från stiftet än bara episkopala riktlinjer och stöd för sin identitet. Samma gäller kyrkliga samfälligheter med knappa resurser. Således har stiftets roll inte blivit mindre utan snarare otydlig: stiftet har en betydelse för vissa församlingar och en annan betydelse för andra.

Modellen med kyrkliga samfälligheter som föll på kyrkomötet våren 2015 skulle ha förenhetligat den brokiga situationen. Den skulle emellertid inte ha varit till hjälp för definieringen av stiftets nya ställning och roll, eftersom den fokuserade på församlingarna och nästintill förbigick de utmaningar som berör stiftet.

Parallellt med samfällighetsmodellen hade det redan i ett tidigt skede lagts fram andra alternativ. Ett av dessa var den så kallade ”stiftsmodellen” som bestod av små

stift och som i en vidare utvecklad version vann understöd i den av biskopsmötet tillsatta stiftsarbetsgruppens rapport från december 2015.

I den här modellen skulle samfällighetsstrukturen rivas helt och varje församling skulle höra till ett litet stift med drygt tio församlingar. Stiftet skulle förutom andliga enheter också vara ekonomiförvaltningsenheter med ansvar för ett flertal uppgifter som idag hanteras av de kyrkliga samfälligheterna.

Ekonomiförvaltningsenheter som är större än församlingarna skulle möjliggöra flexiblare fördelning av resurserna och mer professionell ekonomiförvaltning. I och med ändringen skulle en nivå försvinna från den nuvarande organisationsstrukturen, vilket skulle göra organisationen redigare.

De nya stiftet skulle vara offentligrättsliga aktörer som skulle förvalta egendom och administrera personal som tidigare hört till församlingarna. Varje stift skulle också vara en egen skatteuppbördsenhet, vilket bland annat skulle göra det möjligt att de församlingsmedlemmar som så önskar kan stanna i sin tidigare församling ifall de flyttar inom stiftet.

Ett gemensamt kyrkoråd, som utses genom val och ersätter stiftsfullmäktige, skulle utöva den högsta beslutanderätten i den nya stiftmodellen. De operativa uppgifterna på stiftsnivå och det gemensamma församlingsarbetet skulle ledas av en stiftsdekan. Biskopen skulle vara kyrkoherdarnas närmaste chef och stiftets andliga ledare. Då antalet församlingar i stiftet skulle minska avsevärt, skulle även biskoparna komma närmare de församlingar de utövar tillsyn över.

Styrkan med modellen är att den skulle lösa tre problem i anslutning till kyrkans organisation och förvaltning. Den skulle 1) förenkla organisationen, 2) klargöra stiftets roll och 3) ge bättre förutsättningar att lösa församlingarnas ekonomiska problem.

Att dela upp stiftet från nuvarande 9 till 20–30 små stift skulle också innebära omfattande administrativa ändringar och besvärliga identitetsfrågor. Den bästa lösningen vore att övergå till landskapsbaserade stift, vilket skulle göra det lättare att få grepp om den nya identiteten och främja ett naturligt samarbete med olika myndigheter.

Landskapsindelningen håller som bäst på att reformeras. För närvarande är antalet landskap 21, vilket skulle vara lämpligt för den aktuella modellen. I enskilda fall vore man emellertid tvungen att frångå landskapsgränserna. Så vore fallet åtminstone i Nyland, som skulle bli ett för stort stift och som man därför skulle vara tvungen att dela upp i två. På motsvarande sätt skulle man pröva huruvida Kajanaland och Mellersta Österbotten är tillräckligt stora till medlemsantalet för att bilda ett eget stift.

Ålands stift skulle visserligen bli ännu mindre än de två ovan nämnda, men å andra sidan skulle bildandet av ett eget stift för Åland lösa några av de problem som Ålands särställning medför, bland annat beträffande innehav av fast egendom.

En ökning i antalet stift skulle också leda till en ökning i antalet biskopar, vilket har betraktats som en av nackdelarna med modellen. Även om ett större antal

biskopar skulle innebära mer resurser för internationella, allmänkyrkliga och samhällsliga uppgifter, skulle ändringen kunna minska biskoparnas kyrkliga inflytande och samhällsliga ställning och därigenom leda till en inflation av biskopsämbetet.

I den nya modellen skulle biskoparna bli ledare för stift som påminner om kyrkliga samfälligheter, i praktiken förvaltningsdirektörer, vilket inte heller kan betraktas som en gynnsam utveckling, eftersom målet är att stärka biskopens roll som andlig herde. En ökning i förvaltningsuppgifterna skulle emellertid kunna lösas genom systematisk delegering.

Det största frågetecknet i modellen med små stift hänger kanske samman med dess effekter för ekonomin. En radikal omstrukturering av stiftsfältet skulle innebära höga kostnader i ändringsfasen. Å andra sidan, ifall arbetskraftsresurserna i de nuvarande kyrkliga samfälligheterna och stiftet skulle förenas med framgång skulle modellen kunna leda till ett mindre antal anställda och därigenom till ekonomiska besparingar.

Jämfört med dagsläget skulle modellen med små stift innebära så radikala ändringar i organisationen, förvaltningen och identiteterna att den därför inte vunnit något stort stöd i kyrkan. Framtidskommittén betraktar emellertid modellen som ett alternativ att ta fasta på i ett läge där alla församlingar har anslutit sig till kyrkliga samfälligheter, varvid ändringen skulle vara mindre dramatisk än idag.

Nästan alla ändringar som framtidskommittén lagt fram från reformen av verksamhetskulturen till omstruktureringen av centralförvaltningen vore genomförbara även enligt den här modellen.

## 3.2 Kyrkliga samfälligheter i stora stift (Modell 2)

Den andra alternativa modellen fokuserar på samma sätt som den första på att lösa problemen och den inbördes relationen mellan stiftet och de kyrkliga samfälligheterna. Modellen skulle inte direkt förenkla organisationsstrukturen men i varje fall förtydliga den. Modellen skulle också få till stånd mindre ändringar och därför är det enklare att uppskatta deras kostnadseffekter.

Utgångspunkten är att alla församlingar i framtiden borde ingå i kyrkliga samfälligheter, enligt förslaget till församlingsreform som strandade våren 2015. De kyrkliga samfälligheterna vore emellertid inte desamma som idag eller skulle inte ens likna dagens, dvs. de skulle inte uppvisa stora variationer i fråga om storlek och karaktär.

De nya kyrkliga samfälligheternas gränser skulle följa de nuvarande landskapsgränserna på samma sätt som stiftsgränserna i den första alternativa modellen. Landskapet Nyland skulle emellertid delas upp i minst två eller tre kyrkliga samfälligheter.

De nya stora kyrkliga samfälligheterna vore ekonomiförvaltningsenheter som skulle äga församlingarnas fastigheter och vara arbetsgivare för alla anställda inom

samfälligheten. De skulle också vara skatteuppbördsenheter på samma sätt som dagens samfälligheter. Den avsevärt större storleken skulle emellertid ge mer spelrum för de lösningar som gäller ekonomin och personalen.

Även om de kyrkliga samfälligheterna i den här modellen beträffande gränserna vore identiska med stiftet i den första alternativa modellen, skulle deras roll avvika klart från stiftets roll. För det första skulle de kyrkliga samfälligheterna inte vara verksamhetsinriktade enheter utan ekonomiförvaltningsenheter – ur församlingarnas synvinkel tjänsteleverantörer. Församlingarna skulle själva kunna dra upp riktlinjerna för sin verksamhet och ha friare händer att profilera sig jämfört med nuläget. Samfälligheterna skulle naturligtvis inte ha någon biskop, och därför skulle den episkopala tillsynen inte ingå i deras befogenheter.

I den nya modellen skulle antalet stift uppgå till sju, och stiftet skulle i medeltal omfatta tre stora kyrkliga samfälligheter. Även om de nuvarande regionförvaltningsverken (RFV) enligt erhållna upplysningar antagligen kommer att läggas ned, skulle det med undantag för två vara naturligt att bilda de nya stiftet enligt de nuvarande RFV-gränserna.

Lappland vore utifrån medlemsantalet för litet för att bilda ett eget stift, och kunde därför slås samman med Norra Österbotten och Kajanaland till Norra Finlands stift. Södra Finlands RFV-område vore återigen ett för stort stift, och därför skulle det kunna delas upp i Nylands stift och Södra Finlands stift, av vilka det senare skulle omfatta Centrala Tavastland, Päijänne-Tavastland, Kymmenedalen och Södra Karelen.

Sydvästra Finlands stift skulle bestå av Egentliga Finland och Satakunta; Östra Finlands stift av Södra och Norra Savolax och Norra Karelen; samt Västra och Inre Finlands stift av Birkaland, Mellersta Finland, Södra Österbotten, Österbotten och Mellersta Österbotten. Åland och de församlingar där svenska är majoritetsspråk skulle bilda ett svenskt stift som påminner om dagens Borgå stift. Namnen på stiftet skulle självfallet kunna avvika från de namn på regionförvaltningsområdena som använts här.

Landskapsbaserade stiftsgränser vore en funktionellt och kulturellt förnuftig lösning i nuläget, vilket Kyrkostyrelsens och biskopsmötets arbetsgrupper också fäst uppmärksamhet vid redan tidigare. Modellen skulle underlätta samarbetet mellan kyrkan och myndigheterna och aktörerna i samhället, och medföra många slags synergieffekter tack vare liknande strukturer och samarbetsriktningar.

Inte ens ombytligheten i den finländska regionpolitiken skulle vara ett överkomligt problem. Även om RFV-områdena skulle läggas ned och ändringar göras i landskapsgränserna, skulle de kyrkliga samfälligheter och stift som bildats enligt de nuvarande landskapsgränserna med avseende på funktionaliteten och identiteten vara minst lika naturliga som dagens kyrkliga samfälligheter och stift. Även om kyrkan inom några årtionden skulle upphöra att vara en del av den offentliga förvaltningen skulle samma områden alltså kunna fungera som biskoparnas tillsynsområden.

En ändring i de kyrkliga samfälligheterna utgår från samma behov som den församlingsreform som förkastades, dvs. från strävan att lösa församlingarnas ekonomiska problem. Om större ekonomiska församlingseenheter erbjuder ekonomisk trygghet och spelrum för församlingarna, skulle en ökning av storleken på stiftet på motsvarande sätt trygga de framtida verksamhetsbetingelserna för domkapitlen. Likadant som församlingarna kämpar en del stift med en ansträngd ekonomi, och då personalen är liten kan man inte sköta de utvecklings- och stöduppdrag som hör till stiftet på bästa möjliga sätt. Om stiftet vore stora och hade starka resurser, skulle de också kunna jämna ut ojämlikheten i resurserna mellan de svagare och de starkare kyrkliga samfälligheterna.

Med anledning av de olika arbetskulturerna och identiteterna men också på grund av den allt stramare ekonomin kan det hända att det vore svårt att slå samman stiftet. Även om man kan anta att en ökning i stiftets storlek skulle stärka dem, skulle det inte nödvändigtvis ske så i verkligheten. Det ekonomiska trycket vid fusioner skulle kunna leda till så mycket gallringar i överlappande funktioner och så starka personalnedskärningar att resultatet skulle bli tillsyn över ett allt större område med samma resurser som idag. Då skulle stiftet försvagas också i förhållande till de växande kyrkliga samfälligheterna.

En lösning på stiftets resursbrist skulle kunna sökas genom att man utlokaliserar kommunikationskompetens och kommunikationsexperten från Kyrkostyrelsen och Kyrkans utvecklingstjänster till domkapitlen. Utlokalisering leder emellertid inte till besparingar, utan brukar öka kostnaderna ytterligare.

På samma sätt som det första alternativet skulle också denna modell påverka biskopens ställning. För det första skulle antalet biskopar minska jämfört med idag, vilket skulle öka biskoparnas uppgifter inom rikskyrkan. Biskoparnas uppgifter i stiftet och tillsynen över församlingarna är emellertid en större fråga. Om den första modellen med små stift närmar biskopen och församlingarna och svarar bättre mot strukturerna hos internationella systerkyrkor, skulle en utvidgning av stiftet ytterligare öka avståndet mellan stifts- och församlingsnivåerna, vilket inte kan betraktas som önskvärt.

SUOMEN KUNNAT, MAAKUNNAT JA ALUEHALLINTOVIIRASTOT  
FINLANDS KOMMUNER, LANDSKAP OCH REGIONFÖRVALTNINGSVERKEN  
1. 1. 2016

ALUEHALLINTOVIIRASTOT  
REGIONFÖRVALTNINGSVERKEN

Toimialueet  
Verksamhetsområden

MAAKUNNAT  
LANDSKAPEN

1. Uusimaa - Nyland
2. Varsinais-Suomi - Egentliga Finland
4. Satakunta - Satakunta
5. Kanta-Häme - Egentliga Tavastland
6. Pirkanmaa - Birkaland
7. Päijät-Häme - Päijänne-Tavastland
8. Kymenlaakso - Kymmenedalen
9. Etelä-Karjala - Södra Karelen
10. Etelä-Gövo - Gödra Gavolax
11. Pohjois-Gövo - Norra Gavolax
12. Pohjois-Karjala - Norra Karelen
13. Keski-Suomi - Mellersta Finland
14. Etelä-Pohjanmaa - Södra Österbotten
15. Österbotten - Pohjanmaa
16. Keski-Pohjanmaa - Mellersta Österbotten
17. Pohjois-Pohjanmaa - Norra Österbotten
18. Kainuu - Kajanaland
19. Lappi - Lappland
21. Landskapet Åland - Ahvenanmaan maakunta

1. Etelä-Suomen AVI  
Södra Finlands RFV
2. Lounais-Suomen AVI  
Sydvästra Finlands RFV
3. Itä-Suomen AVI  
Östra Finlands RFV
4. Länsi- ja Sisä-Suomen AVI  
Västra och Inre Finlands RFV
5. Pohjois-Suomen AVI  
Norra Finlands RFV
6. Lapin AVI  
Lapplands RFV
7. Statens ämbetsverk på Åland  
Ahvenanmaan valtionvirasto

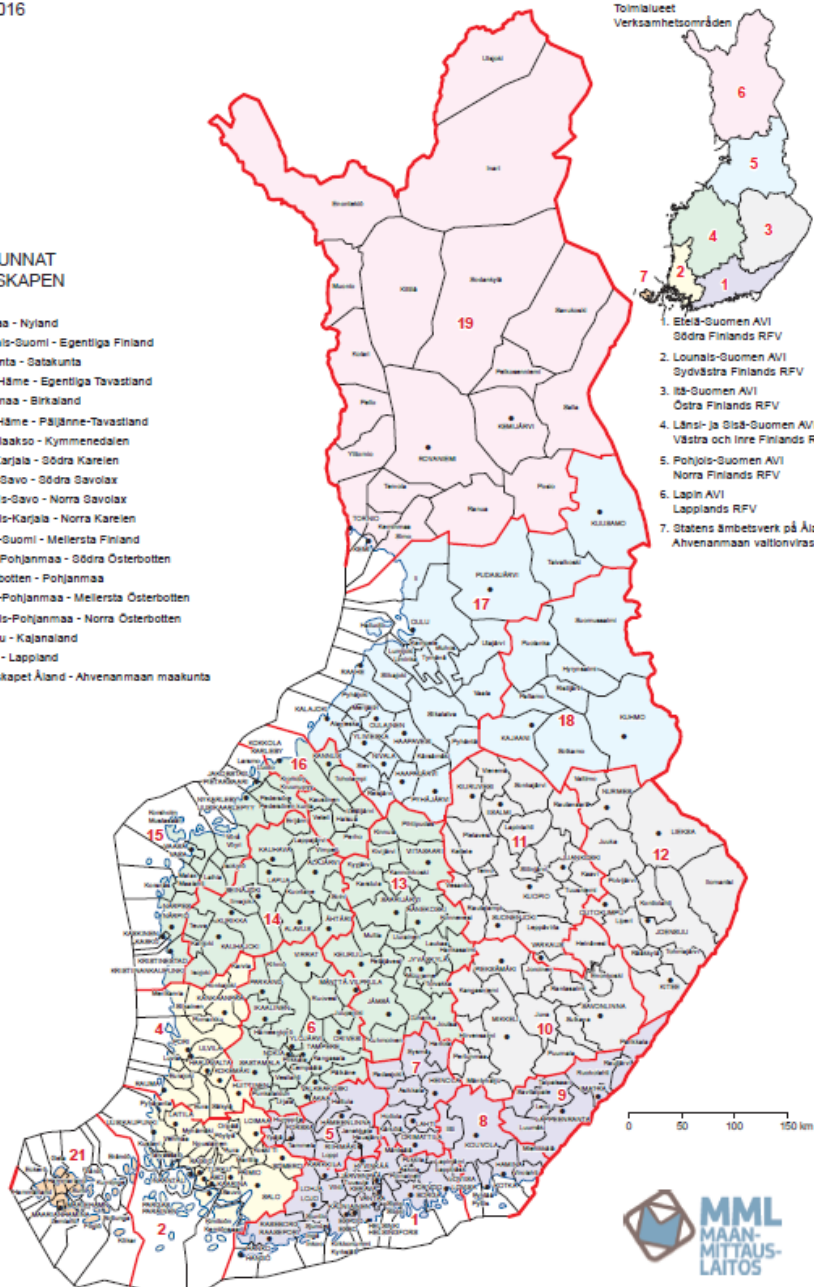


Bild 1. Kommuner, landskap och regionförvaltningsverk i Finland 1.1.2016.

### 3.3 En tredje sektorns kyrka (Modell 3)

#### 3.3.1 Alternativt scenario - upplösning av den offentligrättsliga ställningen<sup>138</sup>

Kommitténs egentliga framställning och de två första alternativa modellerna grundar sig på utgångspunkten om att de utvecklingsförlopp som berör kyrkan fortsätter i den nuvarande riktningen utan dramatiska vändningar. På grund av utvecklingen inom landet eller faktorer utanför landet kan förändringarna emellertid vara plötsliga eller snabbare än väntat. Även måttligare utvecklingsförlopp kan förr eller senare leda till förändringar i kyrkans identitet och ställning.

Även om den procentuella andelen av befolkningen som är medlem i den lutherska kyrkan skulle minska under de närmaste 20 åren till cirka 50 procent, och i huvudstadsregionen klart ännu lägre, skulle kyrkan med 3 miljoner medlemmar fortfarande vara en omfattande kyrka. Grunderna för den folkkyrkliga identiteten som en kyrka som *samlar och förenar folket* skulle emellertid tunnas ut, även om kyrkan fortfarande skulle kunna uppleva att den är en folkkyrka *för alla medborgare*. Huruvida finländarna längre skulle uppfatta kyrkan och dess roll på samma sätt är en annan fråga.

Om en minskning i kyrkans medlemsantal leder till en kraftig förändring i den interna identiteten eller i den bild som omvärlden har av kyrkan är det möjligt att trycket på en ändring i den samhälleliga ställningen ökar samtidigt. Därför kan man inte utesluta att kyrkan antingen till följd av det politiska trycket utifrån eller av fri vilja avstår från sin offentligrättsliga ställning. I praktiken skulle det innebära dels att kyrkan avstår från beskattningsrätten, dels att kyrkan befrias från sina offentliga uppgifter. Dessutom skulle det innebära en radikal ändring av kyrkans ställning i samhället och överföra den i sin helhet till att omfattas av föreningslagstiftningen eller motsvarande lagstiftning.

En upplösning av den offentligrättsliga ställningen skulle ofrånkomligen ha negativa följder för kyrkan och sannolikt även för samhället. Därför skulle en eventuell upplösning förutsätta ett etappvis och systematisk genomförande i syfte att minimera de risker och förluster som kyrkans ekonomi, personal och verksamhet skulle utsättas för och trygga kontinuiteten i de samhälleliga uppgifter som tidigare kommit an på kyrkan. Man bör också märka att en ändring i den lutherska kyrkans ställning även skulle ha effekter för de övriga religionernas ställning i Finland; särskilt den ortodoxa kyrkan, som inte längre skulle ha några grunder för bevarandet av sin nuvarande ställning.

Den tredje alternativa modellen i betänkandet behandlar olika aspekter på vad en upplösning av kyrkans offentligrättsliga ställning skulle kunna innebära. Det

138 Om kyrkans offentligrättsliga ställning och om de uppgifter som förknippas med dem samt olika syn på folkkyrkan, se *Juba Meriläinens* artikel *Julkisoikeudellinen asema* i bilagan.

förefaller inte troligt att scenariot i modellen skulle bli verklighet åtminstone inom en förutsebar framtid. Scenariot hör således till den kategori av scenarier vars sannolikhet är liten men vars effekter är stora.

Framtidskommittén varken understöder eller strävar efter att främja ändringen i fråga men hoppas att även osannolika och oönskade alternativ ska diskuteras och att det ska finnas en beredskap för dem. Därför är det befogat att i betänkandet belysa även detta scenario, som då och då tas upp i offentligheten.

### 3.3.2 Följder av ändringen

En upplösning av kyrkans offentlighetsrättsliga ställning skulle förutsätta en ändring av Finlands grundlag och flera andra lagar. Det skulle inte finnas några grunder för att bevara den nuvarande kyrkolagen, utan man skulle vara tvungen att planera och bygga upp regleringen kring kyrkan på nytt, i hög utsträckning med stöd av föreningslagen eller någon motsvarande lag. Det skulle handla om allt annat än små och enkla åtgärder.

Förutom de grundläggande ändringarna i lagstiftningen skulle uppbyggandet av en ny finansieringsgrund för kyrkan, omstruktureringen av begravningsväsendet och det kyrkliga pensionssystemet bli stora frågor i processen. Utöver de pragmatiska frågorna skulle en förlust av den offentlighetsrättsliga ställningen innebära en försämring av kyrkans samhälleliga ställning: kyrkans ställningstaganden skulle väga mindre.

Den mest kritiska frågan för kyrkan hänger samman med finansieringen av verksamheten. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland får inte statsstöd på samma sätt som den lutherska kyrkan i Danmark, och har inte heller omfattande historisk egendom som kyrkan i England. Grovt uppskattat kommer tre fjärdedelar av kyrkans inkomster idag från den kyrkoskatt som medlemmarna betalar.

I grund och botten är kyrkoskatten en medlemsavgift som samlas in i samband med den övriga beskattningen. Kyrkan betalar samhället för kostnaderna för insamlingen. På det viset medför arrangemanget inga kostnader eller olägenheter för samhället. Systemet är inte heller unikt, då även ortodoxa kyrkan i Finland samlar in medlemsavgiften på samma sätt. Dessutom kan arbetsgivare ta ut medlemsavgifter till fackföreningar direkt från föreningsmedlemmarnas löner. Andelen av samfundsskatteintäkterna, vilken tidigare väckte riktligt med kritik, har kyrkan avstått från redan i början av år 2016.

I det finländska systemet kan beskattningsrätten endast beviljas en juridisk person som utövar offentlig makt, och därför skulle en upplösning av kyrkans offentlighetsrättsliga ställning innebära att kyrkan mister beskattningsrätten. Svenska kyrkan reformerade relationerna till staten vid millennieskiftet, varvid kyrkan i stället för beskattningsrätt beviljades rätt att samla in en medlemsavgift via skattesystemet. Denna kyrkoavgift bestäms på samma sätt som den kommunala inkomstskatten,



så i praktiken handlade det närmast om en ändring av benämningen. Skillnaden jämfört med Finland är svenska kyrkan inte behöver betala för användningen av beskattningssystemet och att möjligheten att samla in en kyrkoavgift även erbjöds andra registrerade trossamfund.

Även många andra europeiska länder har ett system där alla registrerade religiösa samfund mot ersättning får samla in sin skatt eller medlemsavgift via den samhällsliga beskattningen. I vissa länder fungerar arrangemanget så att varje medlem i ett religiöst samfund som betalar för beskattningsarrangemanget är skyldig att betala sin medlemsavgift till det aktuella samfundet, i andra länder kan skattebetalaren själv välja om han eller hon betalar den obligatoriska ”övertygelseskatten” till ett religiöst samfund eller till staten.

Ett motsvarande arrangemang skulle trygga finansieringen för den lutherska kyrkan och främja jämlikheten mellan kyrko- och trossamfunden i Finland utan att det skulle uppkomma kostnader för staten. Att införa en övertygelseskatt i Finland är emellertid inte realistiskt, eftersom en sådan skulle höja den allmänna skattenivån. Medborgare som inte hör till kyrkan skulle knappast förhålla sig positivt till en ny, extra skatt. Att det skulle gå att införa en kyrkoskatt är inte heller sannolikt, eftersom en sådan skulle väcka principiellt motstånd bland religionskritiska grupper.

Om kyrkan i framtiden varken skulle ha rätt till kyrkoskatt eller kyrkoavgift, skulle kyrkan vara tvungen att samla inkomster på samma sätt som vilken som helst förening eller aktör inom tredje sektorn. En frivillig medlemsavgift som kyrkan själv samlar in skulle antagligen vara den viktigaste inkomstkällan, men det vore svårt att budgetera denna intäkt.

I en del länder, till exempel USA och Storbritannien, är donationer till kyrkan avdragsgilla i beskattningen. En motsvarande modell skulle vara något mer realistisk i Finland jämfört med de föregående alternativen, och skulle uppmuntra kyrkans medlemmar att donera. Trots detta kan man räkna med att kyrkans inkomster skulle sjunka betydligt. Som kompensation skulle man vara tvungen att höja avgifterna för olika verksamheter, idka placeringsverksamhet, bära upp kollekt och anordna face-to-face-insamlingar på gatorna, dvs. locka månadsdonatorer med i så kallad alumnverksamhet. Dessutom skulle man för enskilda projekt och verksamhetsformer kunna anhålla om stöd och ansöka om konkurrensutsatt finansiering, något som den offentligrättsliga kyrkan i dag inte har rätt att göra.

Frivilliga medlemsavgifter och ersättande finansieringskällor skulle knappast kunna fylla underskottet, utan kyrkan och dess församlingar skulle ställas inför betydande personalnedskärningar. Församlingarna skulle inte längre ha möjlighet att personal som är lika omfattande och som har lika bred yrkeskompetens som idag. De mest välbärgade församlingarna skulle kanske fortsättningsvis kunna anställa yrkesutbildade personer för olika delområden av församlingens arbete, men i många församlingar skulle förutom kyrkoherden bara en liten kärntrupp av arbetstagare, om ens det, kunna åtnjuta lön.

Exempelvis skulle församlingsmedlemmarna allt oftare ha hand om kontorsarbeten, kyrkvärdens uppgifter, städ- och köksarbeten, kommunikation och musikverksamhet. Genom att öka serviceproduktionen vore det möjligt att bevara den personal som anställts för barn- och ungdomsarbetet, då verksamhetsintäkterna skulle täcka en del av deras lön. Förutom avlönade präster skulle församlingarna kunna ha deltidsanställda eller oavlönade präster, i praktiken närmast pensionärer samt studerande och påbyggnadsstuderande. Små församlingar, ifall sådana fortfarande existerade, skulle bara ha en anställd.

Till skillnad från dagsläget skulle arbetstagarna inte själva utföra arbete inom sin egen bransch utan de vore främst personer som rekryterar församlingsmedlemmar och som är församlingsmedlemmarnas arbetskamrater, skaffar finansiering och verkar som experter och ledare inom sitt eget fackområde. Församlingsmedlemmarna skulle i hög grad ansvara för arbetsuppgifterna och församlingens överlag. En sådan modell är verklighet i de flesta kyrkorna i världen.

Även om en framtvängd ändring vore dramatisk och svår, skulle en sådan kunna ha positiva följder för församlingssamfundet. Den reform som framtidskommittén eftersträvar vore helt möjlig även med den nuvarande arbetstagarstrukturen, men ovan nämnda omvälvning skulle tvinga fram den.

En upplösning av den offentligrättsliga ställningen skulle inte enbart beröra kyrkans rättigheter utan också dess skyldigheter, såsom begravningsväsendet och uppgifter inom folkbokföringen. Smärre offentligrättsliga uppgifter kan med stöd av lag styras även till andra instanser än offentligrättsliga samfund. Begravningsväsendet är emellertid en så omfattande uppgift att dess framtid bör prövas på nytt. Det skulle i mångt och mycket handla om huruvida statsmakten är villig att överföra verksamheten jämte kostnaderna och ansvaret till exempel på kommunerna, eller om kyrkan skulle ha kvar denna uppgift även i framtiden.

Ett alternativ vore att öppna begravningsväsendet för konkurrens, vilket dock förefaller osannolikt, då en sådan ändring skulle medföra avsevärda extra kostnader för de anhöriga. En överföring av begravningsväsendet på kommunerna vore ett mer sannolikt alternativ. För kyrkans ekonomi vore det en positiv lösning, eftersom investeringarna i begravningsplatser, kapell och kylrum och löner och pensionsansvaret i anslutning till pensionsåtagandet är en ständigt växande börda för församlingarna.

Ett hinder kunde emellertid utgöras av kommunernas ovilja att ta emot denna ekonomiska börda och ansvaret för en verksamhet som de varken har personal, kompetens eller lokaler för. Visserligen skulle kommunerna kunna köpa begravningsplatstjänsterna av kyrkan, vilket skulle ge kyrkan extra inkomster. Den ersättning som staten idag betalar kyrkan för de samhällsliga uppgifterna räcker inte till för att täcka de verkliga kostnaderna.

Med hänsyn till församlingsmedlemmarna och församlingsarbetet skulle begravningsväsendets öde inte nödvändigtvis innebära någon stor förändring, om det enbart handlade om vem som äger och ansvarar för underhållet av begravnings-

platserna, eftersom församlingarna skulle ha hand om jordfästningen på samma sätt som hittills. Det är emellertid svårt att bedöma hurdana effekter det skulle ha på antalet medlemmar i kyrkan ifall kyrkan avstod från underhållet av begravningsplatserna, eftersom många medlemmar betraktar begravningsväsendet som en av de största orsakerna till varför man hör till kyrkan.

En avsevärd minskning i inkomsterna skulle oundvikligen leda till att kyrkan inte längre skulle ha samma möjligheter som idag att vara den institution som håller upp och ihop de samhälleliga och sociala skyddsneten. Diakoniarbetet borde även framöver vara en av hörnstenarna i kyrkans väsen och verksamhet, men det skulle kunna skötas antingen av församlingsmedlemmarna på lokal nivå, projektvis med kyrkans egna medel och medel som ansöks utifrån, eller i fråga om vissa specialformer även som köpta tjänster. Samma gäller även fostringsuppgiften, åtminstone till en del.

Allteftersom antalet medlemmar och inkomsterna minskar skulle kyrkan bli tvungen att prioritera arbetsuppgifterna. I och med minskningen i medlemsantalet och förändringarna i befolkningens åldersstruktur skulle betydligt färre dop och vigslar förrättas. Självfallet är en sådan förändring allt annat än önskvärd för kyrkan, men den skulle styra prästernas arbetsinsats till utvecklingen av församlinglivet, vilket i kombination med en starkt aktivitet och samhörighet bland församlingsmedlemmarna skulle kunna ge många församlingar ett lyft.

Efter en nedgång i medlemsantalet och en ändring i den samhälleliga ställningen skulle den parokiala församlingsindelningen inte längre vara lika viktig, och avskaffandet av kyrkoskatten skulle röja hinder för ändringar i församlingsindelningen.

Den nya kyrkomodellen skulle kunna ha funktionellt självständiga församlingar på samma sätt som idag. Dessa skulle alla höra till en kyrklig samfällighet. Församlingsgränserna skulle emellertid inte vara geografiska och fasta såsom nu, utan kyrkans medlemmar skulle oberoende av boningsort kunna höra till den församling de önskar och betala medlemsavgiften till den kyrkliga samfälligheten i fråga.

De kyrkliga samfälligheterna skulle ha hand om medlemsförsamlingarnas ekonomi och personal eftersom enskilda församlingar inte skulle ha resurser för ekonomiförvaltningen och personaladministrationen. De kyrkliga samfälligheterna skulle också vara tvungna att balansera upp församlingarnas ekonomier eftersom en upplösning av den parokiala strukturen skulle leda till att välfungerande församlingar blir större medan andra småningom tynar bort.

Efter en upplösning av den offentligrättsliga ställningen skulle beslutsfattandet i församlingarna och de kyrkliga samfälligheterna inte längre förutsätta beslutsorgan som tillsatts genom val, utan församlingarna skulle kunna driva verksamheten enligt föreningslagen eller någon annan motsvarande lagstiftning. Å andra sidan skulle en synodal förvaltning med demokratiska beslutsorgan lämpa sig för det finländska samhället och den kyrkliga traditionen. Det skulle emellertid råda större frihet att fastställa och förnya förvaltningen och beslutsfattandet.

Efter omstruktureringen av församlingarna, avregleringen av verksamheten och det ökade ansvaret för församlingsmedlemmarna skulle behovet av stift och episkopal tillsyn vara större än tidigare. Med anledning av den ansträngda ekonomin skulle domkapiteln vara tvungna att klara sig med små personalresurser. Det skulle gå att bevara de nuvarande stiftsgränserna även efter en upplösning av den offentlighetsrättsliga ställningen, även om en sammanslagning av stiftet eller åtminstone av domkapiteln vore motiverat av ekonomiska orsaker.

Efter ändringen skulle kyrkan inte längre ha möjlighet att upprätthålla en centralförvaltning lik den som finns idag. De ändringar som framtidskommittén lägger fram i sin egentliga framställning skulle utgöra utgångspunkten även i detta scenario, men de borde tas betydligt längre.

Kyrkostyrelsen skulle alltså behöva juridisk, ekonomisk och administrativ kompetens, men för övrigt skulle en personalnedskärning inte gå att undvika. Att grunda enheten Kyrkans utvecklingstjänster vore alltså en befogad lösning, men den skulle bli en snäv enhet eftersom kyrkan i huvudsak skulle vara tvungen att avstå från sin egen personalutbildning och inte ha råd att upprätthålla fast anställd forskningspersonal eller ett stort antal sakkunniga. Att skaffa sig personalutbildning skulle falla på arbetstagarnas eget ansvar, men kyrkan skulle kunna ge arbetstagarna stöd för det i form av stipendier. Experter och forskare skulle anställas främst projektvis, efter behov.

Allteftersom församlingarnas och de kyrkliga samfälligheternas resurser blir knappare skulle det löna sig att samla fastighetsskötseln till ett rikstäckande fastighetsskötselbolag. Möjligheterna med att bilda bolag och stiftelser borde även för övrigt utredas och utnyttjas.

Efter en upplösning av den offentlighetsrättsliga ställningen skulle kyrkan överföras från det offentliga pensionssystemet till det privata pensionssystemet. Det vore ytterst viktigt för kyrkan att omfattas av garantiordningen, eftersom det skulle ge en betydande ekonomisk trygghet.

På det hela taget skulle huvudlinjerna i framtidskommitténs framställning – reform av verksamhetskulturen, avreglering, indragning av kyrkliga tjänster, ökad frihet för församlingarna att idka verksamheten och reform av förvaltningsorganen – kunna bli verklighet även i detta scenario. En minskning i de ekonomiska resurserna och antalet anställda skulle dock oundvikligen leda till en omorganisering av församllingslivet och tvinga kyrkan att förutsättningslöst söka och dra fördel av nya organisations- och verksamhetsformer.



Kyrkomötet, det högsta beslutande organet för Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, tillsatte i maj 2015 en kommitté för att dra upp framtida riktlinjer för kyrkans organisation. Till kommittén utsågs tolv påverkare från olika samhällsområden, som fick i uppdrag att fördomsfritt och frimodigt se över kyrkans framtidsutsikter och alternativa lösningar. Kyrkomötesombuden oroade sig i synnerhet över kyrkans allt stramare ekonomi, expanderade förvaltning och långsamma beslutsfattande och över avsaknaden av en nödvändig helhetsbild.

Ett och ett halvt år senare, på tröskeln till reformationens 500-årsjubileum, lämnar kommittén sitt betänkande till kyrkomötet. Kyrkans organisation och förvaltning är enligt kommitténs uppfattning inte i kris, men behöver dock revideras rejält och i snabb takt för att kyrkan ska kunna svara mot de framtida utmaningarna.

En av de viktigaste tyngdpunkterna i förnyelsen bör vara att i stället för en stark fokusering på anställda och myndighetstänkande mera bygga upp kyrkan utgående från medlemmarna. Kommittén vill öppna kyrkdörrarna för församlingsmedlemmarna, ge mera beslutanderätt och ansvar åt de unga och öka församlingarnas handlingsfrihet. Kostnaderna behöver sänkas, vilket kan ske genom att man eliminerar överlappningar och lättar upp förvaltningen. I stället för omfattande förnyelseprocesser med långa tidsintervaller behöver kyrkan ett fortlöpande utvecklingsarbete. God praxis i församlingarna behöver identifieras, stödjas och spridas. Framför allt behöver kyrkan en tillitsfull atmosfär, framtidshopp och mod att vara kyrka.

## KYRKOSTYRELSEN

ISBN 978-951-789-557-6 (PDF)

EV. LUTH.   
KYRKAN  
I FINLAND