



# Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

kirkko ja toiminta



# **Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö**

Suomen ev.-lut. kirkon julkaisu 47  
Kirkko ja toiminta

Kirkkohallitus

Helsinki 2016

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

© Kirkkohallitus

Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 47, Kirkko ja toiminta

Selvitykset ja mietinnöt

Asianumero: DKIR/1003/06.02/2016

Layout: Unigrafia Oy

Taitto: Grano Oy

ISBN 978-951-789-546-0 (nid.)

ISBN 978-951-789-547-7 (PDF)

ISSN 2341-9393 (painettu)

ISSN 2341-9407 (verkkojulkaisu)

Grano Oy

Kuopio 2016



## Kirkolliskokoukselle

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokous perusti 7.5.2015 komitean, jonka tehtäväksi annettiin (a) arvioida kirkon organisaatiota kokonaisuutena, (b) tehdä tarpeelliset selvitykset sekä (c) laatia ehdotus uudesta kirkon organisaatio- ja toimintamallista tai vaihtoehtoisista malleista viimeistään marraskuussa 2016 kokoontuvalle kirkolliskokoukselle.

Komitean puheenjohtajaksi nimitettiin laamanni *Antti Savela* ja jäseniksi pääsihteeri *Tuija Brax*, kehitysjohtaja *Jussi-Pekka Erkkola*, tulevaisuustutkija *Ilkka Halava*, toimitusjohtaja *Paula Kirjavainen*, piispa *Tapio Luoma*, toimittaja *Reetta Meriläinen*, hiippakuntadekaani *Juha Muilu*, kirkkoherra *Aulikki Mäkinen* sekä rovasti *Eivor Pitkänen*. Vakinaisiksi asiantuntijoiksi nimitettiin professorit *Risto Saarinen* ja *Veli-Pekka Viljanen*. Komitean sihteeriksi oli jo aiemmin palkattu pastori, tutkija *Juha Meriläinen*.

Komitean perustamisen taustalla oli 25 kirkolliskokousedustajan 31.3.2014 allekirjoittama aloite, jossa arvioitiin, että kirkko oli vakavissa taloudellisissa ongelmissa johtuen yhteiskunnan voimakkaasta muutosprosessista sekä samanaikaisesta kirkon jäsenmäärän supistumisesta.

Aloitteen allekirjoittaneet kirkolliskokousedustajat kantoivat huolta myös siitä, että viime vuosina toteutuneissa ja parhaillaan käynnissä olleissa uudistushankkeissa ei ollut riittävällä tavalla tarkasteltu kokonaisuutta vaan oli keskitytty johonkin organisaation tai hallinnon yksittäiseen osa-alueeseen. Erityistä huomiota he kiinnittivät Kirkkohallitukseen, jota pidettiin sekä kooltaan että toimivallaltaan liian suurena nykytilanteeseen nähden.

Asiaa valmistellut kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta esitti, että perustettaisiin komitea, joka olisi asiantuntemukseltaan monialainen ja lähtökohdiltaan ennakkoluuloton. Valiokunta ei keskittynyt lausunnossaan niinkään keskushallinnon kokoon vaan toivoi komitean visioivan kirkkoa, joka olisi nykyiseen verrattuna organisaatioltaan kevyempi, reagoitukykyisempi ja joustavampi ja jossa korostuisivat seurakuntalaisten osallisuus ja kirkon perustehtävien – evankeliumin julistamisen, sakramenttien jakamisen ja lähimmäisenrakkauden – tehokkaampi toteuttaminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kirkolliskokous hyväksyi tulevaisuusvaliokunnan esityksen mutta lisäsi siihen ponnen, jonka mukaan komitean tuli osallistaa työskentelynsä nuorten näkökulmia ja asiantuntevuutta.

Komitea piti järjestäytymiskokouksensa 15.6.2015. Se otti nimekseen *Kirkon tulevaisuuskomitea* ja nosti keskuudestaan varapuheenjohtajaksi Aulikki Mäkisen. Syyskuun 2016 puoliväliin mennessä komitea piti yhteensä 14 kokousta, joista yksitoista oli yksipäiväisiä ja kolme kaksipäiväisiä. Yksi kokouksista pidettiin osittain yhdessä piispainkokouksen nimeämän hiippakuntatyöryhmän kanssa.

Kokoukset pidettiin pääsääntöisesti Kirkon talossa, Helsingissä. Lisäksi komitea teki muutaman seurakunta- ja hiippakuntavierailun eri puolille maata voidakseen tutustua kirkon sisäisiin alueellisiin eroihin. Vierailukohteina olivat Kallion seurakunta, Männistön seurakunta ja Kuopion hiippakunnan tuomiokapituli sekä Pudasjärven seurakunta ja Oulun hiippakunnan tuomiokapituli.

Seurakunta- ja hiippakuntavierailujen ohella suuri merkitys oli komitean kokouksiin kutsutuilla vierailijoilla, joita oli hiippakuntatyöryhmä pois lukien yhteensä 24 (*Meri-Anna Hintsala, Pekka Huokuna, Noora Isoranta, Terhi Jormakka, Otso Kaihlanen, Jukka Keskitalo, Kimmo Ketola, Kari Kopperi, Mikko Kosonen, Jyri Komulainen, Kimmo Kääriäinen, Pekka Leino, Reijo Liimatainen, Olli Mäenpää, Kari Mäkinen, Tuomo Pesonen, Vuokko Piekkala, Pirjo Pihlaja, Hannu Pöntinen, Kaisa Raittila, Leena Rantanen, Jani Suomi, Olli Valtonen ja Björn Vikström*). Viisi kutsuttua vierailijaa oli estynyt saapumasta.

Komitea hyödynsi työskentelyssään suurta määrää kirkossa aiemmin laadittuja tilastoja, selvityksiä, strategiapapereita ja mietintöjä. Lisäksi se tilasi 22 taustaselvitystä, joista kahdeksan tuli ulkopuolisilta asiantuntijoilta, yhden kirjoitti komitean vakinainen asiantuntija Risto Saarinen sekä 13 komitean sihteeri. Ulkopuolisista asiantuntijoista selvityksiä laativat professori *Hannu Juntunen*, dosentti *Henrietta Grönlund*, tohtorit *Jaakko Olavi Antila* ja *Mika Nokelainen* sekä tohtorikoulutettavat *Reettakaisa Sofia Salo* ja *Meri-Anna Hintsala*. Valtaosa komiteaa varten laadituista selvityksistä on julkaistu mietinnön erillisessä liiteosassa.

Taustaselvityksiä varten komitean sihteeri on tehnyt matkat Tanskaan, Englantiin, Yhdysvaltoihin, Tansaniaan ja Etiopiaan. Yhdysvaltain-matka järjestettiin kokonaisuudessaan ja Englannin-matka pääosin ulkopuolisen rahoituksen turvin. Tansanian ja Etiopian matkalle osallistuivat sihteerin ohella komitean jäsenistä Aulikki Mäkinen ja Reetta Meriläinen sekä kirkkohallituksen edustajista kirkon lähetysjohtaja *Risto Jukko*. Matkojen tarkoituksena oli perehtyä ulkomaisten sisarkirkkojen tilanteeseen, haasteisiin ja erilaisiin ratkaisumalleihin. Kansainvälisten virikkeiden

ennakkoluulottomaan tarkasteluun ja sisarkirkkoihin kohdistuviin matkoihin komiteaa rohkaisi kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta.

Komiteatyöskentelyn lomassa toteutettiin kaksi laajempaa yhteistyöprosessia. Ensimmäinen oli kirkon työntekijöille ja luottamushenkilöille laadittu verkkokysely, jonka tarkoituksena oli yhtäältä saada kirkon uudistamista koskevia kokemuksia ja virikkeitä kirkon vastuunkantajilta, toisaalta tehdä Kirkon tulevaisuuskomitean työtä tunnetuksi. Verkkokeskustelun suunnittelivat komitean sihteeri ja TM Meri-Anna Hintsala, joista jälkimmäinen vastasi myös keskustelun teknisestä toteutuksesta sekä tulosten analysoinnista.

Toinen prosessi liittyi kirkolliskokouksen asettamaan lisäponteen. Nuorten osallistaminen tulevaisuuskomitean työhön päätettiin toteuttaa kolmen yhteistyöverkoston kautta, jotka olivat Nuorten tulevaisuusseminaari ”Kirkko 2020”, nuorten aikuisten vaikuttamisverkosto NAVI sekä Porvoon hiippakunnan ruotsinkieliset nuorten kirkkopäivät *Ungdomens Kyrkodagar* (UK). Tavoitteena oli antaa mahdollisimman suurelle nuorten joukolle tilaisuus osallistua kirkon tulevaisuutta koskevaan keskusteluun niin, että yhteistyö olisi toteutettavissa komitean tiukassa aikataulussa.

Syksyn 2015 aikana tulevaisuuskomitea pohti kirkon tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä, joihin se halusi kuulla nuorten näkemyksiä. Kysymyksiä hyödynnettiin sekä suomen- että ruotsinkielisten nuorten kirkkopäivien pääteemoja ja ohjelmaa suunniteltaessa. Kirkko 2020 -seminaaria varten laadittiin nuorteniltamateriaalia, jonka avulla nuoret eri puolilla maata saivat pohtia kirkon tulevaisuutta ja esittää sitä koskevia toiveitaan. Nuorten ja nuorten aikuisten edustajat kutsuttiin myös komitean kokoukseen kertomaan työskentelyn tuloksista ja keskustelemaan kirkon tulevaisuuden avainkysymyksistä.

Tulevaisuuskomitea on pyrkinyt edistämään vuorovaikutusta ja avointa keskustelua median välityksellä. Se on julkaissut työskentelyn varrella taustaineistoa omilla verkkosivuillaan *Sakastissa*, minkä lisäksi komitean sihteeri on pitänyt blogia *Kotimaa24*-verkkolehdessä. Sihteerin ja komitean jäsenten kirjoituksia ja haastatteluita on ilmestynyt muun muassa *Crux*-, *Kyrkpressen*-, *Kotimaa* ja *Ristin Voitto* -lehdissä, *Kirkonkello*-verkkolehdessä sekä Seurakuntaopiston verkkosivuilla.

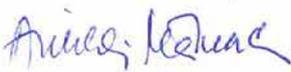
Komitea on antanut kaksi kertaa suullisen väliraportin toiminnastaan kirkolliskokoukselle ja sen tulevaisuusvaliokunnalle. Komiteamietinnön on kirjoittanut ja mietinnön liiteosan toimittanut sihteeri Juha Meriläinen.

Saatuun työnsä valmiiksi komitea luovuttaa kunnioittaen mietintönsä kirkolliskokoukselle.

Helsingissä 15.9.2016



Antti Savela



Aulikki Mäkinen



Tuija Brax



Jussi-Pekka Erkkola



Ilkka Halava



Paula Kirjavainen



Tapio Luoma



Reetta Meriläinen



Juha Muilu



Eivor Pitkänen



Risto Saarinen



Veli-Pekka Viljanen



Juha Meriläinen

# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b> .....	9
1.1 Kirkko ja tulevaisuus.....	9
1.1.1 Mennyt ja tuleva.....	9
1.1.2 Kirkon tulevaisuuskomitean perustaminen ja tehtävä.....	11
1.2 Kirkon ja muuttuvan maailman haasteet.....	15
1.2.1 Kirkko suomalaisessa yhteiskunnassa .....	15
1.2.2 Työ- ja toimintakulttuurin muutos .....	20
1.2.3 Uudistusten lähtökohdat ja päälinjat .....	24
<b>2 Uudistustarpeet</b> .....	38
2.1 Työ- ja toimintakulttuuri .....	38
2.1.1 Toimintakulttuurin uudistaminen .....	38
2.1.2 Kehittämistoiminta.....	43
2.1.3 Johtajuus .....	46
2.1.4 Seurakuntalaisten toimintamahdollisuudet ja vapaaehtoistyö ...	48
2.1.5 Rakenteiden joustavuus ja siiloutumisen purkaminen .....	53
2.1.6 Sääntelyn karsiminen.....	56
2.1.7 Virat ja työajat.....	57
2.2 Tulevaisuuden seurakunnat .....	62
2.2.1 Seurakunta kirkon perusyksikkönä .....	62
2.2.2 Seurakuntien kehityskulku ja tulevaisuus .....	64
2.2.3 Yhtenäisyys vai hallinnollinen autonomia? .....	69
2.2.4 Seurakunnan hallintoelimet.....	71
2.2.5 Jumalanpalvelusyhteisöt ja henkilöseurakunnat.....	75
2.2.6 Seurakuntien kiinteistöt.....	78
2.3 Tulevaisuuden hiippakunnat .....	82
2.3.1 Piispuus ja piispan tehtävät.....	82
2.3.2 Erilaiset hiippakuntamallit.....	88
2.3.3 Hiippakuntajako .....	91
2.3.4 Hiippakuntahallinto .....	94
2.3.5 Rovastikunnat ja muu kirkollinen aluejako .....	100
2.4 Uudistunut keskushallinto .....	102
2.4.1 Kirkolliskokous.....	102
2.4.2 Piispainkokous .....	112
2.4.3 Kirkkohallitus.....	114
2.4.4 ”Kirkon kehittämispalvelut” ja muut yksiköt .....	122
2.5 Uudistusten vaikutukset.....	126

<b>3 Vaihtoehtoiset mallit</b> .....	128
3.1 Hiippakuntien ja seurakuntayhtymien yhteensulauttaminen (Malli 1) .....	128
3.2 Seurakuntayhtymät suurissa hiippakunnissa (Malli 2) .....	130
3.3 Kolmannen sektorin kirkko (Malli 3).....	134
3.3.1 Vaihtoehtoinen skenaario: julkisoikeudellisen aseman purkautuminen.....	134
3.3.2 Muutoksen seuraukset .....	135
<b>Sammanfattning</b> .....	140
Följebrev .....	140
Utgångspunkter och huvudlinjer för reformerna .....	142
Ställningstaganden .....	153
<b>Summary</b> .....	173
Foreword.....	173
Motivations and primary principles of the Church reforms .....	174

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kirkko ja tulevaisuus

### 1.1.1 Mennyt ja tuleva

*”Minä olen A ja O, alku ja loppu”, sanoo Herra Jumala, hän, joka on, joka oli ja joka on tuleva, Kaikkivaltias.” (Ilm. 1:8)*

Kirkko on hengellinen instituutio, joka elää nykyhetkessä mutta jonka syvimpään olemukseen kuuluu yhtä lailla sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen kurottautuminen. Kirkon usko kohdistuu Jumalaan, jonka rakkaus on erityisillä tavoilla ilmennyt Jeesuksessa Kristuksessa eli Raamatussa kuvatuissa *menneisyyden* tapahtumissa. Samaan aikaan kirkko ripustautuu toivoon, joka kohdistuu *tulevaisuuteen*. Puhutaan pelastushistoriasta, jonka keskellä me elämme.

Kirkon menneisyyteen ja tulevaisuuteen voi katsoa myös toisesta, yhteiskunnallisesta ja inhimillisestä näkökulmasta. Voimme tutkia kristinuskon ja kirkon menneisyyttä ymmärtääksemme, keitä me olemme ja miksi kirkko on sitä, mitä se on. Samoin voimme kääntää katsetta tulevaisuuteen osataksemme ennakoida, miten maailma ympärillämme muuttuu. Tähän meillä on myös velvollisuus vastuullisina kansalaisina ja kristittyinä.

Kiinnostus tulevaisuutta kohtaan on inhimillisen kulttuurin tuote ja osa ihmiselle tyypillistä uteliaisuutta. Tulevaisuus kiinnostaa aina, mutta eniten sitä mietitään epävarmoina aikoina taantumien, irtisanomisten ja synkkien uutisten keskellä. Tämä on paitsi ymmärrettävää myös tarpeellista. Tulevaisuuden pohtiminen voi johtaa asioiden uudelleen arviointiin ja vaihtoehtojen kartoittamiseen, jotka ovat tärkeitä askelia selviytymisen ja uudistumisen polulla.<sup>1</sup>

Tulevaisuudentutkimuksen professori *Markku Wileniuksen* mukaan yhteiskunnat eivät kehity tasaisesti tai edes hyppäyksinä vaan 40–60 vuotta kestävinä sykleinä, joista jokainen on edelliseen nähden sekä samanlainen että erilainen. Tietyt asiat toistuvat perusrytmissä, mutta jokainen sykli toteutuu kuitenkin aina erilaisessa, muuttuneessa maailmassa. Pitkällä aikajänteellä etenevien historiallisten kehityslinjoiden rinnalla tapahtuu myös epäjatkuvuuksia sekä äkkinäisiä, yllättäviä muutoksia.<sup>2</sup> Näkemykset historian syklisyydestä voivat tiedemaailmassa vaihdella,

---

1 Wilenius 2015, 23.

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

mutta historiallisten kehityslinjojen epäjatkuvuudet ja yllätyksellisyys on helppo havaita lähimenneisyyden valossa.

30 vuotta sitten YYA-Suomi oli yhä kytköksissä itänaapuriinsa Neuvostoliittoon vaikka ottikin askeleita kohti integroituvaa Eurooppaa. Talous kasvoi kohisemalla, ja suomalainen hyvinvointivaltio oli huipussaan. Yli 99,5 % väestöstä oli kantasuomalaisia ja yli 90 % luterilaisen kirkon jäseniä.

Jotkut pitivät Euroopan yhdentymistä todennäköisenä ja toivoivat kylmän sodan päättymistä, mutta tuskin kukaan osasi ennakoida tulevan muutoksen nopeutta saati suuntaa. Kommunismin romahtaminen, kansallisvaltioiden roolin hiipuminen, finanssikriisi sekä niin sanottu terrorismin vastainen sota ovat kaikki olleet merkittäviä ja enemmän tai vähemmän ennakoimattomia mullistuksia.

Toisaalta suurimmat muutokset eivät ehkä sittenkään ole olleet poliittisia tai sotilaallisia, kuten aiempina vuosikymmeninä. Suurin muutos on tapahtunut paljolti teknologisen kehityksen seurauksena. Esimerkiksi matkapuhelinten ja internetin vaikutus ihmisten arkeen, sosiaalisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen ovat yllättäneet täysin jopa niitä kehittäneet teknologiayhtiöt.<sup>3</sup>

Muutokset eivät ole suinkaan päättymässä. Monet kansainväliset ja kotimaiset teknologian, talouden ja politiikan asiantuntijat katsovat maailman olevan suuren geopoliittisen murroksen edessä. Murroksen aiheuttajaksi arvioidaan ennen muuta ilmastonmuutosta ja siitä seuraavaa massasiirtolaisuutta mutta myös talouskriisin syvenemistä, Euroopan unionin mahdollista hajoamista, islamilaisen maailman laajamittaista radikalisoitumista tai Kiinan, Intian tai Venäjän aikaansaamaa poliittista kriisiä.<sup>4</sup>

Nämä synkät tulevaisuudenkuvat voivat osoittautua tarkkanäköisiksi, mutta arkeemme ja yhteiskuntaamme voimakkaimmin vaikuttavat muutokset voivat siitä huolimatta tulla jostain odottamattomasta suunnasta, aivan kuten on tapahtunut parin viime vuosikymmenen teknologisen kehityksen kohdalla.

Lisäksi muutosnopeus on kiihtynyt, tapahtumien vaikutukset ovat muuttuneet paikallisista globaaleiksi ja yhteiskunnat ovat aiempaa monimutkaisempia. Kaikkea on mahdotonta ennakoida tai edes tapahtumahetkellä ymmärtää. Siksi sopeutumiskykyä tarvitaan tällä hetkellä enemmän kuin milloinkaan.<sup>5</sup>

Kriisitietoisuus, jota puheet geopoliittisista murroksista – tai vaikkapa kirkon jäsenkadosta – kuvastavat, on uudistumisen kannalta välttämätöntä polttoainetta. Ongelmiin on suhtauduttava vakavasti. Samaan aikaan on kuitenkin muistettava, että taloudellisesti vaikeina tai yhteiskunnallisesti levottomina vuosina tulevaisuus voi näyttäytyä kohtuuttoman synkältä aivan samalla tavalla, kuin se taloudellisina nousukausina tapaa näyttää perusteettoman optimistiselta ja valoisalta.

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

4 Ks. esim. Peurakoski 2015; Wilenius 2015, 26–32; BBC News 2016; The Global Risks Report 2016.

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

Vääjäämättä etenevän ilmastonmuutoksen, kasvavan resurssiniukkuuden ja räjähdysmäisesti lisääntyneen saastumisen vuoksi maapallon tulevaisuus näyttää karkaavan käsistä. Toisaalta koskaan ei ole ollut yhtä paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia kehityskulun muuttamiseksi.<sup>6</sup> Tulevaisuus on samaan aikaan synkkä ja toiveikas.

Sama pätee kirkkoon. Kristinuskon historia on täynnä hiipumisia, vainoja ja katastrofeja mutta myös levittäytymistä, herätyksiä ja uudistuksia. Välillä kristinuskon on sammunut tai hävitetty lähes kokonaan vanhoilta kannatusalueiltaan vain palatakseen muutama vuosisata myöhemmin entistä elinvoimaisempana.<sup>7</sup>

Tänä päivänä noin kolmannes maapallon väestöstä voidaan laskea kristityiksi. Tilanne oli sama myös sata vuotta sitten. Huolimatta maailmansodista, kilpailevista poliittisista ideologioista ja sekularisaatiosta kristinuskon on säilyttänyt maailmanlaajuisen asemansa, vaikka sen maantieteelliset ydinalueet ovatkin osin vaihtuneet.<sup>8</sup> Negatiiviset kehityskulut eivät näin ollen merkitse kaiken päättymistä, vaan ne voivat myös johtaa uusiin alkuihin.

Tulevaisuuteen kohdistuvaa toivoa voi siis löytää myös inhimillisestä ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Ennen kaikkea sitä löytyy alussa kuvatusta pelastushistoriallisesta näkökulmasta. Kirkko on paitsi uskon ja rakkauden myös toivon kirkko. Tätä toivoa ja iloa huokuvat globaalin etelän kasvavat kirkot, vaikka ne joutuvat elämään sellaisissa olosuhteissa ja selviytymään sellaisilla resursseilla, joita pohjoisessa pidettäisiin toivottomina.

Samaan aikaan, kun kirkko muun yhteiskunnan tavoin uudistaa rakenteitaan ja varautuu tulevaan, sen tulisi vaikeidenkin aikojen keskellä löytää toivoa ja iloa, sillä juuri ilosanoman varaan kirkkojen olemassaolo ja sanoma on rakentunut.

### 1.1.2 Kirkon tulevaisuuskomitean perustaminen ja tehtävä

Epävarmoille ajoille tyypillinen kriisitietoisuus oli selvästi nähtävissä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen päätöksessä, kun se toukokuussa 2015 asetti komitean ratkomaan kirkon tulevaisuuden haasteita. Päätökseen johtaneen aloitteen laatineet kirkolliskokousedustajat olivat huolissaan erityisesti kirkon taloudesta, jonka he arvelivat ajautuvan jäsenkadon myötä vakaviin vaikeuksiin. Samoin he kantoivat huolta kirkon keskushallinnon kasvusta ja yhteisen strategisen näyn puutteesta.

Vaikka kirkkoa ja sen hallintoa oli useiden prosessien myötä uudistettu, muutokset olivat kohdistuneet organisaation eri palasiin. Yksikään taho ei ollut tarkastellut kirkkoa kokonaisuutena. Aloitteen mukaan tarvittiin selkeää kokonaiskuvaa

6 Wilenius 2015, 26, 32.

7 Marty 2010, 299–303.

8 Ibid.

ja rohkeaa visiota, joiden pohjalta tulevaisuuden kirkkoa oli mahdollista ryhtyä rakentamaan.

Tätä tehtävää suorittamaan koottiin kymmenen eri aloilla ansioitunutta yhteiskunnallista ja kirkollista vaikuttajaa. Komitean puheenjohtajaksi nimitettiin sittemmin Oulun käräjäoikeuden laamanniksi valittu kirkolliskokouksen lakivaliokunnan puheenjohtaja, *Antti Savela*. Jäseniksi kutsuttiin entinen oikeusministeri, toiminnanjohtaja *Tuija Brax*; kehitysjohtaja *Jussi-Pekka Erkkola*; tulevaisuustutkija, toimitusjohtaja *Ilkka Halava*; strategisen johtamisen dosentti, toimitusjohtaja *Paula Kirjavainen*; piispa *Tapio Luoma*; Helsingin Sanomien entinen päätoimittaja *Reetta Meriläinen*; hiippakuntadekaani *Juha Muilu*; rovasti, KTM *Eivor Pitkänen* sekä kirkkoherra *Aulikki Mäkinen*, jonka komitea nosti keskuudestaan varapuheenjohtajaksi.

Komitean vakinaisiksi asiantuntijoiksi nimitettiin ekumeniikan professori *Risto Saarinen* ja valtiosääntöoikeuden professori *Veli-Pekka Viljanen*, joka toimii myös kirkolliskokouksen lainopillisena asiantuntijana. Komitean päätoimiseksi sihteeriksi oli jo aiemmin palkattu sittemmin yleisen kirkkohistorian dosentiksi nimitetty pastori *Juha Meriläinen*.

Jo tulevaisuuskomitean syntyprosessi kertoo, ettei kyse ollut organisaatioille tyypillisestä strategia- tai visiointityöstä, kuten ei myöskään suoranaisestä riskiarviosta, jollaisia esimerkiksi sisäministeriö on suomalaisen yhteiskunnan ja valtion varalle vastikään laatinut.<sup>9</sup> Komitean tehtäväksi annettiin laatia konkreettinen esitys, jonka pohjalta kirkon organisaatiosta voitaisiin rakentaa kevyempi, reagoitukykyisempi ja joustavampi. Tavoitteena oli kirkko, jossa korostuisivat seurakuntalaisten osallisuus ja perustehtävien tehokkaampi toteuttaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kyse on siis kirkon kehittämisestä ja tulevaisuuteen varautumisesta.

Vaikka tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, sitä voidaan silti tutkia sekä siihen varautua ja vaikuttaa. Tänä päivänä tulevaisuudentutkimukseen on vihkiytynyt oma, pieni tieteenala. Vaikka tulevaisuuskomitean tehtävänä ei ole ollut varsinainen tulevaisuudentutkimus, se on voinut kuitenkin pitää mielessä ja hyödyntää tieteenalan hyviä periaatteita.

Akateemisessa tulevaisuudentutkimuksessa lähestytään tutkittavaa aluetta monitieteisesti kiinnittäen huomiota niin kohteeseen itseensä kuin siihen mahdollisesti vaikuttaviin paikallisiin ja globaaleihin kehityskulkuihin. Tulosten pohjalta rakennetaan yleensä 3–4 vaihtoehtoista skenaariota, joiden kautta tulevaisuuden dynamiikka voidaan lähteä avaamaan. Toisin sanoen, ensin mietitään, mitä pohjimmiltaan halutaan, sen jälkeen arvioidaan, millaisia mahdollisia kehityskulkuja tulevaisuus voi tuoda tullessaan, ja lopuksi etsitään ratkaisuja, joilla haluttu asia voisi toteutua erilaisissa tulevaisuuden vaihtoehtoissa, skenaarioissa. Arvokysymysten pohtiminen kuuluu osana prosessiin.<sup>10</sup>

9 Suomen kansallinen riskiarvio 2015. Riskiarvioista ks. myös Wilenius 2015, 34–36.

10 Wilenius 2015, 18, 21, 45–48.

Myös komitean työskentely on rakentunut monialaisen ja monitieteisen aineiston varaan, jota se on hyödyntämisen ohella itse tuottanut.<sup>11</sup> Kirkon tulevaisuudennäkymien arvioimiseksi ja skenaarioiden rakentamiseksi on pitänyt pureutua kirkon olemukseen ja tehtävään sekä sen historialliseen muotoutumiseen. Samoin on ollut välttämätöntä tarkastella kirkon kannalta keskeisiä sektoreita, kuten valtiosuhteiden, lainsäädännön, talouden ja suomalaisen uskonnollisuuden kehitystä. Globaalien kehityskulkujen huomioiminen on ollut myös erityisen tärkeää, sillä kristinusko ja uskonnollisuus ylipäätään ovat tänä päivänä kansainvälisiä ja ylijäisiä ilmiöitä.

Keskeisten havaintojen perusteella on rakennettu kirkon tulevaisuuden varalle erilaisia vaihtoehtoisia malleja. Koska tulevaisuuskomitealta odotetaan konkreettista esitystä, kaikkia pohdittuja vaihtoehtoja ei ole luotu tasaveroisiksi. Mietinnön varsinainen runko, sen ensimmäinen ja toinen pääluke, rakentuvat sen mallin varaan, jota komitea pitää nykytilanteessa ensisijaisena ja toteutuskelpoisena. Lukija voi siis näiden kahden pääluvun kautta perehtyä siihen, millaista uudistusta tulevaisuuskomitea esittää.

Ensimmäinen pääluke avaa uudistuksen päälinjoja ja sitä, mistä ne kumpuavat. Toinen pääluke tarkastelee konkreettisia muutosehdotuksia organisaatioportaittain. Sen avulla lukija pääsee käsiksi esimerkiksi siihen, millainen olisi komitean hahmottelema uusimuotoinen kirkolliskokous ja miten tulevaisuuden hiippakuntahallinto toteutettaisiin.

Vaihtoehtoiset mallit on koottu kolmanteen päälukeeseen, joka myös osaltaan valottaa mahdollisia kauempana tulevaisuudessa olevia näkymiä. Joiltakin osin näitä vaihtoehtoja on pidetty komitean keskusteluissa jopa ensisijaisina, mutta lopullista kokonaisuutta rakennettaessa ne ovat jääneet syrjemmälle.

Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoista mallia ovat ratkaisuyrityksiä sille skenaariolle, että parhaillaan olevat kehityskulut jatkuvat myös tulevaisuudessa. Suomalaisen yhteiskunnan kohdalla se merkitsisi taloudellisen taantuman jatkumista tai maltillista kohentumista, alueellisen eriarvoisuuden voimistumista, väestön ikääntymistä, maahanmuuton lisääntymistä ja yhteiskunnan moniarvoistumista. Kirkon osalta seurakuntien jäsenmäärä laskisi ja talous kiristyisi, mutta ajoittaisesta kritiikistä huolimatta kirkko säilyttäisi nykyisen yhteiskunnallisen asemansa.

Viimeinen vaihtoehtoinen malli perustuu erilaiseen tulevaisuuden skenaarioon. Lähtökohdانا on, että kirkko on luopunut julkisoikeudellisesta asemastaan joko omaehtoisesti tai voimakkaasti muuttuneen poliittisen ilmapiirin pakottamana ja muuttunut nykyistä voimakkaammin kolmannen sektorin toimijaksi. Lyhyt kuvaus pyrkii avaamaan sitä, mitä muutos voisi merkitä kirkolle ja millä tavoilla sen tulisi reagoida uuteen tilanteeseen.

11 Komitean tuottama aineisto julkaistaan mietinnön yhteydessä erillisenä liiteosana. Liiteosan julkaiseminen on mahdollistanut sen, että mietinnössä käytetään lähde- ja kirjallisuusviitteitä vain harvakseltaan. Viittaamattomat taustatiedot ovat siis peräisin liiteosan artikkeleista.

## Lähteet ja kirjallisuus

### Internet-lähteet

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

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

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

### Kirjallisuus

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>>. Katsottu 21.7.2016.

Martin E. (2010). *Kristitty maailma. Kristinuskon globaali historia*. Suomennos ja suomenkielinen esipuhe Juha Meriläinen. Helsinki: Kirjapaja.

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

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

## 1.2 Kirkon ja muuttuvan maailman haasteet

### 1.2.1 Kirkko suomalaisessa yhteiskunnassa

Vaikka Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa moititaan joskus hitaudesta ja pysähtyneisyydestä, todellisuudessa se on viimeksi kuluneen sadan vuoden aikana käynyt läpi voimakkaita ja syvälle ulottuvia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet sen identiteettiin, olemukseen, organisaatioon, jäsenistöön, yhteiskunnalliseen asemaan ja jopa teologiaan.

Yhteiskunnallisen aseman osalta huomiota on kiinnitettävä erityisesti kuuteen rinnakkaiseen kehityskulkuun: kirkko on a) itsenäistynyt, b) menettänyt poliittisen valtansa, c) joutunut luopumaan kulttuurisesta dominanssistaan, d) muuttunut monipuoliseksi kansalaisyhteiskunnan palveluntarjoajaksi ja e) modernisoitunut. Lisäksi se on f) menettämässä jäsenistöään ja sitä kautta enemmistöasemaansa.

Kirkon itsenäistyminen ja irtautuminen valtiosta ovat tapahtuneet vaihteittain, pitkälti sen omasta aloitteesta. Ensimmäiset merkittävät askeleet otettiin jo 1860- ja 1870-lukujen taitteessa, jolloin kirkko sai oman lain ja lainsäädäntöelimen, mikä turvasi sen itsenäisyyttä ja toiminnanvapautta. Kirkon ja valtion etäisyyttä kasvatti myös samaan aikaan tapahtunut kunnallishallinnon ja seurakuntahallinnon erottaminen.

Toiseksi yhtä merkittäväksi virstanpylvääksi voidaan nostaa 1910- ja 1920-lukujen vaihde. Itsenäistyneen Suomen uusi tasavaltainen hallitusmuoto jätti taakse vuosisatoja vanhan perinteen, jossa valtio oli sitoutunut luterilaiseen tunnustukseen. Uusi valtiosääntö rakentui täydellisen uskonnonvapauden varaan, vaikka virallisesti uskonnonvapaus astuikin voimaan vasta neljä vuotta myöhemmin.

Kirkkolain, uuden valtiosäännön ja uskonnonvapauslain myötä Suomen evankelis-luterilainen kirkko lakkasi olemasta perinteinen pohjoismainen valtiokirkko, vaikka monia valtiokirkollisia piirteitä yhä säilyikin. Muutos merkitsi nykyisen kaltaisen julkisoikeudellisen kirkon syntyä. Se myös pakotti kirkon määrittelemään uudelleen identiteettiään ja paikkaansa suomalaisessa yhteiskunnassa. Vastausta etsittiin niin sanotusta kansankirkollisuudesta, jossa tulkinnasta riippuen ovat korostuneet esimerkiksi kirkon kasvatuksellinen tai sosiaalinen vastuu kansasta.<sup>12</sup>

Kansankirkon voidaan ajatella olleen todellisuutta sikäli, että uskonnonvapauden jälkeenkin luterilaiseen kirkkoon kuului vuosikymmenten ajan yli 90 prosenttia Suomen väestöstä. Toisaalta kyse on ollut ennen muuta kirkon omasta identiteetistä ja ihanteesta.

Samalla, kun kirkko katkoi siteitään valtioon, se alkoi menettää poliittista vaikutusvaltaansa. Vuoteen 1906 saakka papisto oli toiminut yhtenä Suomen suuri-

12 Sorsa 2015, 7–20.

ruhtinaskunnan säätyvaltiopäivien neljästä säädystä, joten papistolla oli ollut kiinteä asema suomalaisessa lainsäädännössä ja päätöksenteossa.

Yksikamariseen eduskuntaan siirtyminen kavensi merkittävästi papiston yhteiskunnallista roolia mutta ei suinkaan kokonaan tyrehdyttänyt sitä. Eduskunnassa toimi nimittäin huomattava määrä pappeja läpi 1900-luvun alkupuolen jännitteisten vuosikymmenten, minkä lisäksi lukuisat poliittisesti aktiiviset papit yhdessä kirkollisen lehdistön kanssa ottivat kantaa yhteiskunnallisiin ja poliittisiin kysymyksiin. Erityisesti tämä näkyi sisällissodan ja toisen maailmansodan kriiseissä sekä oikeistoradikalismien pyörteissä.<sup>13</sup>

Kumpikin kehityssuunta – itsenäisyyden kasvaminen ja poliittisen roolin kaventuminen – on jatkunut toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä. 1940-luvulla muodostettu kirkon keskushallinto sekä 1990-luvulla tapahtunut kirkkolain jakaminen eduskunnan säätämään kirkkolakiin ja kirkolliskokouksen hyväksymään kirkkojärjestykseen ovat olleet merkittävimmät askeleet valtiokirkollisten elementtien karsimisessa ja kirkon itsenäisyyden kasvattamisessa.

Poliittisen roolin kaventumisen kohdalla selkeitä taitekohtia on vaikeampi erottaa. 1960-luku oli eittämättä merkittävä suomalaisen yhteiskunnan ja kulttuurin murroskausi, jolla oli moninaiset vaikutukset myös kirkkoon. Vaikka radikalismien vuodet murensivat yleistä arvostusta kirkkoa ja uskonnollisuutta kohtaan, ne eivät kuitenkaan johtaneet merkittäviin muutoksiin sen enempää kirkon jäsenmäärässä kuin valtiosuhteissakaan, ja kun yhteiskunnallinen ilmapiiri alkoi 1980-luvulla vakaantua, kirkon ja valtion suhteita koskevat muutosvaatimukset tyyntyivät molemminpuoliseksi yhteistyöhaluksi.<sup>14</sup>

Varsinainen murros on tapahtunut 2000-luvun puolella yhteiskunnan moniarvoistumisen ja kirkon jäsenmäärän laskun myötä. 1900-luvun jälkipuoliskon ilmapiiri, jossa valtiojohto otti toistuvasti kantaa kirkkopoliittisiin kysymyksiin ja piispoja pyydettiin presidenttiehdokkaiksi, tuntuu tänä päivänä kaukaiselta.<sup>15</sup> Kirkko on instituutiona etääntynyt poliittisesta päätöksenteosta, ja pappien määrä eduskunnassakin on pudonnut murto-osaan vajaan sadan vuoden takaisista lukemista.

Valtiojohdon ja yhteiskunnallisten instituutioiden suhtautuminen kirkkoa kohtaan on kuitenkin edelleen myönteinen, eikä kirkkoon kohdistu tänä päivänä suurta poliittista painetta: yksikään hallituspuolue ei esimerkiksi ole ottanut ohjelmaansa kirkon lainsäädännöllisen aseman muuttamista tai kirkolle tärkeän verotusoikeuden lakkauttamista. Sen sijaan yhteistyötä kirkon sekä erilaisten yhteiskunnallisten toimijoiden ja viranomaisten välillä tehdään runsaasti eri tasoilla, ja viranomaiset ovat kiinnostuneita kuulemaan kirkon näkemyksiä muun muassa haastavissa aluehallintokysymyksissä.

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.

Toisaalta samaan aikaan kirkkoon kohdistuu kenties voimakkaimpia muutosvaatimuksia sitten 1960-luvun. Paine tulee lähinnä kolmesta suunnasta: 1) uskontokriittisten ryhmien taholta, 2) kirkosta etäännyneen ja vieraantuneen kansanosan parista sekä osin myös 3) kirkon sisältä.<sup>16</sup>

Lähtökohtaisesti tässä ei ole mitään uutta verrattaessa 1900-luvun alun sekä 1960-luvun kritiikkiin. Erona on kuitenkin se, että siinä missä aiempina kriittisinä aikakausina kirkko oli keskeinen yhteiskunnallinen instituutio, johon kuului yli 90 % väestöstä, tänä päivänä se on yksi monikulttuurisen yhteiskunnan lukuisista toimijoista, joka menettää asemiaan ainakin suurissa kaupungeissa.

Puheet kirkon jäsenkadosta ovat silti vähintäänkin ennenaikaisia. Niiden taustalla on yhtäältä vapaa-ajattelijoiden ja median into luoda kuvaa nopeaan tahtiin surkastuvasta kirkosta, toisaalta yleisen väestönkasvun ja yhteiskunnan monikulttuuristumisen synnyttämä perspektiiviharha.

Jos 1970-luvun alussa luterilaiseen kirkkoon kuului vielä yli 92 % Suomen väestöstä, lukema on 2010-luvun puoliväliin tultaessa enää hieman yli 72 %. Muutos vaikuttaa rajulta. Todellisuudessa absoluuttisen jäsenmäärän lasku on kuitenkin ollut vähäistä. Tänä päivänä kirkkoon kuuluu hieman alle neljä miljoonaa jäsentä, mikä vastaa toisen maailmansodan jälkeistä tilannetta ja on vain noin 300 000 vähemmän kuin 1970-luvun alussa.<sup>17</sup>

Entistä pienemmältä lasku näyttää, jos sitä peilaa yhteiskunnan yleisiin kehityskulkuihin. Nimittäin samaan aikaan eduskuntapuolueiden yhteenlasketut jäsenmäärät ovat romahtaneet reiluun kolmannekseen huippuvuosista, nuorisoseuraliike on menettänyt yhteiskunnallisen asemansa ja osuuskuntaliike miltei kadonnut. Ammattiliittojen jäsenyyden suosio pienenee myös voimakkaasti, mitä nuorempia ikäluokkia tarkastellaan.<sup>18</sup> Suomalaiset sitoutuvat yhä vähemmän mihinkään organisaatioihin, instituutioihin tai ideologioihin, ja tässä valossa kirkko on säilyttänyt asemansa jopa poikkeuksellisen hyvin.

Lukemat muuttuvat kuitenkin kirkon kannalta huolestuttaviksi, jos katsotaan tarkemmin niiden taakse. Ensinnäkin jäsenmäärän prosentuaalinen lasku on muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana myös absoluuttiseksi laskuksi, joka näyttää jatkuvasti kiihtyvän. Muutos ei siis selity enää esimerkiksi maahanmuutolla. Kirkosta eroaminen on lisääntynyt voimakkaasti 2000-luvulla, minkä lisäksi yhä harvemmat kirkkoon kuuluvat vanhemmat tuovat lapsensa kasteelle tai ovat kiinnostuneita heidän kristillisestä kasvatuksestaan.<sup>19</sup>

Mitä nuorempia suomalaisia ikäluokkia tarkastellaan, sitä etäämpänä he näyttävät olevan kirkosta ja kristillisestä arvomaailmasta ja sitä vaikeampi seurakunnan on

16 Suomalaisesta uskontokriittisyydestä ks. esim. Sihvola 2011, 251–254; Sorsa 2015, 11–13.

17 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2015; Haastettu kirkko 2012, 73–91; Murtorinne 1995, 408–410.

18 Ks. esim. Puolueiden jäsenmäärän kehitys 2011; Nuorten into liittyä ammattiliittoon hiipuu 2016.

19 Haastettu kirkko 2012, 15–21, 35–52, 73–91, 134–157.

heitä tavoittaa.<sup>20</sup> Kun suuret, kirkkoon vahvemmin sitoutuneet ikäluokat väistyvät, eivätkä uudet sukupolvet täytä syntyvää tyhjiötä, jäsenmäärä tulee laskemaan voimakkaasti jopa ilman kirkosta eroamista. Samat kehityskulut näyttävät toteutuvan kaikkialla niin sanotussa läntisessä maailmassa.

Näiden tekijöiden valossa vaikuttaa todennäköiseltä, että tänä päivänä ehkä ennenaikaisesti puhuttu kirkon jäsenkato tulee realisoitumaan tulevina vuosikymmeninä. Kuinka nopeaa lasku on ja kuinka pitkään se tulee jatkumaan, on huomattavasti vaikeampaa arvioida. Lopullisia ja absoluuttisia kehityskulkuja historia tuntee sangen vähän.

Samalla on kuitenkin muistettava, etteivät kaikki kirkosta etäällä olevat ihmiset ole lopulta aivan niin irrallisia, kuin mitä he näyttävät olevan tai antavat itse ymmärtää. Vaikka huomattava osa suomalaisista ilmoittaa kyselyissä, etteivät he usko kirkon opetukseen tai pidä kirkkoa henkilökohtaisella tasolla merkittävänä,<sup>21</sup> kirkkoa koskevat uutiset sekä kirkon toiminta kriisitilanteissa herättävät runsaasti reaktioita. Tämä näkyy ennen muuta kielteisen julkisuuden aiheuttamina eropiikkeinä mutta myös ajoittaisina positiivisina reaktioina.

Englantilaista uskonnollisuutta tutkineen sosiologi *Grace Davien* mukaan ihmiset eivät suhtaudu uskontoon tai kirkkoon niin välinpitämättömästi kuin ensisilmäyksellä voisi olettaa. Vaikka Davien mukaan aktiivisten uskonnollisten ihmisten joukko on Englannissa pieni, he elävät uskontoa todeksi huomattavasti laajemman, uskonnosta etäällä olevan joukon puolesta. Väestön enemmistö ei osallistu uskonnollisiin tilaisuuksiin, mutta he odottavat kirkon edustajien toimittavan rituaaleja ja noudattavan moraalisia koodeja heidän puolestaan ja reagoivat vahvasti, jos näin ei tapahdu.<sup>22</sup>

Tätä ”sijaisuskonnollisuudeksi” (engl. *vicarious religion*) kutsuttua ilmiötä on mahdollista havaita myös Suomessa. Kirkko ei ehkä kosketa useimpien ihmisten arkea, mutta monet heistä – ehkä tietämättäänkin – haluavat, että yhteiskunnassa on myös jotain pyhää. He haluavat, että kirkko on, vaikka he eivät siellä juuri koskaan kävisikään. Toki on mahdollista, että sijaisuskonnollisuus on pitkällä tähtäimellä vain yksi maallistumisen ja kirkosta vieraantumisen välivaihe.

Kirkkoon kohdistuu joka tapauksessa paljon odotuksia, jotka ovat osin ristiriitaisia. Jotkut vaativat kirkolta julkisoikeudellisesta asemasta ja verotusoikeudesta luopumista, toiset taas toivovat, että se ottaisi nykyistä vahvemman roolin suomalaisen kulttuurin ja identiteetin puolustajana tai hyvinvointiyhteiskunnan tilkitsijänä. Ristiriitaisuuksien taustalla vaikuttavat länsimaisen kulttuurin ja yksilön alati kiihtyvä muutos sekä yhteiskunnan sirpaloituminen. Yhtenäiskulttuuria ja yleistä mielipidettä ei enää ole.

20 Jäsen 360° 2012.

21 Haastettu kirkko 2012, 15–28, 35–52, 73–91, 138–139; Jäsen 360° 2012.

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

Kirkko on pyrkinyt reagoimaan kehityskulkuihin määrittelemällä uudelleen itseään ja rooliaan muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta se ei ole kyennyt tuomaan esiin ja toteuttamaan määritelmänsä sellaisella tavalla, joka olisi riittävästi tyydyttänyt sen enempää jäseniä kuin ulkopuolisia tahoja. Yhteiskunnan sosiokulttuurinen kirjo muuttuu kirkkoa nopeammin.

Toisaalta, jännitteinen yleinen ilmapiiri ja kirkon muuttuva asema ovat tekevässä siitä aiempaa kiinnostavamman keskustelukumppanin. Luterilainen kirkko on noussut 2000-luvun Suomessa moderniksi toimijaksi, joka ottaa kantaa vähemmistökyseksiin, maahanmuuttoon, globaalitalouteen ja sosiaalipoliittisiin kysymyksiin; ei enää lainsäätäjänä tai auktoriteettina vaan tasaveroisena toimijana. Tänä päivänä jopa kirkkoon kriittisesti suhtautuvat tahot näyttävät odottavan sen kannanottoja – joko kritisoidakseen niitä tai saadakseen niistä tukea ja hyväksyntää.<sup>23</sup>

Jäsenmäärän lasku vaikuttaa yhteiskunnallisen roolin ohella myös kirkon talouteen. Erityisen hälyttävää lasku on siksi, koska se tapahtuu taloudellisen taantuman aikana, väestön ikääntyessä.

Sekä talouden että toiminnan näkökulmasta on kiintoisaa, että samaan aikaan, kun kirkon jäsenmäärä alkoi laskea, sen työntekijämäärä nousi kohisten. Maailmansodat olivat pakottaneet kirkot ulos yhteiskunnallisesta eristyksestä ja haastaneet ne etsimään uudenlaista identiteettiä ja aktiivista roolia maailmassa. Tämä näkyi siinä, että toisen maailmansodan jälkeen alkanut työntekijämäärän kasvun ensimmäinen vaihe tapahtui kirkollisten erityistyömuotojen kuten sosiaali- ja diakoniatyön, kasvatus-, nuoriso- ja perhetyön sekä radiotoiminnan kehityksen myötä.

Toinen työntekijämäärän nousukausi alkoi 1970-luvun puolivälistä ja jatkui aaltoillen 2000-luvun alkuun saakka, jona aikana kirkon työntekijämäärä likipitään kaksinkertaistui. Tällöin kasvu kohdistui ennen muuta niin sanottuun tukihenkilöstöön eli puutarha- ja hautausmaatyöntekijöihin, suntioihin, keittiöhenkilökuntaan sekä hallinto- ja toimistotyöläisiin. Kasvavista ammattiryhmistä näkyy, että kirkko sai enenevässä määrin palveluyhteiskunnalle leimallisia piirteitä.

Työntekijämäärän voimakas kasvu ei olisi ollut mahdollista ilman samaan aikaan tapahtunutta yleistä talouskasvua ja vaurastumista. Suomessa muutos oli nopeaa ja luontevaa osin siksi, että se ajoittui samaan aikaan suomalaisen hyvinvointivaltion rakennusprosessin kanssa.

Muutamassa vuosikymmenessä kirkko muuttui pappiloiden ympärille rakentuneista pienistä, hierarkkisista ja pappiskeskeisistä yhteisöistä suureksi ja monipuoliseksi työnantajaksi sekä kansalaisyhteiskunnan palveluntarjoajaksi. Sotaa edeltäneiden vuosikymmenten yhteiskunnallista ja poliittista vaikutusvaltaa sillä ei kuitenkaan enää ollut.

Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijämäärä ja -jakauma ovat lähes ainutlaatuisia. Vain muutamalla kirkolla maail-

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

massa on varaa pitää palkkalistoillaan yhtä suurta työntekijöiden kirjoa. Nykyinen lamakausi yhdistettynä jäsenmäärän laskun myötä tapahtuvaan verokertymän pienenemiseen ja ikärakenteen myötä kasvaviin eläkemenoihin pakottaa kirkon arvioimaan, kuinka pitkään nykyinen työntekijämäärä ja työntekijälähtöinen toimintakulttuuri on mahdollista ylläpitää.

### 1.2.2 Työ- ja toimintakulttuurin muutos

Teollistuneet yhteiskunnat ovat perustavanlaatuisen muutosten edessä niin Euroopassa kuin muuallakin maailmassa. Muutokset kumpuavat globalisaatiosta, teknologisesta kehityksestä sekä ilmastonmuutoksen kaltaisista uhkatekijöistä,<sup>24</sup> osin myös maailmankuvan muutoksesta.

Niin sanottu postmodernismi, joka virisi 1950-luvun lopulta alkaen, nousi usean vuosikymmenen ajaksi kulttuurin ja maailmankuvan keskeiseksi juonteeksi kaikissa länsimaissa. Maailmansodat olivat vahvistaneet vastakkainasetteluita, suuret kertomukset olivat pirstoutuneet ja idealismi väistyi ironian, skeptisyyden ja kaiken suhteellistamisen tieltä.<sup>25</sup>

Uudelle vuosituhannele tultaessa postmodernismi on vähitellen murenemassa ja antamassa jälleen tilaa esteettisyydelle ja idealismille. Postmodernille kaudelle tyypilliset arvostukset, kuten vauhti, elämykset ja raha, ovat korvautuneet astetta humanimmilla piirteillä, kuten ihmissuhteiden, vapaa-ajan, ruuan ja terveyden arvostuksella.<sup>26</sup>

Hollantilaiset kulttuuriteoretikot *Timotheus Vermeulen* ja *Robin van den Akker* puhuvat tulevaisuuteen kohdistuvan toivon heräämisestä sekä uuden sukupolven ”valistuneesta naiiviudesta” ja ”pragmaattisesta idealismista”, jossa henkilökohtaisten muutosten kautta pyritään vaikuttamaan esimerkiksi ympäristöongelmiin.<sup>27</sup>

Merkkejä muutoksesta on ollut havaittavissa myös lukuisten poliitikkojen puheissa sekä talouskasvun paradigmasta luopuneiden uuden polven yritysten ratkaisuisa. Yritykset ovat siirtymässä tuotteiden tuottamisesta palveluiden ja hyvinvoinnin tuottamiseen, ja ne pyrkivät löytämään malleja, joissa hyvinvointi voisi lisääntyä myös talouskasvun pysähtyessä.<sup>28</sup>

Yhtä perustavanlaatuisia muutoksia tavoitellaan myös hallinnon, johtamisen ja toimintakulttuurin alueilla. Hallitukset etsivät uusia menetelmiä toiminnan ja päätöksenteon joustavoittamiseksi sekä pidemmän aikavälin strategioiden luomiseksi, mihin ennen muuta ympäristöongelmat pakottavat. Tasapainon saavuttami-

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; Mikko Kososen haastattelu 11.12.2015.

nen ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökohtien välillä on tosin vaikeaa nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessä maailmassa.<sup>29</sup>

Suomalaisessa yhteiskunnassa lisähaasteensa luo poikkeuksellisen nopea väestön ikääntyminen sekä perinteisten työalojen katoaminen automatisoitumisen myötä. Viime vuosisadan jälkipuoliskolla rakennetun hyvinvointiyhteiskunnan kustannukset alkavat uudessa tilanteessa olla kestäättömiä, mihin toiset etsivät ratkaisua järjestelmän purkamisesta ja toiset sen uudistamisesta.<sup>30</sup>

Suomen kaltaisten läntisten teollisuusmaiden hallintomallit on kehitetty vastamaan järjestäytyneen ja ennustettavissa olevan yhteiskunnan tarpeisiin maailmassa, joka ei ollut nykyisellä tavalla globaalisti verkostoitunut. Vaikka sotien jälkeinen Suomi saattoi olla poliittisesti arvaamaton, sosioekonomisesti se oli vakaa, joten perinteiset, hierarkkiset ja omiin tehtäviinsä erikoistuneet organisaatiot kykenivät hyvin toimimaan. Kurinalainen ja kellotettu elämänrytmi nousi teollistuvan yhteiskunnan aikakäsityksistä ja tarpeista. Nuori ja energinen väestö tarjosi lupauksia paitsi kansakunnan myös talouden vakaasta kasvusta.<sup>31</sup>

Tänä päivänä väestö on ikääntynyt, kasvu hidasta, yhteiskunta sirpaloitunut, elämä nopeasti muuttuvaa sekä turbulენტista ja kaikki kehityskulut vahvasti sidoksissa globaaleihin ilmiöihin. Lyhyt vaalikierto synnyttää lyhytjänteistä politiikkaa, jolla on vaikea ratkaista pitkäkestoisia ja laajoja ongelmia. Konsensukseen pyrkivä päätöksentekojärjestelmä synnyttää puolestaan kovalla työllä ja kompromisseilla rakennettuja hallitusohjelmia, joiden mukauttaminen muuttuviin tilanteisiin on vaikeaa. Julkisen sektorin ja yritysmaailman autoritaarisesti johdetut, hierarkkiset ja siiloutuneet organisaatiot eivät kykene reagoimaan riittävän nopeasti ja sopeutumaan uusiin tarpeisiin.<sup>32</sup>

Aiemmin ihmisiä yhdistänyt elämänrytmi on myös sirpaloitunut. Samaan aikaan, kun yhteiskunta muuttuu nopearytmisemmäksi ja työssäkäyvät ihmiset kärsivät aikapulasta, kasvaa myös ylenmääräisestä ajasta ja yksinäisyydestä kärsivien ihmisten määrä. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvat ennen muuta vanhukset, joista monet ovat elinvoimaisia ja kulutuskykyisiä ja jotka hyötyvät menneen teollisuusyhteiskunnan synnyttämistä rytmeistä yhtä vähän kuin niihin sidotut yritykset.<sup>33</sup>

Tulevaisuuden yritysten on arvioitu menestyvän sitä paremmin, mitä enemmän ne ymmärtävät kuluttajien hienosyistä arkea ja kykenevät reagoimaan siihen. Globaalit verkostot haastavat niitä toimimaan 24/7 ja murtamaan siten teollisen yhteiskunnan työskentelyrytmejä.<sup>34</sup>

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

30 Ks. esim. 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.

Työnantajan tarpeet ja työntekijöiden työhön kohdistamat vaatimukset ovat yhtä lailla muuttuneet. Vaikka uudet teknologiat ovat nopeuttaneet työn tekemistä, se ei ole johtanut keventyneeseen työrytmiin vaan lisääntyneisiin laatuvaatimuksiin. Työnantajan kannalta oleellista ei ole enää työhön käytetty aika vaan työn laatu.<sup>35</sup>

Vapaa-ajan ja elämänlaadun kasvava arvostus alkaa puolestaan heijastua työntekijöiden asenteisiin. Muutama vuosi sitten tehdyn tutkimuksen mukaan 80 % varhaisessa keski-ikässä olevista suomalaisista naisista haluaisi vaihtaa palkankorotuksen vapaa-aikaan.<sup>36</sup>

Valinnanvapaus lienee vapaa-ajan ohella tulevaisuuden työntekijöiden keskeisimpien arvostusten joukossa. Tämä voi merkitä esimerkiksi ylimääräisiin lomiin ja koulutusjaksoihin kohdistuvia vaatimuksia, työpaikkojen kilpailuttamista ja runsaampaa vaihtuvuutta sekä siirtymistä tilapäisesti tai pysyvästi pois työelämästä silloin, kun se on taloudellisesti mahdollista.<sup>37</sup> Elinikäisen työpaikan ja kiinteiden työaikojen sijasta kaivataan joustoa ja erilaisia vaihtoehtoja.

Työelämälle aiemmin tyypillinen pitkälle viety kontrolli ja mittaaminen viestivät tämän päivän työntekijälle luottamuksen puutteesta ja vähentävät sekä motivaatiota että innovatiivisuutta. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät ovat fyysisesti paikalla mutta henkisesti muualla.<sup>38</sup>

Tämä näkyy myös tutkimuksissa. Poikkeuksellisen tehokkaiden, luovien ja yhtenäisten työryhmien kohdalla on havaittu alasta riippumatta yhteisiä taustatekijöitä. Todennäköisyydet onnistumisille ja uusille innovaatioille ovat korkeimmillaan silloin, kun työntekijät ovat motivoituneita, he kokevat olevansa luotettuja ja arvostettuja ja virheiden tekemisen pelko on minimoitu. Työn tekemisen tulisi olla vapaata ja tavoitteiden sopivan korkealla. Työpaikan arvoilla ja imagolla on myös suuri merkitys. Kaikki nämä seikat asettavat korkeita vaatimuksia rekrytoinnille ja johtamiselle.<sup>39</sup>

Samankaltaisiin seikkoihin ovat kiinnittäneet huomiota työelämää ja johtamista tutkivat kansainväliset konsulttiyritykset, jotka ovat kartoittaneet maailmanlaajuisesti yritysmaailman ajankohtaisina pitämiä haasteita ja tarpeita. Kolme vahvimmin esiin nousutta painopistettä ovat olleet toimintakulttuuri, johtaminen ja kehittämistoiminta. Samat seikat ovat nousseet esiin myös valtionhallintoa arvioitaessa.<sup>40</sup>

Osa työnantajista on jo havahtunut jälkipostmodernin ajan tarpeisiin ja liiallisen kontrolloinnin vaaroihin. Tunnetuimpia näistä on maailman parhaiden

---

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. Ks. myös Doz & Kosonen 2014, 7, 36; Wilenius 2016, 106–107.

40 Ks. esim. Doz & Kosonen 2014, 47; Global Human Capital Trends 2015, 2, 7.

työnantajien joukkoon arvioitu *Google*, joka on panostanut voimakkaasti toimintakulttuuriin.<sup>41</sup> Kotimaiseksi esimerkiksi voi nostaa *Supercellin*, jossa uskotaan työntekijöiden vapauteen ja vastuuseen sekä panostetaan yhteisöllisyyden rakentamiseen ja työpaikan viihtyvyyteen tavoilla, jotka ovat kaukana vanhan polven yrityskulttuurista. Merkittävä rooli on myös työnantajan arvomaailmalla, jota esimerkiksi Supercellin veromyönteiset kannanotot heijastelevat.<sup>42</sup>

Vastaavat muutospaineet ovat todellisuutta myös kirkossa, mistä kertovat lukuisat käynnissä olevat työ- ja toimintakulttuurin uudistushankkeet. Mittavin näistä lienee valmistelussa oleva Helsingin seurakuntayhtymän toimintakulttuurin uudistusprosessi, jonka tavoitteet – asiakaslähtöisyys, palvelujen parempi kohdentaminen ja resurssitehokkuus – ovat monilta osin samankaltaisia kuin muualla yhteiskunnassa.<sup>43</sup> Uudenlaista toimintakulttuuria tavoittelevien seurakuntien kannanotoista välittyy halu kohdata ihmiset ja heidän toiveensa entistä paremmin.

Käänteentekevin uudistus olisi toteutuessaan se, ettei seurakuntien elämä olisi enää työntekijöiden järjestämää ja toteuttamaa vaan seurakuntalaiset olisivat mukana tasavertaisina toimijoina. Kyse olisi työntekijäkeskeisen ja organisaatiolähtöisen seurakuntaelämän astumisesta kansalaisyhteiskunnan maailmaan.<sup>44</sup>

Suomen kaltaisissa maissa, joissa on ollut vahva yhtenäiskulttuuri ja valtiokirkko, on ollut taipumus nähdä kirkko valtiollisena virastona. Kirkko on näyttäytynyt yhteiskunnallisena organisaationa, jonka tehtävänä on huolehtia tietyistä elämänalueista, kuten esimerkiksi hautausoimesta. Kirkolla on aina viime vuosiin saakka nähty olevan selkeä paikka yhteiskunnassa, jos kohta virastomaiseen mielikuvaan kirkosta on sisällynyt negatiivista kasvottomuutta.<sup>45</sup> Kirkon haasteena on irrottautua virasto-mielikuvasta uudistamalla toimintaansa ja viestintäänsä.

Toisaalta virastomaisuuden rinnalle on noussut toinen, vähintään yhtä vahva mielikuva. Kaupallisuuden levittäytyttyä kaikille elämänoille yrityksistä on tullut yhä hallitsevampi ihmisyyhteisön dynamiikan peruskäsite. Vaikka virastomielikuvat eivät ole kokonaan hävinneet, ihmiset ovat alkaneet intuitiivisesti tulkita, että kirkko on yrityksenkaltaisen organisaatio. Tästä on seurannut muun muassa rahan ja talouden sekä tilastojen korostuminen kirkon merkitystä ja menestystä arvioitaessa. Jos jokin asia ei esimerkiksi ole sujunut jäsenen mielen mukaan, hän

41 Global Human Capital Trends 2015, 37.

42 Lappalainen 2012; Junkkari 2014.

43 Raunio 2015; Toimintakulttuurin muutos 2016–2018. Kuluttajakansalaisuuden on arvioitu olevan tulevaisuuden työelämäkehittämisen lähtökohtainen paradigma. Kuluttajakansalaista ei esimerkiksi sido velvollisuus kuulua johonkin. Toisaalta hän on aktiivinen ja tietoinen osallistuja ja markkinoiden vallankäyttäjä. Ks. Halava [2013], 86–89.

44 Kaisa Raittilan haastattelu 16.5.2016.

45 Pihkala 2016.

on saattanut erota kirkosta tai ainakin uhata sillä. Taustalla on ajatus, että kirkollisveroa maksava asiakas on oikeutettu vaatimaan kirkolta ”vastinetta rahoille”.<sup>46</sup>

Myös tähän haasteeseen on etsittävä ratkaisuja. Paitsi että kirkon on kyettävä aidosti kohtaamaan ihmiset ja heidän tarpeensa, se on pyrittävä tekemään niin, etteivät kaupankäyntiin ja kuluttamiseen liittyvä kieli ja toimintamallit hämärtäisi hengellisen yhteisön erityisluonnetta.<sup>47</sup>

### 1.2.3 Uudistusten lähtökohdat ja päälinjat

Tulevaisuuskomitean arvio kirkon nykyisen organisaation ja hallinnon toimivuudesta on monelta kohdilta myönteinen. Kirkon organisaatio on kehittynyt nyky-muotoonsa pitkän ajan kuluessa. Organisaation ja hallinnon eri osilla on omat tärkeät tehtävänsä. Kirkon palveluksessa on runsaasti ammattitaitoisia ja työhönsä sitoutuneita henkilöitä. Sen toiminta on monipuolista ja tavoittaa laajoja ihmisjoukkoja. Vaikka kirkko on nopeasti muuttuvassa maailmassa monien haasteiden edessä, tulevaisuuskomitean arvion mukaan kirkko ei ole organisaationsa, hallintonsa tai taloutensa puolesta kriisitilassa.

Työskentelynsä aikana komitealle on kuitenkin tullut selväksi, että tulevaisuuden haasteista ei selvitä ilman merkittäviä uudistuksia. Uudistuminen on kaiken inhimillisen toiminnan elinehto, johon tulisi suhtautua positiivisena mahdollisuutena. Sitä tarvitaan silloinkin, kun toiminta on ollut hyvää ja onnistunutta.

Muutaman vuosikymmenen välein toteutuvat suuret ja hitaat muutosprosessit eivät ole tulevaisuuden kannalta oikea tie. Siksi ei riitä, että mietitään, millaisia uudistuksia kirkko juuri nyt tarvitsee. On purettava sellaiset säädökset ja rakenteet, jotka estävät uudistumista, ja samalla on luotava malleja, jotka mahdollistavat jatkuvan ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan.

Tähän tarpeeseen Kirkon tulevaisuuskomitea on etsinyt ratkaisuja muun muassa esittämällä koko kirkon kattavan kehittämistoiminnan verkoston luomista (*kannanotot 2, 20 ja 21*), tukemalla kirkkolain ja muun kirkkoa koskevan lain-säädännön keventämistä kuten alistussäännösten karsimista (*erityisesti kannanotto 6*) sekä ehdottamalla korjauksia kirkolliskokouksen määränemistösäännökseen (*kannanotto 19*). Poikkeuksellisen tiukat määränemistösäännökset ovat kenties merkittävin yksittäinen kirkon päätöksentekoa ja kehittämistä jarruttava tekijä, joten niiden korjaaminen on välttämätöntä.

Nykytarpeisiin kohdistuvia uudistuksia suunniteltaessa on lähdettävä perustehävästä: mitä halutaan tehdä ja miksi? Organisaatiosta on rakennettava sellainen, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tuota perustehtävää. On mietittävä,

---

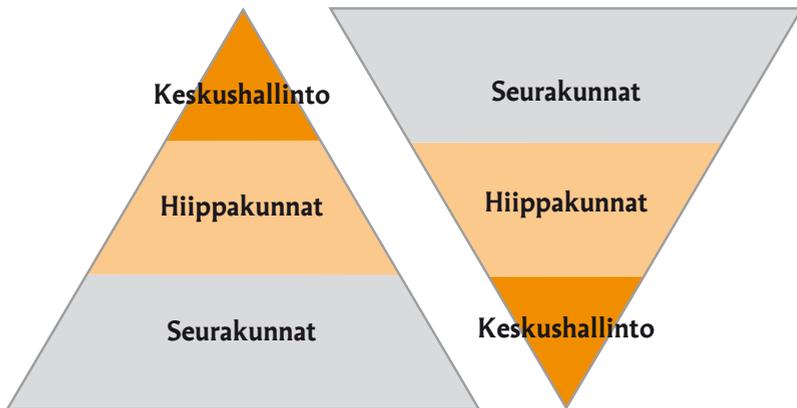
46 Pihkala 2016. Talouspuheen yleistymisestä ja uusklassisen taloustieteen kyvyttömyydestä selittää yhteiskuntaa ks. Wilenius 2015, 107.

47 Ibid.

mitkä asiat ovat välttämättömiä säilyttää, mitkä eivät enää palvele tarkoitusta ja ovat siksi poistettavissa ja mitä uutta mahdollisesti tarvitaan tilalle. Yhdysvaltalaisen teologin *Reinhold Niebuhrin* kuuluisaa *Tyyneysrukousta* mukaillen on oltava tyyneyttä hyväksyä ne asiat, joita ei voida muuttaa, rohkeutta muuttaa niitä, joita voidaan, ja viisautta erottaa nämä kaksi toisistaan.

Tulevaisuuskomitean kirkkonäkemyks on luterilaisuudelle tyypillinen: seurakunta nostetaan kirkon perusyksiköksi, mutta seurakuntien lisäksi myös kokonaiskirkko nähdään tarpeellisena. (*Kannanotto 8*) Kaikki luterilaiset kirkot eivät ole pitäneet piispuutta välttämättömänä. Suomalaisessa perinteessä piispoilla on kuitenkin ollut merkittävä rooli, ja he ovat nykyäänkin tärkeä voimavara kirkolle ja sen seurakunnille. Nykyiset hiippakunnat ja niiden hallintoelimet rakentuvat piispallisen kaitsentaroolin ympärille. (*Kannanotot 14 ja 17*)

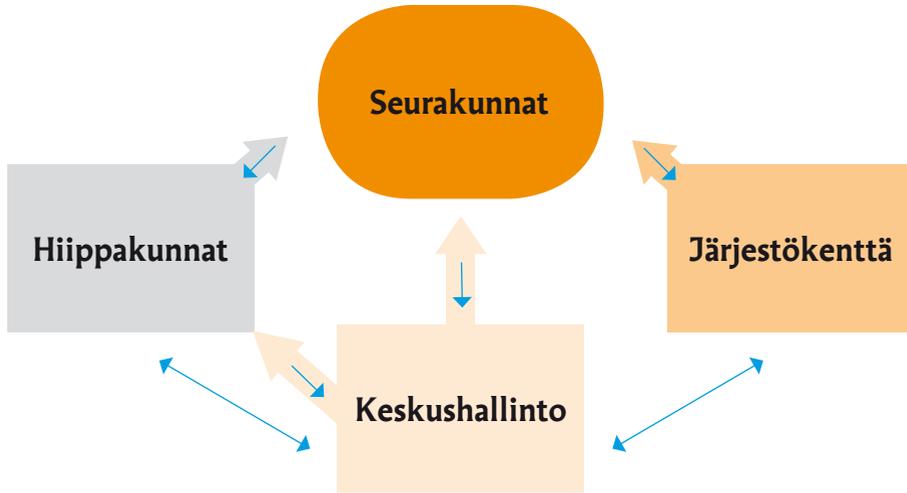
Näitä kolmea kirkon keskeistä elementtiä – seurakuntaa, hiippakuntaa (piispoja) ja keskushallintoa – ei tulisi kuitenkaan tarkastella organisaatioportaina niin, että yksi porras olisi muiden yläpuolella. Joskus kirkon organisaatiokaavion näkee piirrettävän pyramidina, jossa ylimpänä on keskushallinto, keskellä hiippakunnat ja alimpana seurakunnat. Mallin ongelma on siinä, että se jättää alimmalle tasolle ne yksiköt, joiden roolin tulisi olla keskeinen. Samoin se luo vääränlaista mielikuvaa kirkollisen organisaation hierarkkisuuudesta ja keskusjohtoisuudesta. Päinvastainen kaavio, kärjellään seisova pyramidi, ei sekään ole ongelmaton. Vaikka seurakuntien rooli nousee paremmin esiin, malli on yhtä lailla hierarkkinen eikä tuo riittävästi esiin keskinäistä vuorovaikutusta.



**Kuviot 1 ja 2.** Perinteinen tapa hahmottaa kirkko pyramidimaisena organisaationa.

Pyramidimaisten mallien sijasta kirkko olisi parempi hahmottaa verkostona, johon eivät kuulu ainoastaan seurakunnat, hiippakunnat ja keskushallinto vaan myös kirkkoon kiinteästi kytköksissä olevat seurakuntien palvelujärjestöt, lähetysjärjes-

töt, herätysliikkeet sekä erilaiset kirkolliset yhtiöt ja säätiöt. Mikäli eri toimijoiden suhteita haluaa kuvastaa viivoilla tai nuolilla, molemmin suuntaisia yhteistyön nuolia tulisi kulkea kaikkien näiden yksiköiden välillä. Jos taas ajatellaan palvelusuhdetta, hiippakuntien, keskushallinnon ja järjestökentän nuolten tulisi kohdistua ensi sijassa seurakuntiin sekä myös keskushallinnosta hiippakuntiin.



**Kuvio 3.** Kirkon organisaation verkostomainen luonne.

Verkostomainen kaavio muistuttaa, ettei kirkko ole ylhäältä johdettu linjaorganisaatio vaan se koostuu (enemmän tai vähemmän) autonomisista osista. Näiden osien lähempi tarkastelu osoittaa, miten kirkon organisaatio elää yhtenäisyyden ja itsenäisyyden ihanteiden välisessä jännitteessä.

Yksi keskushallinnon toimielinten – kirkolliskokouksen, piispainkokouksen ja Kirkkohallituksen – perimmäisistä tarkoituksista on ollut yhtenäisyyden rakentaminen ja yhteisten asioiden hoidon tehostaminen. Tuota yhteistyötä tarvitaan edelleen monella sektorilla koulutuksesta ja kehittämistoiminnasta ulkoasioihin ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Samaan aikaan seurakuntien ja hiippakuntien pitkälle viety autonomia on ollut yksi tärkeänä pidetyistä peruseriaateista. Silloin, kun yhtenäisyyttä on lähdetty kasvattamaan, on rajoitettu autonomiaa, ja päinvastoin. Näiden kahden ihanteen välillä jokainen kirkollisen organisaation uudistushanke on joutunut tasapainottelemaan, mikä pätee myös tulevaisuuskomitean työskentelyyn.

Komitea ei ole halunnut rakentaa linjaorganisaatiota, vaan se on lähtenyt liikkeelle organisaation eri osien roolien selkeyttämisestä ja itsenäisyyden vahvistamisesta sekä keskinäisten alistussäännösten purkamisesta. Erityistä huomiota on kiinnitetty seurakuntien toimintavapauksien ja vastuun kasvattamiseen niin kiinteistöä ja henkilöstöä koskevissa ratkaisuisissa kuin toiminnallisessa profiloitumisessa. (*Kannanotot 10, 12, 13 ja 17*)

Vapauden lisääminen pakottaa kuitenkin etsimään sitä, mikä on kulloinkin pie-  
nin välttämätön yhteinen nimittäjä: missä asioissa yhtenäisyyden on säilyttävä tai  
sitä on rakennettava? Kirkon sisäinen erilaisuus ja näkemuserot ovat luonnollisia,  
ja ne tulee hyväksyä. Erilaisuuden hyväksyminen ja vapauden kasvattaminen eivät  
saa kuitenkaan johtaa toiminnalliseen kaokseen, huonojen käytänteiden lisääntymiseen  
saati teologiseen hajaannukseen.

Esimerkiksi seurakuntien itsenäisyyden vahvistaminen ei merkitse hiippakuntien  
tai keskushallinnon roolin heikentämistä. Hiippakuntia ja piispallista kaitse-  
ntaa tarvitaan välttämättömän yhteisen nimittäjän turvaamiseen ja rakentamiseen.  
Siksi seurakuntien vapauden tukeminen edellyttää hiippakuntien roolin selkeyttä-  
mistä, ennen muuta suhteessa kasvaviin seurakuntayhtymiin, ja piispallisen kaitse-  
ntän tukemista. (*Kannanotot 12, 14 ja 17*)

Vastaavalla tavalla tasapainoa joudutaan etsimään myös synodaalisen ja episko-  
paalisen hallintoperiaatteen välillä. Toisin sanoen, joudutaan pohtimaan, millainen  
rooli kirkon hallinnossa annetaan yhtäältä yhteisen pappeuden (maallikot) varaan  
rakentuville demokraattisille hallintoelimille ja toisaalta erityisen viran edustajille  
(piispat ja papit) ja heidän toimielimilleen. Näiden periaatteiden välinen jännite  
on luonut haasteita kirkon hallinnon uudistamiselle vuosikymmenten ajan.

Tulevaisuuskomitea ei ole halunnut horjuttaa pitkän kehityksen myötä syn-  
tynyttä tasapainoa, sillä kirkko tarvitsee yhtä lailla demokraattisia päätöksente-  
koelimiä kuin kirkkoa palvelevia ja kaitsevia erityisen viran edustajia. Toisaalta se  
ei ole myöskään antanut tasapainon varjelun nousta uudistusten esteeksi, kuten  
on vuosikymmenten varrella muutamaan otteeseen käynyt. Kaikki tärkeinä pide-  
tyt uudistustarpeet on nostettu rohkeasti esiin, mutta konkreettisia ratkaisuja ja  
niiden seurauksia pohdittaessa on pyritty hallintoperiaatteiden välisen tasapainon  
säilyttämiseen.

Komitean tehtäväksi annettiin hallinnon muokkaaminen reagoitukykyisem-  
mäksi ja joustavammaksi sekä seurakuntalaisten osallisuuden ja perustehtävien  
tehokkaamman toteuttamisen tukeminen muuttuvassa toimintaympäristössä.  
Näihin tavoitteisiin eivät pelkät rakenteelliset muutokset riitä, vaan tarvitaan pe-  
rustavanlaatuista uudistusta myös ajattelumalleissa ja toimintakulttuurissa.

Suurin yksittäinen tulevaisuuskomitean tavoittelema uudistus on organisaatio-  
lähtöisestä ja työntekijäkeskeisestä ajattelusta luopuminen. Seurakuntalaisia ei tule  
nähdä seurakunnan ja sen työntekijöiden työn kohteina, sillä seurakuntalaiset ovat  
seurakunta. Siksi heille on annettava nykyistä suuremmat vapaudet elää ja toimia  
kirkossa, kantaa vastuuta seurakunnastaan ja käyttää sen tiloja. Tämä edellyttää  
sekä luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä että osallistumista ja vapaaehtoistyötä  
rajoittavien esteiden kartoittamista ja raivaamista, oli esteissä kyse sitten ajattelu-  
tavoista, rakenteista tai tietojärjestelmistä. (*Kannanotot 1, 4 ja 7*)

Jos seurakuntia koskevan vapauden lisääminen vaatii piispallisen kaitse-  
ntän vahvistamista ja tukemista, vastaavalla tavalla seurakuntalaisten toimintavapauksi-

en lisääminen kasvattaa seurakuntien hallintoelinten vastuuta ja edellyttää kirkkoherrojen kaitsennallisen tehtävän vahvistamista.

Työntekijöiden rooli on olla seurakuntalaisten kanssakulkijoita ja työtovereita, ihmisten rekrytoijia, seurakunnan työmuotojen koordinoijia sekä oman alansa asiantuntijoita. Työntekijöiden roolia koskeva muutos nousee ennen muuta seurakuntien olemuksen ja seurakuntalaisten roolin muutoksesta, mutta siihen kannustavat myös taloudelliset seikat. *(Kannanotot 2 ja 7)*

Seurakuntien talouden kiristyminen on johtanut kirkon työntekijämäärän laskuun, ja tämä trendi tulee suurella todennäköisyydellä jatkumaan vielä pitkään. Henkilöstöön kohdistuvien leikkausten määrää, nopeutta ja kohdentumista on nykytilanteessa vaikea säädellä tai edes luotettavasti arvioida, koska seurakuntataloudet tekevät henkilöstöä koskevat ratkaisunsa itsenäisesti, myös komitean esittämien uudistusten jälkeen.

Suomessa on totuttu siihen, että seurakunnan toiminnasta huolehtivat palkatut ammattilaiset. Tämä on ollut kirkon kannalta rikkaus, sillä koulutetuilla ammattilaisilla on erinomaiset edellytykset seurakunnallisten tehtävien hoitamiseksi. Samalla seurakunnissa on kasvettu ehkä liialliseenkin työntekijäriippuvuuteen. Nyt työntekijämäärän lasku pakottaa seurakunnat arvioimaan toimintaansa uudelleen ja johtaa työntekijöiden roolin muutokseen. Nykyisen kaltaista monipuolista toimintaa ei ole tulevaisuudessa mahdollista ylläpitää ilman, että se siirtyy osittain seurakuntalaisten vastuulle. *(Kannanotot 3 ja 7)*

Vaikka talouden kiristyminen on seurakuntien kannalta kasvava ongelma, se voi johtaa niiden toimintaa ja elämää suuntaan, jota pidetään tänä päivänä toivottavana mutta johon pääseminen olisi vaikeaa ilman talouden ohjaavaa voimaa. Tunnetun sanonnan mukaisesti euro on vahva konsultti.

Toimintakulttuurin uudistamiseen liittyy myös työnteon vapauttaminen. Seurakunnat vähentävät parhaillaan virastotiloja ja muita kiinteistöjä sekä lisäävät kirkkorakennusten monikäyttöisyyttä, jota on pidettävä suositeltavana. Tällöin myös työn tekeminen siirtyy virastoista yhtäältä kirkkorakennuksiin ja toisaalta niiden ulkopuolelle: sinne, missä ihmiset ovat. Työtä koskevan sääntelyn on seurattava ja tuettava tätä muutosta. Työn tekemistä ei (joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta) tule sitoa paikkaan, vaan etätöiden mahdollisuus on avattava kirkossa kauttaaltaan. *(Kannanotot 5, 6 ja 7)*

Tulevaisuuskomitea kannattaa kirkollisten virkasuhteiden muuttamista työ-sopimussuhteiksi, mikä yksinkertaistaisi lainsäädäntöä ja hallintoa. Virkavastuukysymykset on ratkaistavissa muun lainsäädännön kautta, kuten on nähty sekä yliopistojen että ortodoksisen kirkon kohdalla. Työsuhteet voivat asiantuntijoiden sekä johtajien osalta olla määräaikaisia, kunhan niiden kestot ovat riittävän pitkiä. Uudistus ei heikentäisi johtajien asemaa vaan päinvastoin alleviivaisi johtajien vastuuta ja johtajuuden merkitystä. Asiantuntijoiden kohdalla määräaikaiset työsuhteet puolestaan mahdollistaisivat työn tarveharkintaista kohdentamista. *(Kannanotot 3 ja 7)*

Osa seurakuntien työntekijöistä on perinteisesti ollut työajattomia työntekijöitä. Viime aikoina on lisääntynyt keskustelu siitä, että myös heidät siirrettäisiin työaikalainsäädännön piiriin, jotta voitaisiin välttyä työn liiallisen kuormittavuuden ja puutteellisen suunnittelun kaltaisilta ongelmilta. Kyseiset ongelmat on toki ratkaistava, mutta tulevaisuuskomitea ei pidä normaalia viikkotyöaikaa tavoiteltavana kehityssuuntana. Parempi vaihtoehto olisi kaikkien toiminnallisten työntekijöiden, asiantuntijoiden ja johtajien siirtyminen vuosittaiseen kokonaistyöaikaan. Tämä helpottaisi työn suunnittelua ja kehittämistä sekä mahdollistaisi työtä koskevat joustavat järjestelyt. (*Kannanotto 7*)

Sekä organisaatorakenteista että työaloista nousevaa siiloutumista on pyrittävä purkamaan rajat ylittävällä yhteistyöllä. Kiinteitä organisaatorakenteita tarvitaan yhä, mutta niiden rinnalle tulisi kehittää enemmän verkostomaisia rakenteita. Yhteistyön vahvistamiseksi ja johtajuuden kehittämiseksi kirkon johtajille ja asiantuntijoille on avattava mahdollisuuksia työkiertoihin. Työvoimaresurssien liikutelavuutta on puolestaan parannettava seurakuntayhtymien kaltaisten suurten talousyksiköiden sisällä. Tämä on tärkeää siksikin, jotta kiristyvän talouden ja henkilöstöleikkauksien negatiiviset vaikutukset voitaisiin minimoida. (*Kannanotto 5*)

Suurempiin talousyksiköihin siirtyminen on seurakuntien taloudellisen tulevaisuuden kannalta tärkeää. Muutosta ei tavoitella kuitenkaan pakkoratkaisulla niihin sisältyvien ongelmien johdosta. Pakkoratkaisu ei ole sikälikään välttämätön, että nykyiset kehityskulut näyttäisivät joka tapauksessa johtavan isompiin talousyksiköihin. Ensisijainen vaihtoehto on sellaisten seurakuntayhtymien muodostaminen, jossa seurakuntayhtymä toimii itsenäisten seurakuntien palveluntarjoajana. Lisäksi voidaan tehdä vapaamuotoista tai sopimus pohjaista yhteistyötä toisten seurakuntien ja seurakuntayhtymien sekä muiden toimijoiden, ennen muuta seurakuntien omistamien palvelujärjestöjen kanssa. (*Kannanotot 9 ja 10*)

Seurakuntia koskevien pakkoratkaisujen välttäminen on kuitenkin mahdollista vain taloudellisesti kestäväällä pohjalla toimivien seurakuntien kohdalla. Taloudelliseen kurimukseen ajautuneiden seurakuntien varalle on laadittava järjestelmä, jonka avulla varmistetaan seurakuntaelämän jatkuminen ilman, että yksi sukupolvi joutuu talousahdingossaan kuluttamaan loppuun edeltävien sukupolvien perinnön. Tässä prosessissa tuomiokapitulilla ja Kirkkohallituksella on merkittävät roolit. (*Kannanotot 9, 10 ja 17*)

Seurakuntien tulevaisuuden avaintekijöitä ovat seurakunnallisen identiteetin lujittaminen ja jäsenyyden vahvistaminen sekä suurissa kaupungeissa kasvavassa määrin myös maahanmuuttajaväestön tavoittaminen. Näiden haasteiden vuoksi on panostettava jumalanpalvelusyhteisöjen kehittämiseen sekä pohdittava vakavasti henkilöseurakuntien perustamisen sallimista. Henkilöseurakunnat toimisivat seurakuntien tai seurakuntayhtymien sisällä ja olisivat piispaallisen kaitsennan alaisia. Samoin olisi annettava seurakuntayhtymän sisällä muuttaville ihmisille mahdollisuus säilyä halutessaan entisen kotiseurakuntansa jäsenenä. (*Kannanotot 4 ja 12*)

Seurakuntahallintoa tulevaisuuskomitea pyrkii suoraviivaistamaan lakkauttamalla itsenäisten seurakuntien kirkkoneuvostot sekä seurakuntayhtymien yhteiset kirkkoneuvostot. Jatkossa seurakunnilla olisi vaaleilla valittu kirkkovaltuusto sekä luottamushenkilöistä ja seurakunnan työntekijöistä koostuva suppea johtoryhmä. Seurakuntayhtymiin kuuluvilla seurakunnilla olisi omat seurakuntaneuvostot, minkä lisäksi seurakuntayhtymällä olisi yhteinen kirkkovaltuusto sekä seurakuntayhtymän johdosta, kirkkoherroista ja johtavista luottamushenkilöistä koostuva johtoryhmä. (*Kannanotto 11*)

Kirkkovaltuustoihin ja yhteisiin kirkkovaltuustoihin asetetaan 15 vuotta täyttäneille, konfirmoiduille nuorille kiintiöpaikkoja, jotka koskevat läsnäolo- ja puheoikeutta. Tämä on yksi osa laajempaa uudistusta, jolla pyritään korjaamaan nuorten voimakasta aliedustusta kirkollisessa päätöksenteossa. Uudistuksen myötä on mahdollista ottaa paremmin huomioon nuorten kysymyksiä ja näkökulmia seurakunnassa, vahvistaa nuorten sidettä omaan seurakuntaansa sekä kasvattaa kirkolle tulevia vastuunkantajia. (*Kannanotto 11*)

Seurakuntayhtymien lisääntyminen ja kasvu ovat vaikuttaneet myös rovastikuntien ja hiippakuntien rooleihin. Rovastikuntien merkitys vaihtelee hiippakunnittain ja on osin myös kytköksissä siihen, ovatko siihen kuuluvat seurakunnat itsenäisiä vai osa seurakuntayhtymää. Osassa hiippakuntia rovastikuntien merkitys on käynyt vähäiseksi, ainakin seurakuntayhtymien näkökulmasta. Pällekkäisistä rakenteista ja aluejaoista ei ole syytä pitää kiinni silloin, kun niihin ei ole tarvetta. Siksi rovastikuntien olemassaolo ja rooli ovat jatkossa hiippakuntien vapaasti harkittavissa. (*Kannanotto 18*)

Hiippakuntien kohdalla haasteena on uudenlaisen roolin löytäminen ennen muuta suhteessa seurakuntayhtymiin mutta myös keskushallintoon. Hiippakunnat tarvitsevat entistä enemmän tukea ydintehtäväänsä, seurakuntien kaitsentaan, minkä lisäksi niillä on merkittävä rooli myös osana kehittämistoiminnan verkostoa. (*Kannanotto 14 ja 15*)

Hiippakuntavaltuustoille ja niitä edeltäneille hiippakuntakokouksille ei ole kyetty tarjoamaan luontevaa ja riittävän merkittävää roolia hiippakuntahallinnossa. Siksi hiippakuntavaltuustot on syytä lakkauttaa ja keskittyä tuomiokapitulien kehittämiseen. Tuomiokapitulin kokoonpanoon tähän saakka kuuluneet hiippakuntadekaani ja lakimiesasessori on luontevampaa siirtää esittelijöiksi, ja samalla tuomiokapitulin nykyistä kokoonpanoa on täydennettävä kolmella vaaleilla valittavalla maallikolla. Seurakuntia koskevien alustusasioiden karsiminen vahvistaa tuomiokapitulien roolia seurakuntien tukijana ja kaitsijana. (*Kannanotto 17*)

Roolien selkeyttämiseen ja rakenteiden keventämiseen pyritään myös keskushallinnon toimielinten kohdalla. Kirkolliskokouksen osalta identiteetin kirkastamista, toiminnan tehostamista ja reagointikyvyn parantamista tavoitellaan supistamalla kokoa, lisäämällä kokoontumistiheyttä sekä kehittämällä aloitejärjestelmää ja toimintakulttuuria. Lisäksi nuorten roolia päätöksenteossa vahvistetaan asettamalla

kunkin hiippakunnan maallikkoedustajien keskuuteen kiintiöpaikka alle 30-vuotiaalle nuorelle aikuiselle. (*Kannanotto 19*)

Kirkkohallitus on ensisijassa taloushallinnollinen elin. Tämä rooli on hämärtyneet voimakkaasti kasvaneiden toiminnallisten vastuiden myötä. Kirkko tarvitsee jatkossakin keskitettyä vaikuttamis-, koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä viestintää, mutta niiden organisointi ja toteutus on järjestettävä uudelleen. Nykyinen malli on ollut tähän saakka toimiva, mutta tulevaisuudessa suuren ja kiinteän asiantuntijapoolin säilyttäminen ei ole taloudellisesti mielekäästä eikä tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaista. (*Kannanotot 21 ja 22*)

Kirkko tarvitsee suppeaa, monialaista ja vahvasti verkostoitunutta yksikköä, joka kykenee reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja palvelemaan seurakuntia sekä hiippakuntia ja keskushallintoa. Tämä ”Kirkon kehittämispalveluiksi” kutsuttava yksikkö toimii Kirkkohallituksen kansliapäällikön alaisena erillisyyksikkönä ja sulkee sisälleen Kirkon tutkimuskeskuksen, Kirkon tiedotuskeskuksen sekä Kirkkohallituksen toiminnallisen osaston (mukaan lukien Kirkon koulutuskeskus) supistetun henkilöstön. Kehittämispalveluiden toimenkuvaan kuuluu tutkimus-, koulutus- ja vaikuttamistoimintaa sekä kokonaiskirkollista viestintää. Lisäksi se koordinoi hiippakuntiin ja seurakuntiin ulottuvaa valtakunnanlaajuisista kehittämistoiminnan verkostoa sekä tukee toimintakulttuurin uudistamista. Erityisen tärkeää on seurakunnista nousevien hyvien toimintamallien tunnistaminen, jalostaminen ja levittäminen. (*Kannanotot 21 ja 22*)

Varsinaiseen Kirkkohallitukseen jäävät hallinto-, talous-, työmarkkina- ja ulkoasiainosastot sekä arkkipiispan, piispainkokouksen ja kansliapäällikön toimitot. Lisäksi sinne keskitetään IT-hallintoa nykyisiltä IT-alueilta, mikä mahdollistaa henkilöstösäästöjä. Kirkon ruotsinkielisen työn keskus sulautetaan supistettuna Porvoon hiippakunnan tuomiokapituliin. (*Kannanotto 21*)

Piispainkokouksen suhteen tulevaisuuskomitea ei näe suuria uudistustarpeita, sillä vastikään toteutettu keskushallinnon uudistus oli piispankokouksen osalta komitean linjausten mukainen. Uusi piispainkokous on edeltäjänsä verrattuna identiteetiltään selkeämpi ja kokoonpanoltaan suppeampi. (*Kannanotto 20*)

Monet tulevaisuuskomitean ehdottamat kokonaiskirkolliset uudistukset sivuavat arkkipiispan asemaa ja roolia. Tiiviin työskentelyaikataulun vuoksi komitea ei ole kuitenkaan ehtinyt syventyä riittävästi arkkipiispan asemaa koskeviin erityiskysymyksiin. Siksi arkkipiispan roolin tulevaisuuden kehityssuunnista tulisi jatkossa käydä keskustelua, jonka pohjana voisi toimia piispa emeritus *Gustav Björkstrandin* muutaman vuoden takainen arkkipiispan asemaa koskeva selvitys.

Kirkon yhteiskunnallinen rooli on muuttunut voimakkaasti viimeisen sadan vuoden aikana, kuten aiemmin on todettu. Moniarvoistuva yhteiskunta tarjoaa kirkolle paljon haasteita mutta myös mahdollisuuksia. Kirkkoa koskevat asiat kiinnostavat mediaa ja jakavat ihmisten mielipiteitä. Lisääntynyt kiinnostus heijastuu siihen, että kirkon viestijöiden sekä ennen muuta piispojen ja arkkipiispan mediataitoihin kohdistuu alati kasvavia odotuksia ja vaatimuksia.

Monen muun kysymyksen ohella myös kirkon yhteiskunnallinen asema ja valtiosuhte ovat aika-ajoin tarkastelun ja kritiikin kohteina. Valtiokirkkojärjestelmän purkamisen jälkeen kirkon paikka yhteiskunnassa on ratkaistu julkisoikeudellisen aseman kautta. Tämä asema on tarjonnut kirkolle laajan itsenäisyyden ja taloudellisen selkärangan, mutta se on myös nähty valtiovallan taholta hyödylliseksi, sillä kirkko on julkisoikeudellisen asemansa myötä voinut hoitaa sille annettuja yhteiskunnallisia tehtäviä sekä tehdä läheistä yhteistyötä erilaisten viranomaistahojen kautta.

Tulevaisuuskomitea ei näe julkisoikeudellisen aseman purkamista sen enempää kirkon kuin yhteiskunnan näkökulmasta tavoiteltavana kehityssuuntana. Toisaalta se ei myöskään ole ainoa mahdollinen kirkon ja valtion suhteiden ratkaisutapa, joten kirkon tulee suhtautua erilaisiin tulevaisuudenskenaarioihin sikäli avoimesti, että se selvittää mahdollisten tulevaisuuden kehityskulkujen seurauksia ja valmistautuu niiden varalle. (*Vaihtoehtoiset mallit 1, 2 ja 3*)

Todellisuudessa kirkon nykyinen yhteiskunnallinen asema ei ole tyhjentävästi selitettävissä minkään yhden roolin kautta. Kirkko ei ole pelkästään julkishallinnon edustaja vaan samalla myös kolmannen sektorin organisaatio ja yksityinen palveluntarjoaja. Tämä johtuu yhtäältä kirkon monitahoisesta organisaatiosta ja toisaalta sen erilaisista rooleista eri foorumeilla.

Kirkon rooli osana julkishallintoa näkyy muun muassa hautaustoimessa ja väestökisterinpittoon liittyvissä tehtävissä. Yksityistä toimintaa löytyy esimerkiksi kasvatuksen, koulutuksen ja terveydenhuollon sektoreilta. Kolmatta sektoria edustavat puolestaan lukuisat kirkolliset järjestöt, minkä lisäksi seurakuntien toiminnassa on paljon yhtäläisyyksiä kansalaisjärjestöjen toiminnan kanssa.



**Kuvio 4.** Kirkon yhteiskunnallisen olemuksen kolme osa-aluetta.

Sen sijaan, että kirkko nähtäisiin vain yhden sektorin edustajana tai että jotakin sen edellä kuvatuista rooleista oltaisiin leikkaamassa pois, kirkon tulisi toimia aktiivisesti kaikilla näillä sektoreilla sen mukaan, kuin se on kulloinkin tarkoituksenmukaista.

Kirkon ja valtion suhteiden kannalta tärkein tulevaisuuden kehityslinja on kirkkolain huomattava keventäminen ja sääntelyn siirtäminen kirkkojärjestykseen, mikä lisää kirkon autonomiaa. (*Kannanotot 4 ja 6*) Lisäksi kirkon on panostettava yhä enemmän yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Yksityisen toiminnan suhteen voidaan selvittää yhtiöittämisen ja säätiöittämisen mahdollisia etuja sekä miettiä seurakuntien aktiivisempaa osallistumista palveluntarjontaan. Suurimmat mahdollisuudet kohdistuvat kenties kuitenkin kolmanteen sektoriin.

Kansalaisjärjestöt – niin voimakkaat globaalit toimijat kuin lukemattomat paikalliset verkostot – ovat nousseen maailman vahvimpien taloudellisten vaikuttajien joukkoon. Niiden kautta kanavoituu myös sellaista ideologista toimintaa, joka ei löydä vastakaikua poliittisista liikkeistä.<sup>48</sup> Seurakuntien on tärkeää pysyä mukana tässä kehityksessä; yhtäältä vahvistaa yhteistyötä järjestökentän kanssa ja toisaalta vankistaa omassa toiminnassaan kansalaisjärjestöjen myönteisiä piirteitä ja toimintamalleja.

Digitaalitekniikan kehittyminen vaikuttaa tulevaisuudessa yhä enemmän kirkon elämään ja toimintaan. Käynnissä olevan kirkkolainsäädännön kodifiointiprosessin myötä sähköiset kokoukset ovat tulossa juridisesti mahdollisiksi. Sähköisiin kokouksiin voivat osallistua eri puolilla maata asuvat sekä ulkomailla olevat jäsenet, joten niiden kautta voidaan saavuttaa kustannussäästöjä sekä lisätä alueellista tasa-arvoa.

Digitaalitekniikka mahdollistaa myös uudenlaisen ”sosiaalistrukturoinnin” eli sen, että tavalliset ihmiset nousevat palveluiden ja tavaroiden kuluttajista aktiivisiksi yhteiskunnallisiksi toimijoiksi ja vaikuttajiksi. Tämä kehityskulku näkyy jo nyt niin järjestökentällä kuin liiketoiminnassa. Erityisen tärkeää digitaalitekniikan hyödyntäminen ja niihin liittyvien sosiaalisten ja kulttuuristen rakenteiden kehittäminen ovat, jotta kirkko voisi tavoittaa nykyistä paremmin nuoria, joiden elämänpiiri sijoittuu yhtä lailla sosiaaliseen mediaan kuin näkyviin verkostoihin.<sup>49</sup> Kirkko ei saa kuitenkaan unohtaa niitä ihmisiä, jotka syrjäytyvät digitaalitekniikan kehityksestä.

Kirkon vaalijärjestys on äskettäin uudistettu. Komitean arvion mukaan vaalijärjestelmän laajaan uudistamiseen ei tällä hetkellä ole tarvetta. Sen sijaan jatkossa tulee kiinnittää erityistä huomiota ennen muuta seurakuntavaalien käytännön toteuttamistapoihin, jotta äänestys tulisi helpommaksi ja äänestyskynnys madaltuisi. Kirkon tulee myös tarkoin seurata nettiäänestyksen kehittymistä yleisissä vaaleissa ja tehdä tältä pohjalta omat ratkaisunsa nettiäänestysjärjestelmän käyttöön ottamisesta kirkollisissa vaaleissa.

48 Ks. Wilenius 2015, 105-106.

49 Ks. Wilenius 2015, 68-69.

Edellä kuvatut ja toisessa pääluvussa tarkemmin avattavat uudistukset on suunniteltu niin, että ne mahdollistavat tila- ja henkilöstövähennysten sekä hallinnon keventämisen kautta tuntuja säästöjä. Kiristyvän talouden johdosta seurakuntien keskusrahastomaksuja tulisi laskea yhdellä prosenttiyksiköllä. Säästöjen tulee kohdentua keskushallintoon ja hiippakuntiin. Niitä ei pidä kuitenkaan tehdä leikkamalla tasaisesti eri osa-alueilta vaan kehittämällä toimintakulttuuria ja rakenteita sekä keskushallinnon ja hiippakuntien välistä yhteistyötä. Komitean ehdottamat ratkaisut tarjoavat tälle valmiita uomia.

Ennen kaikkea niiden tarkoituksena on auttaa kirkkoa vahvistamaan yhteisöllisyyden<sup>50</sup> ja yhteistyön kulttuuria; rohkaista luottamaan seurakuntiin ja seurakuntalaisiin sekä avata väyliä hyvien käytäntöjen leviämislle.

Tulevaisuuskomitean toiveena on, että uusia rakenteita ja toimintakulttuuria lähdetään kehittämään välittömästi. Säästöjen muuttamista edellyttäville uudistuksille ja taloussäästöille on asetettava aikaraja, jollaisena voisi toimia vuosi 2020, sillä lainsäädäntöprosessit vievät väistämättä aikaa. Muutosprosessit eivät yleensä synnytä välittömiä säästöjä, koska ne tuovat ensimmäisen parin vuoden aikana mukanaan esimerkiksi uudelleenorganisointiin ja koulutuksiin liittyviä kuluja. Siksi prosessin suhteen ei tulisi viivyttellä.

Uudistusprosessin avaintekijöitä ovat avoin keskustelu kirkon kaikilla tasoilla, johtajuuteen panostaminen sekä usko valoisaan tulevaisuuteen ja kirkon ydinsanomaa. Kansainvälisistä sisarkirkoista saatujen kokemusten perusteella ja heidän palautettaan mukaillen ”kirkon on oltava rohkeasti kirkko”.

---

50 ”Yhteisölle” ja ”yhteisöllisyydelle” on lukemattomia määritelmiä. Yhteistä niille ovat tavallisesti positiivinen yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus, me-henki ja solidaarisuus toisia kohtaan. Nämä määritteet soveltuvat hyvin myös seurakuntien yhteisöllisyyden kuvaukseksi. Yhteisöllisyydestä ks. esim. Kalliokoski 2016, 127–131.

## Lähteet ja kirjallisuus

### Painamattomat lähteet

Toimintakulttuurin muutos 2016–2018. Yhteisen kirkkoneuvoston ehdotuksia toimintakulttuurin muutokseksi 1.4.2016. Kirkko Helsingissä.

### Internet-lähteet

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

Kirkon tilastollinen vuosikirja (2016). *Kirkon tilastollinen vuosikirja 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)>. Katsottu 20.7.2016.

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

Nuorten into liittyä ammattiliittoon hiipuu (2016). Ylen kysely: Nuorten into liittyä ammattiliittoon hiipuu. – *Yle Uutiset* 25.7.2016. <[http://yle.fi/uutiset/ylen\\_kysely\\_nuorten\\_into\\_liitty\\_a\\_ammattiliittoon\\_hiipuu/903655](http://yle.fi/uutiset/ylen_kysely_nuorten_into_liitty_a_ammattiliittoon_hiipuu/903655)>. Katsottu 25.7.2016.

Puolueiden jäsenmäärän kehitys (2011). Puolueiden jäsenmäärän kehitys. – *Suomen vaalitutkimusportaali*. <[http://www.vaalitutkimus.fi/fi/kiinnittyminen/puolueiden\\_jasenmaarien\\_kehitys.html](http://www.vaalitutkimus.fi/fi/kiinnittyminen/puolueiden_jasenmaarien_kehitys.html)>. Katsottu 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>>. Katsottu 22.7.2016.

### Painetut lähteet

Haastettu kirkko (2012). *Haastettu kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Tampere: KTK.

Jäsen 360° (2012). *Jäsen 360°. Käsikirja 2012*. Helsinki: Kotimaa-yhtiöt.

## Haastattelut

Yliasiamies Mikko Kosonen, Sitra. Helsinki, 11.12.2016.

Puheenjohtaja Kaisa Raittila, Helsingin seurakuntayhtymän yhteinen kirkkovaltuusto. Helsinki, 16.5.2016.

## Kirjallisuus

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>>. Katsottu 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>>. Katsottu 22.7.2016.

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

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

Immonen, Kari (2016). Luterilaisuuden vaikutus suomalaiseen yhteiskuntaan. – *Armon horisontit. Huomisen luterilaisuus*. Toim. A.-K. Inkala & J. Komulainen.. Helsinki: Kirjapaja, 57–85.

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

Kalliokoski, Taina (2016). Yhteisöllisyyden käsitteen merkitykset ja kirkon yhteisöllisyyden muutos. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Toim. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 124. Tampere: KTK, 125–143.

Ketola, Kimmo & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa (2016). Johdanto: Hierarkioista verkostoihin - kirkon muuttuva yhteisöllisyys. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Toim. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 124. Tampere: KTK, 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. Helsinki. Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- Murtorinne, Eino (1999). *Sortovuosista nykypäiviin 1900–1990. Suomen kirkon historia 4*. Porvoo: WSOY.
- Numminen, Jaakko (2015). *Kirkko keskellä yhteiskuntaa. Turun kirkolliskokouksista Armenian patriarkaattiin*. Helsinki: Kirjapaja.
- Pantzar, Mika [2013]. Talouden rytmiliike ja kuluttajan aika. – Ilkka Halava & Mika Pantzar: *Rytmitalous. Miksi yhdeksästä viiteen ei toimi?* Helsinki: Seure. <<https://seure.fi/Global/Images/Keikkanetti/PDF/Rytmitalous-kirja.pdf>> Katsottu 22.7.2016.
- Pihkala, Panu (2016). Kirkko ja asiakaspalvelun kaksiteräinen miekka. – *Kytkin* 6.6.2016. <<http://www.kytkin.fi/kirkko-ja-asiakaspalvelun-kaksiterainen-miekka/>>. Katsottu 27.7.2016.
- Seppo, Juha (2013). *Kirkonmies ja muuttuva maailma. Martti Simojoki I*. Porvoo: WSOY.
- Sihvola, Juha (2011). *Maailmankansalaisen uskonto*. Helsinki: Otava.
- Sorsa, Leena (2015). *Kirkkona valtiossa. Katsaus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valtiosuhteen edellytyksiin ja uudistuspaineisiin*. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisu 41. <[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/B32DCF9D61CCC224C2257DE80029D08E/\\$FILE/verkkojulkaisu41.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/B32DCF9D61CCC224C2257DE80029D08E/$FILE/verkkojulkaisu41.pdf)> Katsottu 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>>. Katsottu 21.7.2016.
- Wilenius, Markku (2015). *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsinki: Otava.

## 2 UUDISTUSTARPEET

### 2.1 Työ- ja toimintakulttuuri

#### 2.1.1 Toimintakulttuurin uudistaminen

Sanonnan mukaan ”toimintakulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Tällä halutaan sanoa, että on yhdentekevää, millaisia tulevaisuuden suuntaviivoja piirretään, mikäli ihmiset eivät niihin sitoudu.<sup>51</sup> Uudistuspyrkimykset jäävät yleviksi puheiksi, ja vanhat toimintatavat pitävät pintansa.

Toimintakulttuurin ratkaiseva merkitys organisaatioille on ymmärretty maailmanlaajuisesti. Vuonna 2015 laaditussa tutkimuksessa kysyttiin tuhansilta yritysjohtajilta ja henkilöstöhallinnon esimiehiltä yli sadassa maassa, mitkä ovat heidän suurimpia henkilöstöön liittyviä haasteitaan. Kolmen merkittävimmän joukkoon nousi toimintakulttuuri.<sup>52</sup>

Myös Suomen talouden kasvua, tasapainoista kehitystä ja kansainvälistä yhteistyötä edistämään perustettu Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra, on nostanut suomalaisen valtionhallinnon ja yritysten tulevaisuuden avaintekijöihin toimintakulttuurin uudistamisen. Sitran näkemyksissä korostuvat strateginen herkkyyks, resurssien liikkuvuus ja kollektiivinen sitoutuminen.<sup>53</sup>

Toimintakulttuurin haasteet tulevat yhtäältä globaalin maailman, toisaalta työelämän nopeista muutoksista. Organisaatioiden on sopeuduttava kompleksiseen ja epävarmaan maailmaan sekä siitä kumpuaviin toiveisiin, tarpeisiin ja esteisiin. Samaan aikaan työhön liittyvä valta on siirtymässä työnantajilta työntekijöille. Työntekijät joutuvat kilpailemaan työpaikoista ja työsuorituksista yhä kovemmin, minkä vuoksi he ovat valmiita tekemään työtä paitsi määrällisesti paljon myös laadukkaalla tavalla ja epäsäännöllisinä aikoina. Työn ja vapaa-ajan rajasta on osin internetin ja sosiaalisen median kautta tullut häilyvä. Toisaalta, jos työntekijät ovat valmiita antamaan paljon, he myös vaativat työnantajiltaan paljon.<sup>54</sup>

Tämän päivän organisaatioissa on lasiseinät. Ihmiset hakeutuvat niihin työpaikoihin, joissa työntekijät viihtyvät ja saavat tehdä merkityksellistä ja tuloksekasta työtä. Yrityksen – ja epäilemättä myös monen yhteisön – menestys on siksi pal-

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.

jolti kiinni toimintakulttuurista.<sup>55</sup> Vastaavalla tavalla tieto yhteisön tai työpaikan mahdollisista ongelmista leviää nopeasti ulkopuolelle ja vaikuttaa asenteisiin. Toimintakulttuuri siis samanaikaisesti sekä määrittelee organisaation sisäistä maailmaa että heijastuu sen ulkopuolelle.

Toimintakulttuurin uudistamisen ajankohtaisuus ei kosketa vain yritysmaailmaa ja julkishallintoa vaan mitä suurimmassa määrin myös kirkkoa. Tämä näkyi erityisen selkeästi kirkon työntekijöille laaditussa *Työelämä 2020* -kyselyssä, jossa tärkeimpien muutostarpeiden joukkoon nostettiin hallinnon keventäminen, byrokrattisuuden ja sääntelyn karsiminen, siiloutumisen purkaminen ja johtajuuden kehittäminen.<sup>56</sup>

Myös tulevaisuuskomitea törmäsi työskentelyssään pian toimintakulttuurin uudistamisen tarpeeseen. Tiedustellessaan kirkollista kenttää tuntevilta juridiikan, talouden ja henkilöstöhallinnon kotimaisilta asiantuntijoilta sekä kirkon työntekijöiltä millaisia muutoksia nykysäädöksiin vaadittaisiin, jotta komitean tärkeänä pitämiä asioita saataisiin toteutetuksi, vastaus oli monessa kohdin sama: ratkaisun avain ei ole lainsäädännössä tai organisaatorakenteissa vaan siinä, millä tavalla niiden puitteissa on totuttu toimimaan.

Kirkon toiminnassa on paljon hyvää. Lukemattomat seurakuntalaiset antavat merkittävän panoksensa seurakuntien elämään, työntekijät ovat ahkeria ja sitoutuneita ja kirkon johto asiantuntevaa ja motivoitunutta. Yksi kirkon vahvuuksista on myös siinä, että työn merkityksellisyys ja työyhteisön arvomaailma, jotka ovat tämän päivän työntekijöille tärkeitä,<sup>57</sup> ovat selkeästi näkyvillä ja läsnä kaikessa toiminnassa.

Kirkon toimintakulttuuria koskeva uudistustarve kumpuaa paljolti edellä kuvattua muuttuneesta toimintaympäristöstä. Toimintatavat, jotka tuottivat hyvää tulosta 20 vuotta sitten, voivat olla nykytilanteeseen huonosti soveltuvia. Vaikka kirkon toiminnan ydin ja sanoma pysyisivät ennallaan, yhteiskunta ja ihmiset muuttuvat, ja mikäli tähän muutokseen ei reagoida, kirkko ei kykene optimaalisella tavalla toimimaan osana yhteiskuntaa saati tavoittamaan nykyihmisiä. Kirkon on uudistettava hallintoaan, organisaatiotaan, kieltään ja toimintatapojaan siinä missä valtioiden, yritysten ja järjestöjenkin.

Osansa muutoksessa on digitaaliteknologian kehityksellä ja sosiaalisen median merkityksen kasvulla. Pitkät etäisyydet kutistuvat etäyhteyksien myötä. Mikäli sähköiset kokoukset tulevat nykyisen kirkkolainsäädännön kodifiointiprosessin toteutuessa mahdollisiksi, voidaan paitsi säästää matkakuluja myös osallistaa suunnitteluun ja päätöksentekoon paremmin eri puolilla maata asuvia työntekijöitä ja

55 Global Human Capital Trends 2015, 35.

56 *Työelämä 2020*; Yritysmaailmaa koskettavasta toimintakulttuurin muutoksesta ks. Global Human Capital Trends 2015, 2–3, 35–41. Valtionhallintoa koskevista toimintakulttuurin muutostarpeista ks. Doz & Kosonen 2014.

57 Ks. Global Human Capital Trends 2015, 37.

seurakuntalaisia. Toisaalta nykyisen viestinnän luonne, sosiaalinen media ja kansainväliset yhteydet haastavat työntekijöitä olemaan jatkuvasti tavoitettavissa ja reagoimaan nopeasti mahdollisiin kriiseihin ja ajankohtaisiin keskusteluihin.

Kirkon toimintakulttuurista puhuttaessa viitataan ainakin kolmeen eri asiaan. Ensinnäkin tarkoitetaan sitä, millä tavalla seurakunnat seurakuntalaisineen ja työntekijöineen toimivat. Toisaalta sama käsite voi viitata työn tekemisen tapoihin eli työkuulttuuriin. Kolmanneksi toimintakulttuurin voidaan ajatella viittaavan tapoihin, joilla kirkkoa johdetaan ja hallinnoidaan, siis johtamiskulttuuriin. Vaikka näiden kolmen alueen välillä on selkeitä eroja, niitä kaikkia käsitellään tämän luvun puitteissa.

Toimintakulttuurin uudistaminen missä tahansa mittavassa ja perinteikkäässä organisaatiossa saattaa tuntua mahdottomalta. Sitä se ei kuitenkaan ole. Uudistus vaatii perusteellista analyysiä nykytilasta ja halutusta päämäärästä sekä muutoksen todennäköisistä esteistä ja avainkohdista. Näkemys siitä, mitä toivotaan ja miten siihen voidaan päästä, tulisi olla uudistuksen avainryhmissä yhteinen.<sup>58</sup> Lisäksi uudistuminen edellyttää pitkäjänteistä prosessia, jonka suhteen Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö voi olla parhaimmillaankin vain alkusysäys ja tien tasoittaja.

Toimintakulttuuria ei siis voi vaihtaa kertapäätöksellä, mutta siihen voidaan vaikuttaa kulttuuria luovien tekijöiden kautta pitkäjänteisellä, tavoitteellisella kehittämisellä.<sup>59</sup>

Perinteisesti yhteisön muutoksen on ajateltu alkavan organisaation huipulla tapahtuvasta tiedon ja näkemyksen muutoksesta sekä etenevän erilaisten sitouttamistoimenpiteiden kautta tahdon ja tekemisen muutokseen, siis ylhäältä alas. Nimenomaan kulttuurinmuutoksen kannalta on oleellista, että muutos voi tapahtua myös päinvastaisessa järjestyksessä. Neurotieteisiin pohjautuva johtajuustutkimus on osoittanut, että käyttäytyminen muuttaa ajattelua, ei vain toisinpäin. Kulttuurin muutos alkaa tyypillisimmin siitä, että organisaation keskellä aletaan tehdä uusia asioita tai asioita uudella tavalla. Tekemisen muutos synnyttää vähitellen uutta tahtoa ja kiinnostusta sekä lopulta myös tietoa ja näkemystä organisaation huipulle.<sup>60</sup>

Ruohonjuuritason rooli korostuu kirkossa erityisellä tavalla siksi, ettei kirkko ole linjaorganisaatio. Seurakunnat ovat itsenäisiä, eikä asioita voida käskyttää ylhäältä. Siksi seurakunnat ja seurakuntayhtymät ovat toimintakulttuurin uudistamisessa avaintekijöitä.

Yhteisen näkemyksen ja tahdon löytämiseksi tarvitaan aktiivista ja organisoitua keskustelua kirkon kaikilla portailla seurakunnista, seurakuntayhtymistä ja hiippakunnista aina kokonaiskirkollisiin päätöksentekoeleimiin. Tätä prosessia varten täytyy solmia läheisempiä yhteyksiä seurakuntatason, hiippakuntien ja keskushallinnon välille, mikä on jo itsessään yksi tärkeä uudistuksen tavoite.

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

59 Kirjavainen 2015, 2.

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

Kirkossa on parhaillaan käynnissä tai vastikään toteutettu useita toimintakulttuurin uudistamiseen liittyviä hankkeita, muun muassa Haapajärven ja Kempeleen seurakunnissa sekä Helsingin seurakuntayhtymässä. Helsingin seurakuntayhtymän yhteinen kirkkoneuvosto nosti muutosehdotuksissaan esiin muun muassa seurakuntalaisten kirkollisen identiteetin vahvistamisen, tilan tekemisen seurakuntalaisten omalle toiminnalle, työnteon joustavoittamisen, johtamisen ja esimiestyön kehittämisen sekä kirkkojen muuttamisen monitoimitiloiksi.<sup>61</sup>

Edellä kuvatut uudistuspyrkimykset ovat tärkeitä ihmisten tavoittamisen, yhteisöllisyyden vahvistamisen ja ylipäätään seurakuntien elämän kannalta. Yksittäisten askelten ohella tarvitaan kuitenkin syvempää seurakunnan olemukseen liittyvää ajattelutavan muutosta: siirtymistä työntekijäkeskeisestä ja virkamiesmäisestä ajattelutavasta seurakuntalaislähtöiseen ajatteluun. Tämä on tärkeää myös siksi, että kirkon työntekijämäärän laskiessa tulevina vuosikymmeninä vastuun seurakuntien elämästä ja kirkosta on siirryttävä yhä voimakkaammin seurakuntalaisille.

Myös komitean järjestämässä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden verkko-keskustelussa sekä nuorten ja nuorten aikuisten kanssa käydyssä vuoropuhelussa nousi esiin samankaltaisia seikkoja. Tärkeinä pidettiin sääntelyn purkamista, seurakuntien toiminnan vapauttamista ja seurakuntalaisten roolin vahvistamista.<sup>62</sup>

Esimerkit osoittavat, että kirkossa on sekä tarvetta että tahtotilaa toimintakulttuurin uudistamiselle. Tulevaisuuskomitean tehtäväksi jäi uudistustarpeiden kiteyttäminen sekä sen pohtiminen, millaisilla keinoilla toimintakulttuurin uudistamiselle voidaan antaa tilaa ja onnistumisen eväät.

Näkyvimmin toimintakulttuuria kannattelevat yhteisön voimahahmojen eli esimiesten ja avainasiantuntijoiden puheet ja teot: sekä se, mistä puhutaan ja mitä tehdään, että se, mitä jätetään sanomatta ja tekemättä. Tavoitteellinen *johtajuuskäyttäytymisen* uudistaminen on yksi tutkitusti toimiva tapa uudistaa kulttuuria.<sup>63</sup>

Yhtä lailla tärkeä tekijä toimintakulttuurin uudistamisen kannalta on *kieli*. Kieli määrittelee ja muokkaa todellisuutta, minkä vuoksi ei ole merkityksetöntä, millä tavalla ja millaisilla käsitteillä kirkossa ja kirkosta puhutaan.

Ensinnäkin kirkossa käytettävän hengellisen kielen, myös jumalanpalveluskielen, on uudistuttava käsi kädessä yleisten kielessä ja yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten kanssa. Kirkossa käytettävän kielen on liityttävä siihen todellisuuteen, jossa ihmiset elävät. Muutoin se ei ole ymmärrettävää eikä kohtaa ihmisiä.

Kaikkien kirkon toimijoiden on tultava tietoiseksi käytetyn kielen merkityksestä ja kohtaamisen tärkeydestä niin toimintakulttuurin uudistamisessa kuin ylipä-

61 Helsingin seurakuntayhtymän toimintakulttuurin muutosprosessista ks. Raunio 2015; Toimintakulttuurin muutos 2016.

62 Ks. liiteosasta Meri-Anna Hintsalan artikkeli *Kirkon työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kuuleminen* sekä Juba Meriläisen artikkeli *Nuorten kuuleminen*.

63 Ibid.

tään kirkon elämässä. Tarvitaan erityistä kielellistä herkkyyttä sekä toisen osapuolen tuntemista, sillä kaikille ei voi puhua samalla tavalla.

Kielen uudistaminen on vaikeaa siihen kytkeytyvien tunnesiteiden ja teologisten merkitysten vuoksi. Kielen mukauttaminen ihmisten todellisuuteen on kuitenkin ollut kristinuskon menestyksen kannalta merkittävässä roolissa kaikkina aikoina, eikä kysymystä voida välttää nytkään.

Yksi osa kielen uudistamista on negatiivisia mielikuvia synnyttävistä nimikkeistä luopuminen. Tähän on kiinnittänyt huomiota myös piispainkokouksen asettama hiippakuntatyöryhmä, joka joulukuussa 2015 valmistuneessa raportissaan suositteli ”tuomio”-alkuisista sanoista luopumista.<sup>64</sup> Näihin suosituksiin on suhtauduttava vakavasti. Samalla tavalla tulisi pohtia esimerkiksi Kirkkohallituksen nimen päivittämistä.

Myös toimintakulttuuriin liittyviin sanavalintoihin on kiinnitettävä huomiota, sillä ne voivat joko edistää tai jarruttaa uudistumista. Monet ovat esimerkiksi kritisoineet ”vapaaehtoistyön” käsitettä, vaikka ilmiönä seurakuntalaisten tekemä vapaaehtoistyö on äärimmäisen tärkeää. Vapaaehtoistyöstä puhuminen erottelee kuitenkin toisistaan työntekijöiden ja seurakuntalaisten tekemän työn ja voi siten ylläpitää seurakuntalaisten ja työntekijöiden välistä kuilua. Kaikki seurakuntalaisten osallisuus ja toiminta perustuu vapaaehtoisuudelle, joten olisi sikäli perusteltua puhua yksinkertaisesti ”seurakuntalaisista”. Vastaavasti ”hengellisen työn” työntekijöiden erottaminen muista työntekijöistä sekä ”maallikoiden” ja ”papiston” välinen erottelu istuvat huonosti luterilaiseen ajatukseen yhteisestä pappeudesta eivätkä edesauta toivottua uudistusta.

Sama pätee ”asiakaspalveluun” ja ”myymiseen”, joissa kirkolla on kenties opittavaa mutta jotka käsitteinä ja toimintamalleina ovat kristinuskon näkökulmasta ongelmallisia. Vaikka kirkko pyrki kehittämään palveluasennetta ja vaikka se osallistuisi yhteiskunnalliseen palveluntuotantoon, sen tulisi viestinnässään viljellä ilmaisia, jotka ovat toki moderneja, eläviä ja ymmärrettäviä mutta samalla uskollisia kirkon hengelliselle luonteelle.<sup>65</sup>

Kysymykset kielestä ovat läheisessä kytköksessä laajempaan julkisuuskuvaan. Vaikka ”brändistä” puhumista saatetaan kirkossa vieroksua, *Kirkon ulkomaanavun*, *Yhteisvastuukeräyksen* ja *HelsinkiMission* kaltaiset menestystarinat ovat esimerkkejä siitä, millainen merkitys on myönteisellä brändillä ei maineella ja tunnettuudella.<sup>66</sup>

Johtajuuden ja kielen ohella kolmas toimintakulttuurin uudistamisen avaimista on *yhteistyö*, josta kirkolla ja seurakunnilla on paljon myönteisiä kokemuksia, erityisesti puhuttaessa viranomais- ja järjestöyhteistyöstä. Kehitettävää löytyy kuitenkin niin muodoissa kuin tavoissa. Verkostoitumisen ja sopimusyhteistyön kautta voidaan uudistaa toimintaa, tavoitella kustannussäästöjä ja rakentaa myönteistä

64 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 35.

65 Pihkala 2016.

66 Brändin merkityksestä ks. esim. Valtonen 2015, 11–12.

mielikuvaa kirkosta. Hierarkkisten ja jäykkien rakenteiden sijasta olisi toimittava joustavissa ja monimuotoisissa verkostoissa. Näiden verkostojen tulee olla riittävän pieniä ja toimia joko suurempien organisaatioiden sisällä tai eri yksiköiden välillä. Verkostot ovat myös erinomaisia uudistuksen väyliä.<sup>67</sup>

Työ- ja toimintakulttuurin uudistamisen yksityiskohtaisempiin tavoitteisiin ja keinoihin pureudutaan seuraavissa alaluvuissa.

### Komitean kannanotto 1:

Toimintakulttuurin uudistaminen on avainasemassa kirkon kehittämisessä. Ilman sitä organisaatiota koskevien uudistusten vaikutukset jäävät puolitiehen.

Kirkon toimintakulttuurin uudistumista on ohjattava yhteisesti hyväksytyjen päälinjojen mukaisesti. Prosessin tukeminen on Kirkon kehittämispalveluiden päätehtäviä, ja siinä on hyödynnettävä seurakuntien ja hiippakuntien kokemuksia. Uudistamiseen osallistuvat kaikki kirkon yksiköt, työntekijät ja luottamushenkilöt.

Uudistuksen keskeisimpiä päämääriä on siirtyminen työntekijäkeskeisestä ja virkamiesmäisestä ajattelutavasta seurakuntalaisten roolia korostavaan ajatteluun. Seurakuntalaiset eivät ole seurakunnan toiminnan kohde, vaan he muodostavat seurakunnan ja ovat sen täysivaltaisia toimijoita.

## 2.1.2 Kehittämistoiminta

Talouden kiristyminen on johtanut kirkossa jatkuvaan puheeseen säästämisestä. Kulujen karsiminen on välttämätöntä, mutta pelkän säästämisen avulla ei voida korjata tai kehittää asioita. Tarvitaan myös panostusta kehittämistyöhön ja onnistuneisiin innovaatioihin.

Kirkollisen kehittämistoiminnan ei tulisi tapahtua muutaman vuosikymmenen välein toteutettavilla raskailla muutosprosesseilla vaan jatkuvan ja harkitun kehittämistoiminnan kautta. Tätä tapahtuu toki kirkossa nykyiselläänkin; yhtäältä seurakunnat ja hiippakunnat kehittävät toimintaansa itsenäisesti, toisaalta sitä pyritään edistämään Kirkkohallituksen toimesta. Kehittämistoiminta on kuitenkin hajanaista ja osin koordinoimatonta.

Esimerkiksi seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä tehdään paljon innovaatioita, jotka eivät joko saa tarvittavaa tukea tai jotka tuesta huolimatta jäävät paikallisiksi. Tieto hyvistä käytänteistä ei riittävällä tavalla leviä muihin seurakuntiin.

<sup>67</sup> Verkostojen merkityksestä ks. Ketola et al. 2016, 12–19. Sopimusyhteistyöstä ks. Huokuna 2008.

Juuri paikallistason innovointi – kohdistui se sitten käytänteisiin, hallintoon tai seurakunnan toimintamuotoihin – on kirkon kannalta erittäin tärkeää. Sitä ei kuitenkaan nykyisellään havaita ja levitetä ja siten hyödynnetä yhtä tehokkaasti, kuin mihin menestyvät yritykset pystyvät. Kirkko tarvitsee kattavan, aktiivisen ja joustavan verkoston, jonka kautta voidaan jakaa hyviä käytänteitä ja innovaatioita sekä kokemuksia ja palautetta ja joka samalla mahdollistaa uudenlaisen toimintakulttuurin leviämisen. Osallistuminen näihin prosesseihin on myös osa henkilöstön kehittymistä.

Kehittämistoiminnan verkostosta on rakennettava valtakunnanlaajuinen. Verkoston tukirakenteena toimii ”Kirkon kehittämispalveluiksi” kutsuttava uusi yksikkö, jonka perustaminen, kokoonpano ja tehtävät käsitellään tarkemmin luvuissa 2.4.3. ja 2.4.4. Tarkoituksena ei ole, että yksikkö ideoi asioita, joita levitetään kirkkoon ylhäältä alaspäin. Sen tutkijoilla ja kouluttajilla on toki oman alansa korkea asiantuntemusta, josta koko kirkko voi hyötyä, mutta vähintään yhtä tärkeää on hyödyntää seurakuntien hyvät ideat ja käytänteet. Kehittämistoiminnan verkoston on siksi oltava monen suuntainen. Vastuu sen rakentamisesta ja ylläpitämisestä on Kirkon kehittämispalveluilla.

Hiippakuntien roolina on toimia seurakuntien/seurakuntayhtymien sekä Kirkon kehittämispalveluiden alueellisena toimijana, mutta niillä tulee olla myös omat tehtävänsä kehittämistoiminnassa. Varsinaisesti hiippakuntien tehtävä kehittämistoiminnan saralla liittyy seurakunnissa tapahtuvien paikallisten innovaatioiden tunnistamiseen, tukemiseen – sekä henkiseen että taloudelliseen – ja levittämiseen.

Tulevaisuuden yhteiskunnan on arvioitu perustuvan kokeilunhaluiseen kulttuuriin, mikä merkitsee avoimuutta uuden oppimiselle ja rohkeutta kokeiluille.<sup>68</sup> Kokeilukulttuurissa uskotaan, että kehitystä voidaan edistää missä tahansa organisaation osassa tehtävien kokeilujen kautta. Tässä ajattelussa myös epäonnistuminen on arvokas tulos, koska siitä voidaan oppia.

Innovointia ei tapahdu käskemällä, vaan se edellyttää kulttuurista mallia kokeiluille, tukea kehittämistyölle sekä tahoja, joka sekä estää tyytyväisyyden nykytilaan että katkaisee hedelmättömän kehittämistyön. Innovointia rajoittavat rakenteet on myös häivyttävä niin seurakuntien, Kirkon kehittämispalveluiden kuin Kirkkohallituksen sisältä muun muassa työalarajat ylittävän yhteistyön kautta.

Yksi pahimmista innovoinnin esteistä on virheiden tekemisen pelko, joka tyrehdyttää yksilöiden luovuuden ja saa hallintoelimet keskittymään asiasisältöjen sijasta prosessien virheettömyyteen. Edelleen se voi johtaa myös tarpeettomaan jäykkyytteen ja byrokraattisuuteen, jotka tulisi tunnistaa ja purkaa. Virheiden vältteleminen olisi kyettävä organisaatioissa muuttamaan luottamuksen ilmapiiriksi, jossa sallitaan kokeilut ja epäonnistumiset.<sup>69</sup>

---

68 Wilenius 2015, 69–71.

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

Tänä päivänä monet menestyvät yritykset panostavat toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin kartoittamalla, mikä motivoi työntekijöitä ja tekee heidät onnellisiksi. Tulosten pohjalta ollaan valmiita ennakkoluulottomiinkin uudistuksiin.<sup>70</sup> Kirkon kehittämispalvelut voisi hyötyä näiden yritysten malleista ja tuloksista edistäessään toimintakulttuurin uudistamista.

Innovoinnin ja kehittämistoiminnan kanssa läheisessä yhteydessä on koulutus. Yritysmailmasta saadut kokemukset osoittavat, että organisaatioilla, jotka kykenevät kohentamaan koulutus- ja kehittämistoimintaansa, on paitsi pätevämpiä myös sitoutuneempia työntekijöitä.<sup>71</sup>

Kirkollisen koulustustoiminnan kenttä on moninainen ja koulutustarjonta erittäin runsasta. Viimeisen reilun vuosikymmenen aikana koulutussektoria on pyritty ja onnistuttu Kirkon koulutuskeskuksen ja hiippakuntadekaanien johdolla selkiyttämään ja kehittämään. Tulevaisuuden tavoitteisiin voisi sisältyä yhteistyön kehittäminen seurakuntayhtymien ja järjestökentän kanssa, joiden koulutuksellinen rooli on viime aikoina kasvanut.

Vieläkin tärkeämpää on arvioida, 1) mitä koulutuksia ja neuvottelupäiviä kirkon on mielekästä järjestää itse ja mitkä tulisi joko taloudellisista tai sisällöllisistä syistä siirtää tulevaisuudessa muille toimijoille, ja 2) millä tavalla koulutuksen sisältöjä tulisi uudistaa, jotta ne vastaavat uudenlaisen organisaation ja uuden toimintakulttuurin tarpeita.<sup>72</sup>

## Komitean kannanotto 2:

On laadittava seurakunnista keskushallintoon saakka ulottuva kehittämistoiminnan verkosto ja toimintatapa, joiden avulla voidaan nykyistä tehokkaammin tunnistaa, tukea, kehittää ja levittää seurakunnissa tehtäviä onnistuneita innovaatioita. Vastuu kehittämistoiminnan verkoston luomisesta kuuluu Kirkon kehittämispalveluille.

Seurakuntien henkilöstön rekrytointia ja koulutusta on kehitettävä sekä osaamista tuettava niin, että se antaa nykyistä enemmän valmiuksia seurakuntalaisten kohtaamiseen, vapaaehtoistyön rekrytointeihin ja johtamiseen sekä viestintään. Viestinnän ja johtamisen osaamista on tuettava ja seurattava sekä työelämätaitoja kehitettävä ennen muuta kirkkoherrojen sekä muiden esimiesasemassa toimivien työntekijöiden kohdalla.

70 Global Human Capital Trends 2015, 37.

71 Global Human Capital Trends 2015, 25, 27.

72 Erinomaisia esimerkkejä koulutuksen ja toimintakulttuurin uudistamisen keinoista ja positiivisista tuloksista löytyy muun muassa *Googlen*, *Decker Outdoorin* ja *Nestlén* kaltaisilta suuryrityksiltä. Ks. Global Human Capital Trends 2015, 27.

### 2.1.3 Johtajuus

Yksi toimivan organisaation keskeisistä edellytyksistä on hyvä johtajuus. Johtajuuden kehittäminen on alituinen tehtävä, sillä piispojien, kirkkoherrojen ja talousjohdon toimenkuvat ovat muuttumassa ja yhteistyötä ja ilmapiiri johtamista odottava uusi sukupolvi asettaa uudenlaisia vaatimuksia käytännön johtamistyölle. Seurakuntien henkilöstön supistuminen johtaa samaan aikaan siihen, että kirkkoherralle tulee yhä enemmän seurakunnallisia tehtäviä, mikä vie aikaa johtamiselta.

Kirkon avainjohtajia, eli piispoja ja kirkkoherroja, ei valita tehtäväänsä ensisijassa johtamisosaamisen ja -kokemuksen perusteella vaan esimerkiksi teologisin ansioin, mikä on johtajuuden näkökulmasta ongelmallista. Kyseinen ongelma ei tosin koske vain kirkkoa, sillä esimerkiksi yliopistomaailmassa johtajaksi päädytään pitkälti tutkimuksellisten ansioiden kautta. Johtamisosaaminen ja -kokemus tulisi kuitenkin mahdollisuuksien mukaan huomioida sekä piispojien että kirkkoherrojen valinnassa.

Rekrytointia koskevat realiteetit korostavat johtamiskoulutuksen merkitystä. Yksi kirkon järjestämän johtamiskoulutuksen kehitystrendeistä on ollut painopisteen siirtäminen suuntaan, jossa työyhteisö on mukana esimiehen johtamiskoulutuksessa kehittämässä omia yhteistyötaitojaan ja oppimassa hyvän johtajuuden tukemista. Tämä on suositeltava suunta siksikin, että hyvä johtajuus vaatii kykyä sekä johtaa että olla johdettavana.

Kirkossa on panostettu viime vuosina erityisesti kirkkoherrojen johtamisosaamisen vahvistamiseen, mikä on myös näkynyt seurakunnissa positiivisesti. Vaikka kirkon johtamiskoulutus ja -osaaminen ovat kehittyneet suotuisalla tavalla, johtajien rekrytointiin, koulutukseen ja tukeen on tulevaisuuskomitean näkemyksen mukaan jatkossakin panostettava.

Yksi hyödyllinen keino johtajuuden kehittämiseksi on tarjota johtajille monipuolista johtamiskokemusta työkierron avulla. Yhteistyökokemukset erilaisten organisaatioiden, kuten järjestökentän, yliopistomaailman, viranomaistahojen ja yritysten kanssa, avartavat myös johtamisnäkemystä.<sup>73</sup>

Johtajuuden kehittämisessä nousee erityisellä tavalla esiin neljä näkökulmaa: 1) Hallintoelinten ja johtajien vastuualueita tulee selkeyttää kaikilla organisaatiotasolla. Tämän komitea on pyrkinyt huomioimaan esittäessään hallintoelimiä koskevia uudistuksia. 2) Uudenlaisten haasteiden eteen joutuvat johtajat tarvitsevat tukea työlleen. Tätä voidaan antaa kouluttamalla paitsi johtajia myös heidän alaisiaan ymmärtämään toimintakulttuuriin, työilmapiiriin ja johtamiseen liittyviä haasteita. Kirkkoherrojen johtamisen tukemisessa avainasemassa ovat hiippakunnat. 3) Valittuihin ja koulutettuihin johtajiin on uskallettava luottaa antamalla heille valtaa ja vastuuta. 4) Huonoon johtamiseen on puututtava nykyistä herkemmin.

---

73 Global Human Capital Trends 2015, 21.

Hyvään johtamiseen liittyy paljon tavoitteita, joiden luetteleminen ei ole tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista. Hyvän johtajuuden määritelmän on noustava organisaation sisältä. Siksi on tärkeää käydä organisaatiotason keskusteluita ja selvittää, millaista johtamista tarvitaan ja halutaan. Muutamia suuntaviivoja voidaan kuitenkin nostaa esiin.

Muuttuva maailma haastaa johtajia rohkeaan ja innovatiiviseen ajatteluun. Kirkon johtajien ensimmäisiä kysymyksiä tulisi olla, miten tuoda kirkkoon lisää rohkeutta ja iloa sekä toivoa, jota tarvitaan erityisellä tavalla globaalien kriisien, taloudellisen taantumun ja kirkon jäsenmäärän laskun synnyttämien negatiivisten otsikoiden keskellä. Ilman positiivista yhteisöä ja merkityksellistä työtä työntekijät ja seurakuntalaiset myös hakeutuvat muualle tai eivät sitoudu yhteisöön. Sitoutuminen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin tulisi olla organisaation ensimmäisten prioriteettien joukossa.<sup>74</sup>

Johtajien on ymmärrettävä, ettei organisaatio toimi eikä sen toimintakulttuuria edistetä ylhäältä alas. Käskyttäminen on eilispäivää. Työntekijät lähestyvät yhä useammin työtään ikään kuin se olisi harrastus tai vapaaehtoistehtävä: he odottavat siltä sisältöä, osallisuuden kokemusta ja merkitystä. Vastaavasti heidän tulee tuntee olevansa merkityksellisiä työyhteisölle. Työntekijän arvostaminen ja tukeminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen edesauttavat sitä. Joustavuudella sekä työn ja vapaa-ajan tasapainolla on myös suuri merkitys tämän päivän työntekijöille.<sup>75</sup>

Seurakunnilla ja muilla kirkon yksiköillä on oikeus edellyttää, että johtajat rakentavat työpaikan yhteisöllisyyttä ja positiivista toimintakulttuuria, kuuntelevat palautetta sekä sitoutuvat työyhteisöihinsä. Emotionaalinen ja kognitiivinen viisaus ovat erityisen tärkeitä muutosjohtajien ominaisuuksia.<sup>76</sup>

---

74 Global Human Capital Trends 2015, 2.

75 Global Human Capital Trends 2015, 37–39.

76 Global Human Capital Trends 2015, 38. Nykypäivän johtajilta vaadittavista ominaisuuksista ks. myös Doz & Kosonen 2014, 36–37.

### Komitean kannanotto 3:

Hyvä johtajuus on yksi toimivan organisaation keskeisistä edellytyksistä. Se on avainroolissa myös kirkon toimintakulttuurin uudistamisessa.

Johtajien rekrytointiin ja koulutukseen on panostettava kirkossa entistäkin enemmän. Rekrytoinnin keskeisten kriteerien joukkoon tulee nostaa johtamisosaaminen ja -kokemus.

Johtajille tulee tarjota mahdollisuuksia monipuoliseen työ- ja johtamiskokemukseen tehtäväkierron avulla.

Johtajuuden kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota seuraaviin seikkoihin: 1) Hallintoelinten ja johtajien vastuualueita tulee selkeyttää kaikilla organisaatiotasoilla. 2) Johtajat tarvitsevat tukea työlleen sekä työyhteisöltään että omilta esimiehiltään. Koko työyhteisön kouluttaminen on tässä tärkeää. 3) Valittuihin ja koulutettuihin johtajiin on uskallettava luottaa antamalla heille valtaa ja vastuuta. 4) Huonoon johtamiseen on puututtava nykyistä herkemmin ja riittävän ajoissa.

#### 2.1.4 Seurakuntalaisten toimintamahdollisuudet ja vapaaehtoistyö

Kirkon toimintakulttuurin uudistaminen kiteytyy pitkälti kysymykseen siitä, mikä on seurakuntalaisten rooli seurakunnassa. 1900-luvun jälkipuoliskolla tapahtuneen kehityksen seurauksena voimakkaasti kasvanut ja monipuolistunut työntekijöiden kaarti otti käytännössä vastuun seurakuntien toiminnasta. Vuosisadan alkupuolella tämä vastuu oli kuulunut yhtäältä seurakunnan papille ja kanttorille ja toisaalta aktiivisille seurakuntalaisille.

Tällä hetkellä on käynnistymässä päinvastainen liike joko muuttuneen seurakuntanäkemyksen ajamana tai kiristyvän talouden pakottamana. Yhä useammat seurakunnat kannustavat seurakuntalaisia osallistumaan jumalanpalveluselämän suunnitteluun ja toteutukseen sekä kantamaan vastuuta tapahtumien järjestämisestä ja säännöllisen viikkotoiminnan toteuttamisesta. Mitä enemmän seurakunnat joutuvat vähentämään henkilöstöään, sitä useammin nousee esiin kysymys, kenelle heille kuuluneet tehtävät siirtyvät. Seurakuntalaisia sekä kaivataan että tarvitaan.

Samaan aikaan suomalaisessa yhteiskunnassa käydään vilkasta keskustelua vapaaehtoistyöstä. Vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrä on korkeampi kuin koskaan aiemmin: siihen osallistuu vuosittain 1,4 miljoonaa suomalaista eli noin

kolmannes väestöstä. Eniten vapaaehtoistyötä tehdään liikunnan ja urheilun, vanhusten sekä lasten ja nuorten parissa.<sup>77</sup>

Muutoksen taustalla on arvioitu olevan useita tekijöitä, mutta erityinen huomio kiinnittyy 1990-luvun alun lamaan ja Euroopan unionin jäsenyyteen. Julkisten palveluiden leikkaaminen ja yhteiskunnan roolia koskevat muuttuneet näkemykset ovat johtaneet siihen, ettei kansalaisista huolehtiminen ole yhtä suuressa määrin yhteiskunnan vastuulla kuin hyvinvointiyhteiskunnan aikaan. Kolmannesta sektorista on tullut yhä merkittävämpi hyvinvointipalveluiden tuottaja, ja monet kolmannen sektorin organisaatiot toimivat vahvasti vapaaehtoistyön voimin.<sup>78</sup>

Kirkossa vapaaehtoistyötä teki vuoden 2011 tilastojen mukaan 13 prosenttia suomalaisista: neljä prosenttia vähintään kerran kuukaudessa ja yhdeksän prosenttia harvemmin, mutta kuitenkin vähintään kerran vuodessa.<sup>79</sup>

Puhuttaessa kirkon vapaaehtoistyöstä viitataan yksinkertaisesti seurakuntalaisten antamaan ilmaiseen työpanokseen. Tämä voi tapahtua lukemattomilla tavoilla: erilaisten kerhojen ja piirien vetäjät, rippileirien isoiset, messuavustajat, hallintoelinten luottamushenkilöt ja monet muut lukeutuvat kirkon suureen vapaaehtoistyöntekijöiden joukkoon. Osa tästä työstä tehdään spontaanisti ja itsenäisesti, osa organisoidusti ja seurakunnan johtamana.<sup>80</sup>

Vapaaehtoistyö-käsitettä käytetään tavallisesti kolmannen sektorin järjestöjen kohdalla, minkä vuoksi sen käyttöä saatetaan kirkossa vieroksua. Varauksellisuus nousee siitä, että vapaaehtoistyön mielletään viittaavaan seurakuntaan jonkinlaisena harrasteseurana, jonne seurakuntalaiset tulevat ulkopuolelta antamaan vapaaehtoisen työpanoksensa. Tämä sopii huonosti yhteen aiemmin mainitun uudistuneen seurakuntanäkemyksen sekä sen teologisen lähtökohdan kanssa, että yhteen kokoontuneet seurakuntalaiset ovat seurakunta.

Seurakuntalaisen näkökulmasta ei ole välttämättä merkityksellistä, puhutaanko hänen toiminnastaan vapaaehtoistyönä. Koska käsitteet nousevat erilaisista lähtökohdista ja niihin liittyy sisällöltään hyvinkin erilaisia mielikuvia, ne on kuitenkin syytä pitää erillään mietinnössä ja laajemminkin kirkollisessa keskustelussa.

Seurakuntalaisten roolin uudistamisessa lähdetään siitä, että seurakunnat eivät ole yhdistyksiä tai palveluntarjoajia, jotka järjestävät toimintaa ja elämyksiä ulkopuolisille henkilöille, siis seurakuntalaisille. Tavoitteena on avata seurakuntalaisille mahdollisuus elää ja toimia seurakunnassa ja sen tiloissa tavoilla, jotka palvelevat seurakunnan tarkoitusta ja tehtävää sekä heidän omia toiveitaan ja tarpeitaan. Seurakuntalaiset halutaan näin ollen muuttaa toiminnan kohteista toimijoiksi. Samalla työntekijöiden ja seurakuntalaisten suhde muuttuisi asiakassuhteesta kumppanuussuhteeksi.

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

78 Lemberg 2006, 9.

79 Lemberg 2006, 9–10; Haastettu kirkko 2011, 37.

80 Harju 2006, 16.

Kyse ei ole siitä, että seurakuntalaisilta vaadittaisiin jotakin tai että heidän täytyisi olla aktiivisia toimijoita voidakseen olla kelvollisia seurakuntalaisia. Kirkon tulee kunnioittaa jokaisen jäsenensä jäsenyyttä ja tapaa olla seurakuntalainen. Samaan aikaan kirkko kuitenkin tarvitsee enenevässä määrin niitä seurakuntalaisia, joilla on mahdollisuuksia kantaa vastuuta seurakunnan tehtävistä ja toiminnasta. Heidän kohdallaan on kyse vapaaehtoistyöstä.

Seurakuntalaislähtöisen kulttuurin rakentaminen ei siis ole erilaisista lähtökohdista huolimatta ristiriidassa vapaaehtoistyön vahvistamisen ja tukemisen kanssa. Kumpaankin on panostettava, ja niitä rajoittavia rakenteita, säädöksiä, toimintamalleja ja ajattelutapoja on purettava.

Suomessa on totuttu siihen, että seurakunnan toiminnasta huolehtivat palkatut ammattilaiset. Tämä on kirkon kannalta rikkaus, sillä ammattilaisilla on erinomaiset edellytykset seurakunnallisten tehtävien hoitamiseksi ja kehittämiseksi. Samalla seurakunnissa on kasvettu liialliseenkin työntekijäriippuvuuteen, mikä on rajoittanut paitsi vapaaehtoistyötä myös yleisemmin seurakuntalaisten toimintamahdollisuuksia. Näin seurakuntalaisten vastuu seurakunnasta on kutistunut, eivätkä edellytykset yhteisöllisyyden syntymiselle ole olleet otolliset.

Samaan aikaan kirkon taloudesta huolestuneet painottavat vapaaehtoistyön olevan tulevaisuuden kannalta välttämätöntä, mikäli kirkko haluaa säilyttää toimintansa nykyisen monipuolisuuden ja laajuuden. Ilman vapaaehtoisia seurakuntien toiminta kuihtuu.

Kirkoissa, joiden taloudelliset resurssit ovat huomattavasti Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa niukemmat, koko toiminta on jouduttu rakentamaan seurakuntalaisten varaan. Tällaisia kirkkoja ovat esimerkiksi Viron kirkon kaltaiset eurooppalaiset vähemmistökirkot ja nopeasti kasvavat afrikkalaiset kirkot. Toisaalta, sama ilmiö on todellisuutta myös monissa suurissa ja perinteisissä Keski-Euroopan, Britannian ja Pohjois-Amerikan kirkoissa, joten kyse ei ole yksinomaan taloudellisista resursseista vaan kirkon olemuksesta.

Vapaaehtoistyön merkitys on tiedostettu kirkossa, mitä osoittavat lukuisat Kirkkohallituksen, Kirkon tutkimuskeskuksen sekä seurakuntien projektit ja julkaisut. Kirkon tuoreen vapaaehtoistyön asiakirjan *Jokainen on osallinen* mukaan ”[k]irkon vapaaehtoistoiminnalla on menestyksekkäs historia, jolle ominaista on jatkuva uudistuminen ja jäntevöittäminen ajan haasteiden mukaiseksi”.<sup>81</sup>

Vapaaehtoistyön osallistujamäärien, toiminnan monipuolisuuden ja sen kehittämiseen käytettyjen resurssien perusteella näin epäilemättä onkin. Toisenlainen näkökulma vapaaehtoistyön menestystarinaa syntyy kuitenkin, jos pohditaan, millä tavalla kirkko on hyödyntänyt suurta vapaaehtoisten resurssia tai millaisen roolin seurakunnat ovat antaneet heille. Seurakuntalaisten keskuudesta löytyy paitsi intoa ja auttamishalua myös runsaasti erilaista ammatillista ja yksilöllistä osaa-

---

81 Jokainen on osallinen 2015.

mista ja kokemusta. Tästä huolimatta monet vapaaehtoistyön tehtävät ovat hyvin yksinkertaisia ja vaatimattomia, mikä ei ole omiaan lisäämään motivaatiota tai tehtävien palkitsevuutta.

Tulevaisuuskomitean saaman palautteen mukaan nuoret seurakuntalaiset kaipaavat haastavampien tehtävien ohella vapaaehtoistyöstä saatavia työtodistuksia, jotka voisivat edesauttaa ensimmäisten varsinaisten työpaikkojen saamista. Näillä uudistuksilla voitaisiin lisätä vapaaehtoistyöhön motivoitumista.

Kasvaneesta aktiivisuudesta huolimatta vapaaehtoistyön kulttuuri on Suomessa ohut. Kirkollisen koulutuskentän täytyy huomioida nykyistä vahvemmin vapaaehtoistyön onnistuneen organisoinnin edellytyksiä, kuten rekrytointitaitoja, vapaaehtoistyöhön liittyvien oikeudellisten kysymysten hallitsemista ja mahdollisesti myös ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen liittyvää osaamista. Erityiseen rooliin nousee vapaaehtoistyön johtaminen, joka vaatii koulutusta, kokemusta ja sopivaa persoonaa, koska vapaaehtoiset eivät välttämättä aina tunne seurakuntaa tai omia tehtäviään kovin syvällisesti. Lisäksi aktiiviset seurakuntalaiset tulevat erilaisista uskonnollisista taustoista ja voivat nähdä seurakunnan luonteen ja tehtävät eri tavoin.

Ennen kaikkea muutosta vaaditaan asenteissa ja mielikuvissa, sillä seurakuntalaisen roolin muutos edellyttäisi myös seurakunnan työntekijöiltä uuden roolin omaksumista. He eivät olisi enää ensisijaisesti työalansa työn toteuttajia vaan sen suunnittelijoita, koordinoijia ja johtajia, resurssien järjestäjiä sekä vapaaehtoisten rekrytoijia.

Uudistushalua löytyy monista seurakunnista, mutta joskus yritykset voivat törmätä paitsi kielteisiin asenteisiin myös konkreettisiin esteisiin, joiden merkitys voi olla yllättävänkin suuri. Jos esimerkiksi seurakuntalaisille ja kesätyöntekijöille ei voida virkavastuukysymysten vuoksi antaa tunnuksia kirkon internet-järjestelmiin, yritys kasvattaa vapaaehtoistyötä ja vastuuttaa seurakuntalaisia pysähtyy alkuunsa, sillä niin monet tehtävät ovat tänä päivänä kiinni sähköisistä työvälineistä.

Joissakin tapauksissa esteeksi voi nousta pelko tai luottamuspula. Seurakunnat eivät välttämättä uskalla jättää tilaisuuksia seurakuntalaisten vastuulle tai antaa toimitilojen avaimia heille. Tämä ei liity ainoastaan vapaaehtoistyön mahdollisuuksiin vaan laajemminkin seurakunnan elämään.

Tiloihin liittyvä huoli on ymmärrettävä, mutta ilman uskallusta ei saada aikaan toivottua kehitystä. On mahdollista, että avainten tai tunnusten luovuttaminen voi johtaa ei-toivottuihin seurauksiin, mutta pääsääntöisesti vapaaehtoiset toimivat sekä vastuullisesti että sitoutuneesti. Useimmat ongelmat voidaan näin ollen välttää opastuksella ja informoinnilla.

Hierarkkisuuden, byrokraattisuuden ja siiloutumisen kielteiset vaikutukset aloitteellisuudelle ja vapaaehtoisuuteen perustuvalla toiminnalla eivät kosketa vain kirkkoa. Ne ovat koko suomalaista yhteiskuntaa kalvava ongelma, ainakin jos asiassa on uskominen Sitraa, joka on painottanut kontrollin ja sääntelyn purkamisen välttämättömyyttä nyky-Suomessa.<sup>82</sup>

Seurakuntalaisten toiminnanvapauksien avaaminen on vapaaehtoistyötä suurempi kysymys. Ei riitä, että seurakunnissa yritetään järjestää erilaisille seurakuntalaisille sopivaa toimintaa. Seurakuntalaisilla tulee olla mahdollisuus toimia oma-aloitteisesti seurakunnassa ja sen tiloissa, kunhan toiminta sopii seurakunnan luonteeseen ja tehtäviin. Tässä kirkkoherran rooli ja vastuu on keskeinen. Jos seurakuntalaisten idea on hyvä, työntekijöiden tehtävä on tarjota heille puitteet ja tarvittava apu idean toteuttamiseen.

Kansainvälisiltä sisarkirkoilta saadut havainnot osoittavat, että mitä enemmän seurakuntalaiset saavat tilaa, mahdollisuuksia ja vastuuta, sitä vahvemmin he sitoutuvat seurakuntaansa ja kirkkoonsa ja kokevat ne merkityksellisiksi.

Niin kauan kuin kirkolla on varaa, se voi maksaa osalle jäsenistään palkkaa siitä, että he edistävät kirkon sanomaa ja tekevät hyvää. Vaikka työntekijät ovat tärkeitä, kirkko ja sen elämä eivät kuitenkaan ole heidän varassaan. Tulevaisuuden seurakuntien ei tule olla paikkoja, joissa työntekijät järjestävät seurakuntalaisille toimintaa ja tapahtumia. Niiden tulee olla seurakuntalaisten muodostamia yhteisöjä, joissa eletään ja toimitaan yhdessä.

#### **Komitean kannanotto 4:**

Seurakuntalaiset ovat seurakunta, eivät seurakunnan toiminnan kohde. Työntekijäkeskeisestä ajatus- ja toimintamallista on luovuttava, mikä edellyttää keskusteluita, aktiivista viestintää ja koulutuksen uudistamista.

Vapaaehtoistyöhön liittyvät konkreettiset esteet on kartoitettava ja purettava. Tämä voi edellyttää kirkollisissa säädöksissä olevan sääntelyn karsimista ja kirkon tietojärjestelmien uudistamista.

Konkreettisia esimerkkejä kulttuurista muutosta edistävästä askelista:

- Seurakuntalaisille annettavien tehtävien tulee olla riittävän motivoivia ja haastavia.
- Viestinnän ja sosiaalisen median tehtäviä voidaan antaa nykyistä enemmän eri-ikäisten seurakuntalaisten vastuulle.
- Seurakuntien tulee antaa jäsenilleen mahdollisuuksia oma-aloitteiseen toimintaan seurakunnan tiloissa.
- Kirkoista tulee tehdä monikäyttöisiä yhteisön keskuksia, jotka ovat mahdollisimman usein avoimina seurakuntalaisille.

## 2.1.5 Rakenteiden joustavuus ja siiloutumisen purkaminen

*Ensinnäkin, yksittäiset osastot ja niiden johtajat vartioivat mustasukkaisina resursseja, joihin niille on "annettu oikeus" budjettiprosessissa. Edelleen, perinteinen toiminnan suunnittelu yhdistettynä "nollasumma"-budjetointiin, aivan kuten lait ja säännöt, jotka sitovat varoja tietyille rivikohdille, jättävät vähän tilaa budjetoinnin joustavuudelle silloinkin, kun uusia käytännön prioriteettejä ilmenee.*

*Toiseksi, palveluiden jakelujärjestelmät ovat voimakkaasti erikoistuneita ja tiukasti integroituja, mikä myös rajoittaa resurssien juoksevuuutta. Sellaisena ne tekevät uusiin aktiviteetteihin sitoutumisen tai asiantuntemuksen ja resurssien jakamisen organisaation eri yksiköiden välillä vaikeiksi.<sup>83</sup>*

Sitran yliasiamies *Mikko Kosonen* ja strategisen johtamisen professori *Yves Doz* piirittävät teoksessaan *Government for the Future* ankean kuvan suomalaisen hallinnon ongelmista. Resurssien heikko liikuteltavuus on vain yksi esimerkki siitä, millaisia seurauksia liian kiinteillä organisaatorakenteilla sekä erikoistuneilla ja eriytyneillä yksiköillä – niin sanotulla "siiloutumisella" – voi olla.

Nykyinen, nopeasti muuttuva maailma edellyttää sellaista joustavuutta ja reagointikykyä, joihin 1970- ja 80-luvuilla muotoutuneet rakenteet ja toimintamallit eivät pysty. Kilpailu ja markkinoiden paine pakottavat yrityksiä mukautumaan uusiin vaatimuksiin, mutta julkisen sektorin kohdalla tilanne on vaikeampi: virat ovat suojatumpia, henkilöstömuutokset ja uudistukset harvinaisempia. Dozin ja Kososen mukaan "poliitikot voivat tulla ja mennä, mutta byrokratia on pysyvää".<sup>84</sup>

Siiloutuminen ja kankeat rakenteet näyttävät vaivaavan kaikkia julkishallinnon organisaatioita, eikä kirkko ole tässä poikkeus. Kirkon kohdalla esimerkkejä löytyy edellä kuvatusta budjetointikäytännöstä, kiinteiden rakenteiden ja vakinaisten virkojen synnyttämästä vähäisestä liikkuvuudesta sekä ammatillisen eriytymisen aikaan saamista työalojen välisistä kuiluista.

Koska siiloutumisen taustalla on erilaisia tekijöitä, myös sen purkaminen vaatii moninaisia muutoksia niin säädöksiin, virka- ja työehtosopimuksiin, rakenteisiin, toimintatapoihin kuin asenteisiinkin.

Resurssien heikko liikuteltavuus on erityisen epäsuotavaa silloin, kun kyse on työvoimaresursseista. Kirkon tulevaisuuskomitean tehtävänannossa korostettiin joustavuuden ja reagointikyvyn parantamista. Kiinteiden yksiköiden ja vakinaisten virkojen maailmassa tämä on vaikeaa.

Kirkon tulisi tulevaisuudessa panostaa verkostomuotoiseen työskentelyyn ja tiimityöhön sekä asiantuntijoiden, johtajien ja ylipäätään työvoimaresurssien va-

83 Doz & Kosonen 2014, 7. Sitaatin suomennos Juha Meriläinen.

84 Ibid.

paampaan liikuteltavuuteen.<sup>85</sup> Tavoitteena tulee olla osaamis pohjaisten eikä tehtäväpohjaisten organisaatioiden rakentaminen.

Esimerkiksi uuden Kirkon kehittämispalveluiden (ks. luvut 2.4.3. ja 2.4.4.) kohdalla kiinteät ja eriytyneet osastot omine asiantuntijoineen eivät johtaisi toivottuun muutokseen. Niin kehittämispalveluissa, seurakunnissa kuin kaikkialla kirkossa tarvitaan moniammatillisia ryhmiä, tiimeilyyn kykeneviä työntekijöitä ja johtajia, jotka osaavat johtaa heitä.

Siiloutumisen purkaminen ei merkitse sitä, että ihmisten tulisi luopua oman erityisosaamisensa hyödyntämisestä. Pohjimmiltaan kyse on moniammatillisesta yhteistyöstä. Osassa seurakunnista siiloutuminen on käytännössä jo purettu, ja eri työalojen työntekijät tekevät paljon yhteistyötä sekä arjessa että erilaisten tapahtumien yhteydessä. Samaan aikaan on myös seurakuntia, joissa pidetään kiinni vanhoista malleista: työntekijät erikoistuvat omiin alueisiinsa, välttelevät yhteistyötä ja tekevät asioita samoilla tavoilla vuosikymmenestä toiseen.

Kiinteät rakenteet koskevat myös Kirkkohallitusta, jossa asiantuntijat ovat pitkälti sidoksissa osastoihinsa ja yksiköihinsä. Yksiköiden välillä on yhteistyötä mutta vastaavasti myös epätietoisuutta muiden yksiköiden toiminnasta, mistä seuraa päällekkäisyyksiä.

Työvoimaresurssien tilapäinen liikuttelevuus on isoissa yksiköissä helpompaa kuin pienissä, mutta paljon on kiinni myös asenteista. Jäykissä ja siiloutuneissa organisaatioissa osaamista ei voida parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää, sillä työntekijät ovat sidottuja yksiköihinsä ja tehtäviinsä silloinkin, kun heitä tarvittaisiin kipeämmin muualla. Työntekijämäärän vähetessä liikuteltavuuden merkitys tulee entisestään kasvamaan.

”Asenteiden siiloutumisen” ja sen purkamisen tärkein esimerkki liittyy kenties siihen, miten ja kenelle seurakunnat kohdentavat toimintansa. Markkinointikielessä puhutaan ”segmenteistä”, joilla viitataan erilaisiin asiakasryhmiin, joiden tarpeet ovat myös erilaiset. Yhdenlaisella kielellä ja yhdenlaisilla toimintatavoilla ei ole mahdollista onnistuneesti kohdata erilaisia asiakasryhmiä.

Vaikka markkinoinnin käsitteet voivat tuntua kirkon näkökulmasta vierailta, suomalaisten jakautuminen yhä useampiin segmentteihin vaikuttaa aivan yhtä lailla kirkkoon kuin markkinoihinkin.

Hiljaisuuden retriittien, metallimessujen, sinkkuiltojen ja vauvamesujen suosio osoittaa, että monet suomalaiset ovat valmiita tulemaan kirkkoon silloin, kun seurakuntien toiminta koskettaa heidän maailmaansa ja intressejään. Sen sijaan johonkin näistä tapahtumista toistuvasti osallistuva ja niistä sisältöä saava ihminen ei välttämättä osallistuisi mihinkään muuhun mainittuun tapahtumaan.

Esimerkit osoittavat, että seurakunnat tekevät jo nyt erinomaista työtä erilaisten ihmisten tavoittamiseksi. Yksi hyödyllinen väline erilaisten segmenttien ymmär-

---

85 Doz & Kosonen 2014, 7, 36.

tämiselle ja toiminnan kohdentamiselle on ollut Kotimaa-yhtiöiden lanseeraama *Jäsen 360°*-työkalu.<sup>86</sup> Haasteita riittää kuitenkin, sillä yhteiskunnan sirpaloituminen on ollut kirkon reagointia nopeampaa.

Erityismessujen ja tapahtumailtojen järjestäminen on yksi askel, mutta tehtävää riittää vielä siinä, että metalli- tai vauvamessun kävijä voisi kokea seurakuntansa ilmapiirin, kielen, käyttäytymistavat ja sosiaaliset verkostot omakseen. Seurakuntien itsenäisyyden ja toiminnanvapauksien kasvattaminen sekä seurakuntayhtymiin kuuluvien seurakuntien voimakkaampi eriytyminen voisivat asenteiden muutoksen ohella olla yksi avain niiden ihmisten kohtaamiseen, jotka eivät ole tyypillisiä seurakunta-aktiiveja.

Seurakunnissa voi myös olla tarpeen tarkistaa perinteisiä työaloja ja -muotoja. Työmuodot on rakennettu pitkälti niin, että eri ikäryhmille suunnattua erillistä toimintaa järjestävät kyseisen ikä- tai kohderyhmän ammattilaiset. Nyky-yhteiskunnassa segmentoituminen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään ikäryhmittäin. Esimerkiksi eläkeiässä olevilla ihmisillä voi olla harrastuksia tai mielenkiinnon kohteita, jotka on aiemmin liitetty mielikuvissa nuorisoon, ja päinvastoin. Siksi kiinteiden ja eriytyneiden työalojen ohella tulisi tehdä työtä yhdessä ja yli rajojen. Suuri merkitys on myös seurakuntalaisten ideoiman ja toteuttaman työn mahdollistamisella, sillä tällainen toiminta tavoittaa kohderyhmänsä paremmin kuin mikään ulkopuolelta suunniteltu toiminta.

### Komitean kannanotto 5:

Tämän päivän työelämä edellyttää sellaista joustavuutta ja reagointikykyä, johon siiloutuneiden organisaatioiden on vaikea pystyä. Siiloutumisen purkaminen vaatii muutoksia säädöksiin, virka- ja työehtosopimuksiin, rakenteisiin, toimintatapoihin ja asenteisiin.

Kiinteiden yksiköiden rinnalla on siirryttävä verkostomuotoiseen työskentelyyn ja tiimityöhön sekä asiantuntijoiden, johtajien ja ylipäättään työvoimaresurssien vapaampaan liikuteltavuuteen. Moniammatillista yhteistyötä on lisättävä ja työkierrosta tehtävä normaali käytäntö ainakin johtajien ja asiantuntijoiden kohdalla.

Yhteiskunnan sirpaloituminen ja ihmisten tarpeiden moninaisuus ovat haaste seurakuntien perinteisille työaloille.

Seurakuntien itsenäisyyden ja toiminnanvapauden kasvattaminen sekä seurakuntayhtymiin kuuluvien seurakuntien voimakkaampi eriytyminen voivat olla yksi ratkaisu erilaisten ihmisryhmien tavoittamiselle.

## 2.1.6 Sääntelyn karsiminen

Sääntelyllä viitataan yleensä markkinoiden taloudelliseen sääntelyyn eli ohjaukseen. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa mitä tahansa säädöksillä ja määräyksillä tapahtuvaa ohjailua.

Kirkon kohdalla merkittävimmät toimintaa ohjaavat ja rajoittavat säädökset ovat eduskunnan hyväksymä kirkkolaki ja kirkon säätämät kirkkojärjestys ja kirkon vaalijärjestys sekä muut kirkon säädöskokoelmaan kootut säännökset. Näiden lisäksi löytyy eri organisaatioiden sisäisiä hallintosääntöjä.

Niin kirkossa kuin suomalaisessa yhteiskunnassa ylipäätään on painetta keventää runsasta sääntelyä. Tuoreeksi esimerkiksi kirkollisen sääntelyn onnistuneesta purkamisesta voidaan mainita Kirkkohallituksen luopuminen yksityiskohtaisesta ohjesäännöstä. Tämän on koettu yksinkertaistaneen ja joustavoittaneen sen toimintaa.

Samankaltaiset tavoitteet ovat parhaillaan käynnissä olevassa kirkkolainsäädännön kokonaisuudistuksessa, niin sanotussa kirkkolainsäädännön kodifioinnissa, joka tulee kirkolliskokouksen käsiteltäväksi lähitulevaisuudessa.<sup>87</sup>

Kodifiointiprosessi alkoi jo vuonna 2005, mutta se keskeytyi vuoden 2009 lausuntokierroksen jälkeen, koska vireillä oli useita mittavia säädöshankkeita, jotka olisivat vaikuttaneet kirkkolakiin. Muutaman vuoden tauon jälkeen prosessi käynnistyi uudelleen ja on parhaillaan valmistelussa. Nykyinen esitys pohjautuu vuonna 2009 laadittuun kodifiointitoimikunnan mietintöön, siitä saatuihin lausuntoihin sekä vuonna 2014 valmistuneeseen työryhmämietintöön.<sup>88</sup>

Esityksen tavoitteena on säätää rakenteellisesti nykyistä johdonmukaisempi ja käyttäjän kannalta selkeämpi kirkkolain ja kirkkojärjestyksen kokonaisuus. Kodifiointiluonteen vuoksi esitykseen ei sisälly kirkon ja valtion välisiä suhteita koskevia muutoksia. Kyse on lähinnä lainsäädäntöteknisestä prosessista, jolla voi kuitenkin olla moninaisia vaikutuksia.<sup>89</sup>

Tulevaisuuskomitea pitää kodifiointiprosessia ja sen tavoitteita oikean suuntaisina ja kannatettavina. Jotta kertaalleen keskeytynyt kodifiointi ei kokisi samaa kohtaloa uudelleen, komitea ei lähde ottamaan kantaa sen sisältöihin vaan toivoo prosessin onnistunutta loppuun vientiä. Komitea suhtautuu kirkkolainsäädännön kodifiointiesitykseen kuitenkin välivaiheena. Tulevaisuuden tavoitteena tulee olla nykyistä esitystäkin kevyempi kirkkolaki.

Kirkkolain keventäminen ja säännösten siirtäminen kirkkojärjestykseen palvelevat kahta tarkoitusta. Ensinnäkin, sääntelyn yleinen keventäminen lisää hallinnon joustavuutta ja toiminnan vapautta kirkossa. Toiseksi, säännösten siirtäminen kirkkolaista kirkkojärjestykseen kasvattaa kirkon autonomiaa. Kirkkolakia ja kirkkojär-

87 Kirkkolainsäädännön kodifiointi [2016].

88 Ibid.

89 Ibid.

jestystä ei tule tarkastella ainoastaan hierarkkisina säädöstasoina, sillä niiden välillä on kirkon näkökulmasta merkittävä ero. Kirkkolain muutoksiin vaaditaan eduskunnan hyväksyntää, kun taas kirkkojärjestys on kokonaan kirkon omissa käsissä.

Sääntelyn karsimisen ohella on kiinnitettävä huomiota toimintakulttuuriin. On selvää, että kirkon toiminnan on tapahduttava voimassa olevien lakien puitteissa, mutta ajoittain sen päätöksentekoa on leimannut kaavamaisempi ja byrokraattisempi toiminta, kuin mitä säädökset varsinaisesti edellyttäisivät.

Esimerkiksi kysymykset, saako jotakin tehdä tai keneltä pitää kysyä siihen lupa, nousevat kirkossa esiin liian usein. Ne ovat tyypillisiä hierarkkisille organisaatioille ja estävät tänä päivänä kaivattavaa nopeaa reagoitua ja joustavuutta. Kysymykseen, saako jotakin tehdä, tulee lähtökohtaisesti vastata, kyllä saa. Jos tulee virheitä, niistä otetaan opiksi.

Paitsi että tulevaisuuskomitea tukee käynnissä olevaa kirkkolainsäädännön kodifointia, se myös pyrkii omilla linjauksillaan karsimaan sääntelyä. Sääntelyä vähentäviä toimenpiteitä esitellään tarkemmin tulevissa luvuissa.

### Komitean kannanotto 6:

Kirkollista sääntelyä tulee karsia ja panostaa päätöksenteon joustavuuteen sekä seurakuntien itsenäisyyteen ja toiminnanvapauteen. Tämä merkitsee luopumista sekä tarpeettomista säännöksistä että kaavamaisesta toimintakulttuurista.

Käynnissä oleva kirkkolainsäädännön kodifointiprosessi pyrkii karsimaan sääntelyä ja keventämään kirkollista lainsäädäntöä ja on näin yhdensuuntainen tulevaisuuskomitean tavoitteiden kanssa. Tulevaisuudessa tarvitaan kuitenkin selvästi pidemmälle menevä kirkkolain supistamisprosessi.

Kirkkolain ja -järjestyksen suhdetta ei tule tarkastella pelkästään hierarkkisena, vaan on huomioitava niiden erilaiset vaikutukset kirkon autonomiaan. Sen lisäksi, että sääntelyä yleisesti ottaen vähennetään, sitä tulee siirtää kirkkolaista kirkkojärjestykseen kirkon autonomian vahvistamiseksi.

## 2.1.7 Virat ja työajat

Tulevaisuuden työelämää pohtivat ja luovuutta tutkivat asiantuntijat painottavat, että työntekijöille on annettava riittävästi vapautta ja vastuuta sekä joustava ja tasa-arvoinen toimintaympäristö, jotta he motivoituvat, sitoutuvat ja antavat innovatiivisen ja tehokkaan panoksen työlleen. Myös rekrytoinnilla on suuri merkitys. Johtajan tehtävänä on tarjota työntekijöille työrauha ja paineeton mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan, kokeilla asioita ja myös epäonnistua. Tutkimuksissa on

havaittu, että palkankorotuksen merkitys motivaation ja työn tuloksellisuuden kannalta on lyhytkestoinen ja siten pienempi kuin edellä kuvattujen tekijöiden.

Työajan kontrolli, etätöitä koskevat rajoitteet ja työn valvontaan tähtääviin lomakkeisiin panostaminen eivät motivoi työntekijöitä eivätkä vastaa tulevaisuuden työelämän tarpeita, mitä myös *Työelämä 2020* -kyselyn tulokset osaltaan viestivät. Ne eivät myöskään palvele seurakuntien tarpeita, hengellistä työtä saati asiantuntijatehtäviä. Mahdollinen työajan väärinkäyttö ei ratkea lomakkeilla, vaan kyse on laajemmasta johtajuuteen liittyvästä ongelmasta. Pyrkimys puuttua pappien jakamisongelmiin työajan kontrollointitoimenpiteillä on myös väärä lähestymistapa.

Työnantajan sekä työntekijän välinen suhde on rakennettava uudelleen yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen ja motivoinnin sekä luottamuksen ja työn vapauden lähtökohdista.

Kiinteät rakenteet ja vakinaiset virat tekevät kirkollisesta työelämästä kankeaa ja byrokraattista. Työntekijöitä koskevat kahdenlaiset suhteet (työsopimussuhde ja virkasuhde) edellyttävät kahta erilaista työlainsäädäntöä, mikä lisää hallinnollista työtä ja monimutkaistaa asioita. Lisäksi virkasuhteet estävät tai rajoittavat muita tässä luvussa kuvattuja uudistustavoitteita.

Osa julkishallinnollisista toimijoista on viime vuosina lakkauttanut virat ja siirtynyt yksinomaan työsopimussuhteisiin. Tämä pätee ainakin yliopistoihin sekä ortodoksisen kirkkoon. Myös luterilaisen kirkon julkisoikeudelliset tehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, etteivät ne edellytä virkoja. Juridisia esteitä muutokselle ei siis ole. Virkavastuukysymykset on mahdollista toteuttaa erillisen sääntelyn kautta, kuten on tehty yliopistojen ja kuntasektorin kohdalla. Virkasuhteista luopuminen ei muuttaisi millään tavalla esimerkiksi *pappisviran* teologista luonnetta, sillä samasta käsitteestä huolimatta kyse on kahdesta eri asiasta.

Seurakuntien toiminnan ja seurakuntalaisten näkökulmista kirkollisista viroista luopuminen ei merkitsisi suurta muutosta, kunhan työajaton työ olisi toiminnallisissa tehtävissä mahdollista. Virkojen poistamisen jälkeen tarvittaisiin siis joustavat työajat mahdollistava uusi järjestelmä. Ongelma olisi ratkaistavissa siirtämällä kaikki toiminnallisten alojen työntekijät vuosittaiseen kokonaistyöaikaan vastaavalla tavalla, kuin mitä yliopistoissa on tehty. Tämä koskisi seurakunnan työntekijöiden ohella myös hiippakuntien ja keskushallinnon johtajia ja asiantuntijoita.

Vuosittaiseen kokonaistyöaikaan siirtyminen merkitsisi, että työt olisi suunniteltava etukäteen yhdessä esimiehen ja muun työyhteisön kanssa. Tämä on erinomainen väline työn priorisointiin, kehittämiseen ja tasapuoliseen jakautumiseen, mutta sen onnistunut hyödyntäminen edellyttää toimivaa keskustelukulttuuria ja vahvaa esimiestyötä.

Keskeisten johtajien, kuten kirkkoherrojen, piispojen sekä keskushallinnon johdon kohdalla on selvitettävä mahdollisuutta siirtyä vakinaisista viroista määräaikaisiin työsopimussuhteisiin. Valtionhallinnossa ja esimerkiksi oikeuslaitoksessa keskeisten johtajien virat ovat usein määräaikaisia. Sopiva kesto määräaikaisuudelle voisi olla kahdeksan vuotta. Tehtävään valittu voi tulla valituksi myös uudelle kaudelle.

Muutoksen tarkoituksena ei ole heikentää johtajien asemaa vaan päinvastoin korostaa johtajuuden merkitystä ja vastuuttaa johtajia. Määräaikaisuuteen voi liittyä myös riskejä, kuten vaikeutta saada johtajia syrjäseudulle. Tämän vuoksi kirkkoherran määräaikaisuus voidaan tehdä harkinnanvaraiseksi.

Piispojen valinnan yhteydessä esimerkiksi kahdeksan vuoden välein käytävä julkinen keskustelu voi muodostua linjakeskusteluksi ja näin rikastuttaa kirkkoa.

Myös johtajasopimusten käyttöön ottamisesta ja johtajien erottamisen helpottamisesta esimerkiksi puutteellisen johtamisen vuoksi on käyty tulevaisuuskomiteassa keskustelua.

### Komitean kannanotto 7:

Kirkon julkisoikeudelliset tehtävät eivät edellytä virkasuhteiden säilyttämistä. Kaikista virkasuhteista luovutaan kirkossa ja siirrytään työsopimussuhteisiin. Muutoksen toteuttamiseksi on selvitettävä, millaisella sääntelyllä virkavastuukysymykset voidaan tulevaisuudessa ratkaista.

Keskeisten johtajien, kuten arkkipiispan, piispojen, kirkkoherrojen, kirkkoneuvosten, hiippakuntadekaanien sekä kirkon erillisyksiköiden johtajien kohdalla on selvitettävä mahdollisuutta siirtyä määräaikaisiin työsuhteisiin, joiden kesto voi olla esimerkiksi kahdeksan vuotta.

Toiminnallisten alojen työntekijöiden kohdalla siirrytään vuosittaiseen kokonaistyöaikaan.

Kellokorteilla ja lomakkeilla tapahtuvasta työajan seurannasta luovutaan. Kontrollonin sijasta työntekoa pyritään ohjaamaan kehittämällä ja tukemalla johtajuutta sekä motivoimalla ja vastuuttamalla työntekijöitä.

Etätöiden mahdollisuudet avataan kirkossa kokonaisvaltaisesti. Olennaista ei ole, missä ja mihin kellonaikaan työ tehdään, kunhan se tehdään laadukkaasti, sovitussa aikataulussa ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

## Lähteet ja kirjallisuus

### Painamattomat lähteet

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

Piispainkokouksen työryhmä (2015). Selvitys hiippakuntien ja tuomiokapitulien tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä toimenpide- ja muutosehdotuksia.

Toimintakulttuurin muutos 2016–2018. Yhteisen kirkkoneuvoston ehdotuksia toimintakulttuurin muutokseksi 1.4.2016. Kirkko Helsingissä.

Työelämä 2020. Työelämä 2020 -kyselyn tulokset. Fountain Park.

## Internet-lähteet

Jokainen on osallinen (2015). Jokainen on osallinen. Kirkon vapaaehtoistoiminta. <[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F772D7BC236419FAC2257E34002FE352/\\$FILE/Jokainen%20on%20osallinen%20-%20Vapaaehtoistoiminnan%20linjaukset%20lopulliset2015.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F772D7BC236419FAC2257E34002FE352/$FILE/Jokainen%20on%20osallinen%20-%20Vapaaehtoistoiminnan%20linjaukset%20lopulliset2015.pdf)>. Katsottu 29.7.2016.

Kirkkolainsäädännön kodifointi [2016]. Kirkkolainsäädännön kodifointi. Taustaa. – *Sakasti*. <<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content3F82EC>>. Katsottu 29.7.2016.

Pihkala, Panu (2016). Kirkko ja asiakaspalvelun kaksiteräinen miekka. – *Kytkin* 6.6.2016. <<http://www.kytkin.fi/kirkko-ja-asiakaspalvelun-kaksiterainen-miekka/>>. Katsottu 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>>. Katsottu 22.7.2016.

Tutkimus: Suomalaiset tekevät yhä enemmän vapaaehtoistyötä. vapaaehtoistyötä. – *Kirkon tiedotuskeskus* 27.5.2015. <<http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/0/2F604F6BD7290B71C2257E5200440524?opendocument&lang=FI>>. Katsottu 29.5.2015.

## Painetut lähteet

Haastettu kirkko (2012). *Haastettu kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Tampere: KTK.

Jäsen 360° (2012). *Jäsen 360°. Käsikirja 2012*. Helsinki: Kotimaa-yhtiöt.

## Kirjallisuus

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>>. Katsottu 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>. Katsottu 22.7.2016.
- Harju, Ulla-Maija (2006). Vapaaehtoisuus kirkossa – *Enemmän kuin työmuoto. Vapaaehtoistyö kirkossa*. Suomen ev.lut. kirkon Kirkkohallituksen julkaisuja 2006:3. Helsinki: Kirkkohallitus, 16–22.
- Huokuna, Pekka (2008). *Seurakuntien sopimussyhteistyö. Verkostoitumisen mahdollisuudet*. Helsinki: Edita.
- Ketola, Kimmo & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa (2016). Johdanto: Hierarkioista verkostoihin - kirkon muuttuva yhteisöllisyys. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Toim. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 124. Tampere: KTK, 9–39.
- Lemberg, Robert (2006). Seurakuntalaisten kirkko. – *Enemmän kuin työmuoto. Vapaaehtoistyö kirkossa*. Suomen ev.lut. kirkon Kirkkohallituksen julkaisuja 2006:3. Helsinki: Kirkkohallitus, 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?* Helsinki: Seure. <<https://seure.fi/Global/Images/Keikkanetti/PDF/Rytmitalous-kirja.pdf>>. Katsottu 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*. Helsinki: Otava.

## 2.2 Tulevaisuuden seurakunnat

### 2.2.1 Seurakunta kirkon perusyksikkönä<sup>90</sup>

Jeesus ei juuri puhunut seurakunnista tai kirkosta. Uudessa testamentissa niitä merkitsevä sana *ekklesia* esiintyy lähinnä Apostolien teoissa ja kirjeissä. Samaa käsitettä käytetään yhtä lailla pienistä kuin suurista ja konkreettisista kuin abstrakteista kristittyjen yhteisöistä. Käsitteen mittakaava kasvaa joissakin tapauksissa suorastaan kosmiseksi. Kirkkojen itseymmärryksen, teologian ja elämän kannalta monitulkintaisen sanan käännös- ja tulkintatapa ovat osoittautuneet keskeisiksi.

Protestanttiset kirkot ovat tavanneet kääntää *ekklesia*-sanan *seurakunnaksi*, mikä on osaltaan johtanut seurakuntakeskeisyyden voimistumiseen, kun taas katolisessa ja ortodoksisessa perinteessä sana on usein käännetty *kirkoksi*, mikä on johtanut toisenlaisiin painotuksiin. Kyse ei ole vain käännösteknisistä asioista vaan käsitteen taustalla olevista ihanteista. Paikallisseurakunta on *ekklesia* ehtoollista viettävänä jumalanpalvelusyhteisönä. Helluntailaisille ja monille muille protestanteille ihanteena on ensimmäinen helluntai ja varhaisten seurakuntien toiminnallinen *ekklesia*. Toisaalta katolinen ja ortodoksinen kirkko painottavat raamatullisen kehityksen suuntaa toiminnallisesta yhteisöstä kohti universaalia kirkkoa.

Teologisesti *ekklesia* voidaan siis skaalata joko hyvin suureksi tai hyvin pieneksi, mutta monissa kielissä skaalauksen eri portaille on annettu omat käsitteet, kuten suomen kielessä seurakunta ja kirkko. Skaalauksen kokoluokissa on teologisesti kyse samasta asiasta, mutta eri kirkkokunnissa on pohdittu paljon sitä, kuinka suuri ”*annos*” *ekklesiaa* tarvitaan, jotta siinä on kirkon kaikki merkittävät piirteet. Kysymys siitä, mikä on seurakunta, on näin ollen erottamattomasti kytköksissä siihen, mikä on kirkko.

Yleisesti katsotaan, että kristikunnassa vallitsee kaksi perusmallia. Katoliselle ja ortodoksiselle kirkolle piispan johtama hiippakunta on paikalliskirkko. Yksittäinen seurakunta ei sitä ole. Protestanttisissa kirkkokunnissa katsotaan yleisesti jo yhden seurakunnan olevan paikalliskirkko. Aste-eroja toki on, sillä esimerkiksi helluntalaiset ja kongregationalistit tulkitsevat asiaa niin, ettei yhtä seurakuntaa laajempaa kirkkoa edes tarvita.

Suomalaisen luterilaisuuden hallinnolliset ratkaisut ovat tyyppiesimerkki mallillisesta protestantismista, joka katsoo yhden seurakunnan olevan teologisesti *ekklesia* mutta joka samalla haluaa rakentaa myös homogeenisen kokonaiskirkon. Tämä näkyy selvästi esimerkiksi vuoden 1869 *Schaumanin kirkkolaissa*. Paikallisen ensisijaisuutta on korostanut se, että kirkollisveroa maksetaan nimenomaan paikallisseurakunnille. Näin ollen Suomen evankelis-luterilainen kirkko on ekonomisesti kongregationalistinen, vaikka se on monella muulla tapaa episkopaalinen.

---

90 Alaluku rakentuu valtaosin liiteosassa julkaistuun Risto Saarisen artikkeliin *Kirkko-oppi*.

Suomalainen malli ei kuitenkaan päde kaikkiin luterilaisiin kirkkoihin. Esimerkiksi luterilaisista ja reformoiduista koostuva Saksan evankelinen kirkko (EKD) on ekonomisesti episkopaalinen, vaikka se samaan aikaan vähättelee piispuutta ja julistaa teologista kongregationalismia.

Kysymys siitä, mikä on oikea paikalliskirkko tai kirkon perusyksikkö, on vähemmän teologinen kuin usein on ajateltu, koska ekklesia voidaan skaalata mihin tahansa kokoon. Erilaiset mallit ovat kaikki ”raamatullisia”. Kyseessä on kuitenkin monimutkainen arvovalinta, johon liittyy teologisia, traditionaalisia ja käytännöllisiä tekijöitä.

Viimeaikaisissa mittavissa kirkon uudistushankkeissa on haluttu korostaa seurakunnan asemaa kirkon perusyksikkönä sekä seurakuntien luonnetta jumalanpalvelusyhteisöinä.<sup>91</sup>

### Komitean kannanotto 8:

Paikallisseurakunta on paitsi teologisesti ekklesia myös sellaisena kokonaiskirkon elämän ja toiminnan perusyksikkö.

Linjauksen taustalla on kolme seikkaa:

1. Teologia. Vaikka kyse ei ole ainoastaan teologisesti kestävästä tulkintatavasta, paikallisseurakunnan keskeiselle asemalle on vahvat perusteet jo siksi, että Raamatussa ekklesialla viitataan useimmiten paikallisyhteisöön.
2. Traditio. Suomalaisessa luterilaisessa traditiossa on rakennettu ja vaalittu ajatusta kokonaiskirkosta, joka koostuu itsenäisistä seurakunnista, ekklesioista. Traditio ei ole samalla tavalla sitova kuin Raamattu ja siitä nousevat keskeiset teologiset dokumentit, mutta siihen voidaan tukeutua, mikäli se ei ole ristiriidassa niiden kanssa.
3. Käytäntö. Teologia ja traditio puoltavat edellä kuvattua seurakuntakeskeisyyttä mutta eivät sulje muita vaihtoehtoja pois. Näin ollen tilaa jää myös toiminnalliselle optimaalisuudelle eli sen pohtimiselle, mikä on kirkon perustehtävien kannalta paras ratkaisu kunakin aikana ja kussakin toimintaympäristössä.

Komitea kannattaa paikallisia yhteisöjä ja sitä, että rakenteiden ja päätöksenteon on oltava lähellä ihmisiä. Seurakuntakeskeisyys on parempi lähtökohta tämän toteutumiseksi kuin hiippakuntaan tai kokonaiskirkkoon keskittyminen.

91 Ks. esim. Lakivaliokunnan mietintö 1/2015 Kirkkohallituksen esityksestä 3/2014, 3, 7, 9; Piispainkokouksen työryhmä 2015, 22.

## 2.2.2 Seurakuntien kehityskulku ja tulevaisuus<sup>92</sup>

Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa on moitittu hitaudesta tai jopa pysähtyneisyydestä. Viimeisen sadan vuoden aikana luterilainen kirkko ja sen seurakunnat ovat kuitenkin olleet jatkuvien muutosten keskellä.

Maailmansodat muuttivat kirkkojen toimintaa ja ajattelua eri maissa sekä pakkivat ne ulos yhteiskunnallisesta eristäytyneisyydestä. Toisen maailmansodan ravistelemat kristityt näkivät velvollisuudekseen hädän ja kärsimyksen lievittämisen sekä rauhan ja keskinäisen yhteyden rakentamisen. Suomessa kirkon yhteiskunnallinen herääminen ajoittui samaan aikakauteen suomalaisen hyvinvointivaltion rakennusprosessin kanssa.

Kirkolliset erityistymömuodot kasvoivat voimakkaasti toisen maailmansodan jälkeen ja muuttivat perustavalla tavalla kirkon olemuksen. Pienistä pappilakulttuurin ympärille rakentuneista yhteisöistä koostuneesta kirkosta tuli monipuolinen yhteiskunnallinen toimija ja merkittävä työnantaja.

Muutos ei kuitenkaan tapahtunut kivuitta. Uuspietisteiksi kutsutut, luterilaisesta ja kalvinistisesta herätyskristillisyydestä nousseet kristityt kritisoivat kirkkoa keskittymisestä liiaksi sosiaalisen työhön sanan julistamisen sijasta. Heidän mukaansa ihmiset tekisivät kyllä hyviä töitä ja parantaisivat yhteiskuntaa sen jälkeen, kun he olisivat ottaneet Kristuksen vastaan, ei päinvastoin.

Vaikka kirkon uudenlainen rooli herätti kritiikkiä, se ei pysäyttänyt muutosta. Toinen vahva toimintojen monipuolistumisen ja työntekijämäärän nousun aika-kausi alkoi 1970-luvun puolivälistä ja jatkui aaltoillen 2000-luvun alkuun saakka, jona aikana kirkon työntekijämäärä likipitään kaksinkertaistui. Kasvu kohdistui erityisesti tukihenkilöstöön (esim. hautausmaatyöntekijät, suntiot ja hallinto) mutta myös lapsityöhön.

Muita merkittäviä ja seurakuntien elämään vaikuttaneita muutoksia ovat olleet esimerkiksi seurakuntakentän rakenteelliset muutokset, uudet teologiset virtaukset, naispappeus, 1990-luvulta alkanut talouden kiristyminen sekä uuden vuosituhannen aikana tapahtunut jäsenmäärän lasku.

Kirkko on säilyttänyt valtaosin entisen sosiokulttuurisen asemansa, vaikka samaan aikaan yhteiskunnan sosiokulttuurinen kirjo on laajentunut merkittävästi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kirkon kieli, toimintakulttuuri ja työmuodot ovat pysyneet valtaosin samoina tai ainakin muuttuneet niin hitaasti, että alati kasvava osa suomalaisista ei enää ymmärrä niitä tai tunne niitä omakseen. Seurakunnissa kehitetyt uudet toimintamuodot ovat osaltaan pystyneet vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin mutta ovat turhan usein jääneet paikallisiksi.

Sosiokulttuurisen muutoksen taustalla on monia tekijöitä kansainvälisistä virtauksista ja maahanmuutosta aina maan sisäisiin asioihin. Syrjäseutujen, kehys-

---

92 Alaluvun taustatiedot ovat pääosin peräisin liiteosassa julkaistuista *Juha Meriläisen* artikkeleista *Organisaation ja hallinnon nykytila* sekä *Seurakunta*.

kuntien ja kaupunkien välinen eriytyminen on yksi esimerkki viimeksi mainitusta. Yhteiskunnallinen, kulttuurinen ja kirkollinen todellisuus ovat hyvin erilaisia vertailtaessa vaikkapa kanta-Helsingin kaupunkiseurakuntia Kainuun ja Lapin maalaisseurakuntiin tai Ahvenanmaan pieniä ruotsinkielisiä seurakuntia jättimäiseen Jyväskylän seurakuntaan.

Jos seurakuntia tarkastellaan koon, lukumäärän ja organisaation näkökulmasta, muutokset ovat viimeisen sadan vuoden aikana olleet aaltoilevia ja seuranneet yleisiä väestönkehityksen, talouden ja hallinnon trendejä. 1920- ja 1950-luvut olivat seurakuntien lukumäärän selkeää kasvuaikaa, kun taas 2000-luvulla niiden määrä on laskenut voimakkaasti. Esimerkiksi vuonna 2008 Suomessa oli vielä yli 100 seurakuntaa enemmän kuin tänä päivänä. Tuoreen muutoksen taustalla ovat olleet yhtäältä kiristyvä talous ja toisaalta kuntaliitokset.

Maaseudun tyhjeneminen ja sisäinen muuttoliike saivat valtiovallan kannustamaan muuttotappioisia kuntia yhdistymisiin. 2000-luvulla kiihtyneet kuntaliitokset yllättivät seurakunnat, joiden oli pakko reagoida tilanteeseen, koska seurakuntarajat olivat sidoksissa kuntarajoihin.

Kirkon sisällä oli kuitenkin jo käyty keskustelua seurakuntaliitoksista sekä uusien seurakuntien muodostamisesta vanhoja yhdistämällä. Näiden ratkaisujen toivottiin johtavan taloudellisiin säästöihin sekä hallinnon kevenemiseen ja resurssien tasaisempaan jakautumiseen. Kirkko ei halunnut seurakuntaliitosten tapahtuvan yksinomaan talouden tai ympäröivän yhteiskunnan ehdoilla vaan niin, että uudet rakenteet tarjoaisivat seurakuntaelämälle ja kirkon perustehtävän toteutumiselle mahdollisimman hyvät puitteet. Vaikka seurakuntien rakenteelliset haasteet johtuivat pitkälti kuntarakenteen muutoksista, kuntarajoja mukailevasta alueellisesta eli parokiaalisesta seurakuntamallista ei haluttu teologisista ja verotuksellisista syistä luopua.

Seurakuntaliitoksia toteutettiin runsaasti eri puolilla Suomea. Tutkimukset ja kentältä saadut palautteet paljastivat kuitenkin ongelmia. Seurakuntaliitoksissa ei usein kyetty huolehtimaan alueellisesta tasa-arvosta, vaan suuret seurakunnat niin sanotusti söivät pienempänsä. Lisäksi edellytykset yhteisöllisyydelle heikkenivät, kun seurakuntalaiset kokivat uuden seurakuntansa aiempaa etäisemmäksi. Siksi vuodesta 2008 alkaen ryhdyttiin etsimään uutta suuntaa, ja sellainen löydettiin seurakuntayhtymistä. Vaikka seurakuntayhtymistä kertyneet kokemukset eivät nekään olleet ylen määrin positiivisia, niitä pidettiin läheisyysperiaatteen, yhteisöllisyyden ja jäsenidentiteetin säilymisen kannalta parempina.<sup>93</sup>

Uusien seurakuntayhtymien oli tarkoitus olla kevytrakenteisia palveluorganisaatioita, joilla olisi riittävä asiantuntemus hoitaa talouden, hallinnon, kiinteistö- ja hautaustoimen, viestinnän sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtäviä sekä kirkonkirjojen ylläpitoa. Myös kirkollisverotusta ja yhteisten tulojen jakoa sekä

93 Ks. myös Haastettu kirkko 2012, 295–299.

kirjanpitoa koskevat tehtävät katsottiin kuuluvan seurakuntayhtymälle. Tavoitteena oli siis suosia sellaisten seurakuntayhtymien perustamista, joissa toiminnallisia tehtäviä ei olisi keskitetty yhtymätasolle yhtä runsaasti kuin oli monissa vanhemmissa yhtymissä.<sup>94</sup>

Kirkolliskokoukselle laaditun seurakuntarakenteen muutosesityksen merkittävin seikka oli, että yhtymärakenteesta olisi tullut kaikille seurakunnille pakollinen. Esitys kaatui kuitenkin kirkolliskokouksen äänestyksessä toukokuussa 2015. Eri-tyistä vastustusta herätti kaikkia seurakuntia sitonut pakko liittyä seurakuntayhtymään. Muiksi kielteisen päätöksen syiksi on arvioitu mielikuvaa seurakuntayhtymistä massiivisina organisaatioina, kanttorin ja diakonin virkojen pakollisuuden poistumista sekä kielikysymystä.

Pohjoisissa seurakunnissa huolta herättivät kohtuuttoman pitkät etäisyydet, joita seurakuntayhtymien sisälle väistämättä muodostuisi. Vahvimmin rakenneuudistusta vastustettiin kuitenkin Porvoon hiippakunnassa, jonka edustajat olivat huolissaan kaksikielisten yhtymien vähemmistökielisten seurakuntien asemasta. Enemmistökielen pelättiin dominoivan kaikkea seurakuntayhtymän sisäistä kanssakäymistä.

Seurakuntayhtymistä ei näin ollen tullut pakollisia, mutta niiden määrä on yhtä kaikki kasvamassa. Samaan aikaan tapahtuu yhä myös seurakuntaliitoksia, vaikka seurakuntien kasvattaminen ei ainakaan yhtymien sisäisinä järjestelyinä näytä herättävän suurta kannatusta työntekijöiden keskuudessa. Viitteitä tästä antaa pappien ja kanttorien ammattiliittojen kattojärjestö AKI:n vuonna 2015 järjestämä kysely, jossa papeista, kanttoreista ja urkureista 65 % vastusti yhtymiin kuuluvien seurakuntien koon kasvattamista ja vain 17 % kannatti sitä. Vastaavasti 45 % kannatti yhtymäseurakuntien pienentämistä ja vain 25 % vastusti sitä. Seurakuntien ideaalikoko ei pappien ja kanttorien mukaan näytä olevan ainakaan nykyistä suurempi vaan pikemminkin pienempi.<sup>95</sup>

Kirkon tulevaisuuskomitea näkee seurakuntien tulevaisuuden isommissa talousyksiköissä. Yhä useammat seurakunnat ovat ajautuneet tai ajautumassa tilanteeseen, jossa taloudelliset resurssit hädin tuskin riittävät perustehtäviin eikä supistuvasta henkilökunnasta löydy riittävää asiantuntemusta yhä vaativammaksi käyvien taloushallinnon haasteiden ratkomiseen.

Suurempiin taloushallinnon yksiköihin siirtyminen antaa paremmat edellytykset resurssien tasaisemmalle jakautumiselle, talouden ammattimaiselle hoitamiselle, kiinteistöjä koskeville ratkaisuille, hallinnon keventämiselle ja taloudellisille säästöille. Näiden tavoitteiden saavuttamisessa ei ole menneinä vuosina aina onnistuttu, missä on paljolti kyse muutosjohtajuuden ongelmista. Vaikka talousyksiköiden kasvattaminen ei automaattisesti kirkasta tulevaisuudennäkymiä, ilman muutosta tilanne on monen seurakunnan kohdalla vielä huolestuttavampi.

---

94 Ibid.

95 AKI:n jäsenkysely 2015.

Tutkimusten ja aiempien kokemusten perusteella seurakuntaliitoksiin liittyy identiteetin kadottamisen riskejä. Silloin kun pieni seurakunta liittyy osaksi huomattavasti suurempaa seurakuntaa, ratkaisu voi johtaa vaikutusmahdollisuuksien ja päätösvallan alueelliseen epätasa-arvoon. Samaa ongelmaa on voitu havaita myös kooltaan tasaisempien seurakuntien kohdalla, mikäli uuteen suurseurakuntaan ei ole rakennettu kappeli- tai alue seurakuntia tai seurakuntapiirejä. Tällaisissa tapauksissa seurakunnan toimintoja on saatettu vähitellen ruveta siirtämään syrjäalueilta keskustaan silloinkin, kun siihen ei olisi taloudellista pakkoa.

Seurakuntayhtymien muodostamiseen liittyy myös omat riskinsä. Suurimmilla seurakuntayhtymillä on runsaasti toiminnallisia tehtäviä. Seurakuntayhtymien toiminnallisten osastojen kasvu voi auttaa työn koordinoinnissa ja suunnittelussa, mutta samalla toiminnan strateginen ohjaus ja linjanveto siirtyvät ainakin osin seurakuntayhtymiin, mikä heikentää seurakuntien asemaa. Seurakuntayhtymien lisääntyminen on myös hämärtänyt rovastikuntien ja hiippakuntien roolia sekä johtanut ajoittain toiminnallisiin päällekkäisyyksiin seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien ja järjestökentän välillä.

Seurakuntien rakenteellisten ratkaisujen osalta tulevaisuuskomitea pitää ensisijaisena vaihtoehtona sellaisia seurakuntayhtymiä, joissa seurakuntayhtymä on toiminnallisesti itsenäisten seurakuntien palveluntarjoaja ja yhteistyöelin. Seurakuntayhtymään liittyvät seurakunnat voivat säilyttää nimensä ja identiteettinsä, eikä seurakuntalaisten tunnesidettä omaan seurakuntaan rikota. Seurakuntayhtymät voivat huolehtia taloushallinnosta keskitetysti ja tehokkaasti, ja seurakunnat säilyttävät toiminnallisen päätösvaltansa.

Yhtymien muodostamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei kaksiportainen rakenne johda henkilöstön ja hallinnon paisumiseen. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että viimeisen parin vuosikymmenen aikana tapahtunut hallinnon kasvu kirkossa on kohdistunut ensi sijassa seurakuntayhtymiin. Lisäksi eri organisaatioiden välistä toiminnallista päällekkäisyyttä pitää torjua yhteistyön ja koordinoinnin avulla.

Seurakuntien ja seurakuntayhtymien tulevaisuutta ratkottaessa on otettava huomioon ruotsin kielen ja ruotsinkielisten seurakuntien, viittomakielisen työn sekä saamenkielisen seurakuntaelämän turvaaminen. Tulevaisuuden näkökulmasta ei tule unohtaa myöskään globalisaation ja maahanmuuton seurauksena tapahtuvaa kielivähemmistöjen kasvua, erityisesti suurissa kaupungeissa. Koska maahanmuuttajien tavoittaminen on kirkon jäsenkehityksen ja tulevaisuuden kannalta tärkeää, seurakuntien tulee panostaa monikieliseen ja monikulttuuriseen työhön.

Seurakuntien identiteettiä, toimintakulttuuria, henkilöstöä ja taloutta koskevisia kysymyksissä johtajuudella on tärkeä merkitys. Tämä korostuu erityisellä tavalla muutosprosessien kuten rakenneuudistusten kohdalla. Samoin mitä enemmän seurakunnille annetaan toiminnallisia vapauksia, sitä suuremmaksi johtajien ja seurakuntien hallintoelinten vastuu kasvaa. Kirkkoherrojen kohdalla johtajuuteen liittyy lisäksi samankaltaisia kaitsennallisia kysymyksiä kuin piispoilla (luku 2.3.1.). Siksi erityisesti kirkkoherrojen mutta myös hallinto- ja talousjohtajien rekrytointiin, koulutukseen ja tukemiseen on panostettava seurakunnissa voimakkaasti.

## Komitean kannanotto 9:

Seurakuntien köyhtymiseen johtavat kehityskulut on korjattava. Seurakuntalaisille on kyettävä tarjoamaan jumalanpalvelusyhteisö sekä keskeiset kirkolliset toiminnot ilman, että yksi sukupolvi kuluttaa niin tehdessään menneiden sukupolvien jättämän perinnön.

Taloudellisista syistä seurakuntien tulevaisuus on isommissa talousyksiköissä. Yhteisten taloustoimistojen perustaminen ja seurakuntien välinen sopimus-pohjainen yhteistyö voivat kuitenkin mahdollistaa seurakuntien säilymisen itsenäisinä. Yhteistyötä varten on luotava malleja, jotka antavat mahdollisuuden työntekijöiden liikkumiseen yli seurakuntarajojen.

Parhaana vaihtoehtona tulevaisuuskomitea pitää sellaisia seurakuntayhtymiä, joissa seurakuntayhtymä on toiminnallisesti itsenäisten seurakuntien palveluntarjoaja ja yhteistyöelin. Myös seurakuntaliitokset ovat yhä mahdollisia. Komitea ei näe estettä sille, että itsenäisissä seurakunnissa on jatkossakin erilaisia osahallintoalueita, kuten nykyisiä kappeliseurakuntia ja alueiseurakuntia.

Seurakuntayhtymän vastuulle kuuluvat ennen muuta talouden, hallinnon, kiinteistö- ja hautaus-toimen, viestinnän ja henkilöstöhallinnon kysymykset sekä kirkonkirjojen ylläpito. Taloushallinto sulkee sisäänsä esimerkiksi kirkollisverotusta, yhteisten tulojen jakoa, kirkon keskusrahastoon suoritettavia maksuja, talousarviota ja kirjanpitoa koskevat tehtävät.

Yhtymäseurakuntien työntekijöiden tulee jatkossa olla helpommin liikuteltavissa, jotta työntekijöiden väheneminen ei vaikeuta sijaisjärjestelyitä ja seurakunnan ydintehtävien hoitoa.

Seurakuntayhtymien on kiinnitettävä erityistä huomiota hallinnon paisumiseen sekä seurakuntien ja seurakuntayhtymän välisiin mahdollisiin toiminnallisiin päällekkäisyyksiin.

Seurakuntayhtymiä rakennettaessa ja seurakuntajakoa koskevia muutoksia tehdessä on kiinnitettävä erityistä huomiota alueellisen identiteetin ja yhteisöllisyyden turvaamiseen sekä resurssien ja päätösvallan tasa-arvoiseen jakautumiseen.

Seurakuntia koskevissa ratkaisuisissa on huomioitava ruotsinkielen aseman turvaaminen ja kielellisten ja kulttuuristen vähemmistöjen parissa tehtävän työn näkökulmat sekä huolehdittava saamenkielisen seurakuntaelämän ynnä viittomakielisen työn tulevaisuudesta.

### 2.2.3 Yhtenäisyys vai hallinnollinen autonomia?

Alueelliset erot sekä alueiden sisäiset sosiokulttuuriset erot ovat johtaneet siihen, että on yhä vaikeampi löytää yhtenäisiä malleja, jotka vastaisivat seurakuntien erilaisiin tarpeisiin. Tämä on näkynyt välillisesti myös kirkolliskokouksen päätöksenteossa.

Seurakuntarakennemuutosten kaltaiset mittavat hankkeet, jotka ovat tavoitelleet yhdenmukaisia käytäntöjä, ovat kaatuneet joskus yksittäistenkin alueellisten, kielellisten, ammatillisten ja/tai teologisten ryhmien vastustukseen. Tämän seikan ovat osaltaan mahdollistaneet tiukat määränemistösäännökset, joiden pohjalta kirkolliskokouksen neljännes pystyy torjumaan lakimuutosta vaativan aloitteen. Kirkollinen hallinto ja päätöksenteko edellyttävät sellaista yhtenäisyyttä, jonka saavuttaminen on nykyisessä sirpaloituneessa yhteiskunnassa entistä vaikeampaa.

Jännite yhtenäisyyden ja vapauden ihanteiden välillä ei koske ainoastaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Osa luterilaisista kirkoista, erityisesti globaalissa etelässä, elää todellisuudessa, jossa kirkot kasvavat ja seurakuntien elämä kukoistaa mutta joissa uskonnollinen kenttä on kirjavaa ja seurakunnat sekä hiippakunnat poikkeavat toisistaan radikaalisti niin organisaation, talouden, perinteiden kuin teologiankin osalta. Hyvä esimerkki tästä on Tansanian evankelis-luterilainen kirkko (ELCT). Nämä kirkot tekevät työtä rakentaakseen tasa-arvoa, yhdenmukais- taakseen käytäntöjä ja vahvistaakseen yhteistä identiteettiä. Niiden kehitys kulkee vapaudesta ja moninaisuudesta kohti suurempaa yhtenäisyyttä.<sup>96</sup>

Samaan aikaan monet Pohjois-Euroopan kirkot etenevät yhtenäisyydestä kohti avoimuutta ja moninaisuutta. Esimerkeiksi voidaan poimia Englannin kirkon Lontoon hiippakunta, henkilö- eli ”vaaliseurakunnat” mahdollistanut Tanskan kirkko sekä valtiokirkollisuudestaan irtautuva Norjan kirkko.<sup>97</sup>

Yhtenäisyyden tavoittelu ja toiminnan sääntely voivat lisätä oikeudenmukaisuutta, selkeyttää toimintaa ja turvata identiteettiä. Toisaalta ne voivat tukahduttaa innovaatioita, kangistaa elämää ja estää kasvua. Yhtenäiskulttuurissa sisäisen yhtenäisyyden vaaliminen on ollut helpompaa kuin sirpaleisessa ja monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Nykyisessä tilanteessa kirkon on arvioitava tavoitteensa uudelleen. Komitea arvioi, että 5–10 vuoden kuluessa valtaosa nykyisistä seurakunnista kuuluu suurempiin taloushallinnon yksiköihin; ne joko liittyvät olemassa oleviin yhtymiin, ovat mukana perustamassa uusia yhtymiä tai valitsevat seurakuntaliitoksen. Taloudellinen kehitys vie tähän silloinkin, vaikka ratkaisu jätetään seurakuntien käsiin.

Joissakin tapauksissa ratkaisun viivästyminen voi synnyttää taloudellisia ja toiminnallisia ongelmia, jotka olisivat vältettävissä tai helpommin ratkaistavissa, mikäli suurempiin yksiköihin siirtyminen toteutettaisiin jo nyt. Rakennemuutosten kohdalla pelätään usein seurakunnan ja seurakuntalaisten identiteetin rikkoutu-

96 Ks. liiteosan ulkomaisia sisarkirkkoja käsittelevät artikkelit.

97 Ibid.

mista. Seurakunnat voivat kuitenkin säilyttää identiteettinsä ja omaleimaisuutensa seurakuntayhtymissä ja jopa vahvistaa niitä. Sama on mahdollista myös onnistuneesti toteutetuissa seurakuntaliitoksissa.

Toisaalta pakkoliitokset voisivat tuoda – esimerkiksi seurakuntien ilmapiiriin liittyviä – ongelmia, jotka voidaan paremmin välttää silloin, kun ratkaisut tehdään oma-aloitteisesti. Kaiken lisäksi optimaalisin mallikaan ei välttämättä ole toimiva kaikissa olosuhteissa.

Suomessa on yhä itsenäisiä seurakuntia, jotka pärjäävät sekä taloudellisesti että toiminnallisesti ilman liitoksia. Lisäksi pakkoliitokset voisivat tuoda erilaisia ongelmia, kuten a) vähemmistökielisten seurakuntien ja vähemmistökielten aseman heikkene- mistä sekakielisissä yhtymissä, b) kohtuuttoman pitkiä seurakuntayhtymän sisäisiä välimatkoja haja-asutusalueilla sekä c) huomattavaa epätasapainoa yhtymissä, joihin kuuluu pienten seurakuntien ohella näitä huomattavasti suurempi seurakunta.

Seurakuntarakenteita koskevat pakkoratkaisut eivät ole komitean suosittelema vaihtoehto. Sisäisen autonomian ja rakenteita koskevan valinnanvapauden säilyt- täminen edellyttävät kuitenkin seurakunnalta, että se on taloudellisesti elinkel- painen. Mikäli näin ei ole, kyseisen hiippakunnan tuomiokapitulilla on oltava seurakunnan pelastamiseen vaadittavia ratkaisuja koskeva aloiteoikeus. Lopullisen päätöksen asiassa tekee tuomiokapitulin esityksen pohjalta Kirkkohallitus.

Taloustalouksia koskevat kriteerit on arvioitava jatkovalmistelussa. Kritee- reissä on määriteltävä tarkasteltava ajanjakso sekä taloudellisen kriisiseurakunnan määritelmä ja raja-arvot. Lisäksi on huomioitava useita erityiskysymyksiä, kuten investoinnit, osakesalkut sekä metsänhoito ja -myynti.

### **Komitean kannanotto 10:**

Vaikka komitea pitää taloushallinnon yksiköiden kasvattamista taloudellisten tulevaisuudennäkymien kannalta välttämättömänä, se ei kannata rakenteelli- sia pakkoratkaisuja. Kuhunkin tilanteeseen ja toimintaympäristöön on etsittä- vä parhaiten soveltuvaa ratkaisua.

Päätöksenteko itsenäisenä säilymisen ja erilaisten rakenneratkaisujen (seu- rakuntajaon muutokset, seurakuntayhtymään liittyminen ja uuden seurakun- tayhtymän perustaminen) välillä kuuluu ensisijassa seurakunnalle.

Itsenäisten seurakuntien tulisi selvittää mahdollisuuksia liittyä suurempiin ta- loushallinnon yksiköihin, elleivät ne jo ole tehneet sitä. Taloudellinen itsenäi- syy ei ole itseisarvo eikä teologinen kysymys.

Mikäli seurakunta päättää jatkaa itsenäisenä, sen tulee kehittää sopimuspohjais- ta yhteistyötä muiden seurakuntien kanssa. Tavoitteena ovat taloudelliset sääs- töt sekä sijaisjärjestelyiden ja työntekijöiden liikuteltavuuden helpottaminen.

Mikäli seurakunta on ajautumassa taloudellisiin vaikeuksiin, hiippakunnan tuomiokapitulilla on oltava seurakunnan toiminnan turvaamiseen vaadittavia ratkaisuja koskeva aloiteoikeus. Talousvaikeuksia koskevat kriteerit on arvioitava jatkovalmistelussa.

Tuomiokapituli voi tehdä Kirkkohallitukselle aloitteen kriisimääritelmät täyttävää seurakuntaa koskevan muutosprosessin käynnistämistä. Tuomiokapituli voi aloitteessaan esittää kriisiseurakuntaa koskevaa seurakuntaliitosta, seurakuntayhtymään liittämistä tai yhteistyöpohjaista ratkaisua.

Ennen aloitteen tekemistä tuomiokapitulin on kuultava seurakuntaa. Prosessin pysäyttämiseksi seurakunnan on todennettava toimintakykynsä osoittamalla, että seurakunnan kassa kestää tilapäisen alijäämän.

Samaan hiippakuntaan kuuluvilla muilla seurakunnilla ja seurakuntayhtymillä on velvollisuus ottaa kriisiseurakunta huomaansa, mikäli tuomiokapituli sitä esittää ja Kirkkohallitus tekee asiaa koskevan päätöksen.

Nykyisten seurakuntayhtymien tulee selvittää, onko seurakuntayhtymän muodostaminen tai siihen liittyminen lisännyt vai vähentänyt yhteenlaskettua työntekijämäärää, ja mistä mahdollinen kasvu johtuu.

Seurakuntayhtymien sisäistä toiminnallista vapautta on tarpeen lisätä ja oma-ileimaisuutta tukea esimerkiksi jumalanpalveluksia ja virkoja koskevaa sääntelyä karsimalla. Ei ole tarkoituksenmukaista, että seurakuntayhtymän jokainen seurakunta on identiteetiltään ja toiminnaltaan samanlainen.

Jatkossa riittää, että jokaisella seurakunnalla on kirkkoherra, mutta kirkkohera voi olla yhteinen yhden tai useamman seurakunnan kanssa. Muita ammattiryhmiä koskevat vaatimukset vaikeuttavat henkilöstöä koskevia joustavia ja yhteistyöpohjaisia ratkaisuja, joita voidaan pitää tulevaisuuden kannalta välttämättöminä. Kanttorin ja diakonin virkoja koskevan säännöksen poistaminen ei merkitse sitä, että seurakunnat luopuisivat näistä tehtävistä.

## 2.2.4 Seurakunnan hallintoelimet<sup>98</sup>

Yksi kirkollisen hallinnon keskeisistä ongelmista ja päätöksenteon kangistajista on organisaation ja siihen sisältyvien hallintoelinten moniportaisuus. Hallinnollisten elinten supistaminen ja vähentäminen ovat kuitenkin osoittautuneet vaikeiksi keskenään kilpailevien hallintoperiaatteiden ja niitä edustavien ryhmien vuoksi.

Edustuksellisten hallintoelinten maallikot eivät ole olleet halukkaita vähentämään edustuksellisia elimiä, vaan pyrkimys on ollut niiden ja ylipäätään maalli-

98 Ks. liiteosassa julkaistut *Juba Meriläisen* artikkelit *Organisaation ja hallinnon nykytila* sekä *Seurakunta*.

koiden vallan kasvattamisessa. Samaan aikaan virkamiehet, papit ja piispat ovat pyrkinneet turvaamaan omaa asemaansa tai edustamansa hallintoelimen valtaa.

Käytännössä jokaisessa viimeisen vuosisadan aikana käydyssä mittavammassa kirkon organisaatiota, hallintoa tai asemaa koskevassa uudistusprosessissa edustus- ja virkarakenteisten elinten toimivaltasuhteet ovat nousseet avainasemaan, ja kaikissa näissä prosesseissa lopullinen päätöksenteko on edellyttänyt kompromisseja. Kirkollisten hallintoelinten vastuu- ja toimivalta-alueita määriteltäessä keskeinen kysymys siis on, kuinka kirkon edustus- ja virkarakenne sovitetaan yhteen.

Seurakuntien hallinto on nykyään kaksiportainen. Ylintä valtaa käyttää maallikon johtama kirkkovaltuusto, jonka tehtäviin kuuluu vastata seurakunnan toiminnan ja talouden päälinjoista, perittävästä kirkollisverosta, rakennushankkeista ja virkojen perustamisesta.

Kirkkovaltuusto valitsee jäsenet kirkkoherran johtamaan kirkkoneuvostoon, joka johtaa yleisellä tasolla seurakunnan hallintoa ja toimintaa sekä talouden ja omaisuuden hoitoa. Kirkkoneuvosto valmistelee asiat kirkkovaltuustolle, huolehtii päätösten täytäntöön panosta sekä edustaa seurakuntaa sopimus- ja oikeustoimiasioissa. Kirkkoneuvostoilla on käytännössä huomattavasti valtaa, joissakin tapauksissa jopa valtuustoa enemmän. Lisäksi seurakunnissa toimii jaostoja ja johtokuntia, joille kirkkovaltuusto voi delegoida valtaa samaan tapaan kuin se tekee kirkkoneuvostolle.

Yhtymärakenne tuo seurakuntahallintoon kolmannen portaan. Seurakuntayhtymän toimintaa johtavat yhteinen kirkkovaltuusto ja yhteinen kirkkoneuvosto, joiden roolit ovat samankaltaiset kuin itsenäisen seurakunnan kirkkovaltuustolla ja kirkkoneuvostolla. Yhteistä kirkkoneuvostoa johtaa yksi seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien kirkkoherroista, jonka tuomiokapituli valitsee tehtävään. Lisäksi jokaisella seurakuntayhtymään kuuluvalla seurakunnalla on (pääsääntöisesti kirkkoherran johtama) seurakuntaneuvosto, joka hoitaa muun muassa ne kirkkoneuvostolle kuuluvat tehtävät, joita ei ole laissa annettu yhteiselle kirkkoneuvostolle.

Seurakunnissa päätösvalta on siis luottamushenkilöistä koostuvilla synodaalisilla hallintoelimillä, jotka valitaan suhteellista vaalitapaa noudattavilla vaaleilla. Yhtymissä vaalit ovat kaksiosaiset, sillä samalla kertaa äänestetään edustajat sekä yhteiseen kirkkovaltuustoon että oman seurakunnan seurakuntaneuvostoon. Vaalilistat eivät usein ole identtisiä, sillä kaikki ehdokkaat eivät välttämättä ole ehdolla molempiin hallintoelimiin. Samalla henkilöllä voi myös olla eri vaalinumero kummassakin vaalissa. Vaalijärjestelmän monimutkaisuus on osoittautunut hankalaksi osalle äänestäjistä, etenkin jos he eivät tunne hyvin seurakuntahallintoa.

Seurakuntavaalien merkitys kirkon hallinnolle on erittäin suuri, koska muiden tehtäviensä ohella seurakunnan luottamushenkilöt valitsevat maallikkoedustajat kirkolliskokoukseen. Siksi seurakuntavaalien alhainen äänestysaktiivisuus on kirkon demokratian kannalta ongelma.

Seurakuntahallintoa kehitettäessä on arvioitava erikseen jokaisen hallintoelimen rooli ja merkitys kirkon perustehtävän kehittämisen ja turvaamisen näkökulmasta. Huomiota on kiinnitettävä myös hallintoelinten kokoon. Liian laaja kokoonpano

tekee päätöksenteosta kankeaa, hankaloittaa keskustelukulttuurin muotoutumista ja lisää kokousten kestoa.

Lähtökohtaisesti ihmistä tai yhteisöä koskeva päätöksenteko tulisi säilyttää mahdollisimman lähellä. Toisaalta, sen tason, joka voi luoda yleisiä ja yhteisiä toimintamalleja, tulisi olla hierarkiassa riittävän korkealla.

Seurakuntayhtymän kohdalla yhtälö on vaikea. Periaatteen tasolla tulevaisuuskomitea voisi kannattaa ratkaisua, jossa jokaisessa yhtymäseurakunnassa olisi vaaleilla valittava seurakuntaneuvosto, joka valitsisi edustajansa seurakuntayhtymän hallintoon. Tällöin selvittäisiin yksinkertaisilla vaaleilla, ja seurakuntien elämää koskeva päätöksenteko säilyisi lähellä seurakuntalaisia. Koska taloutta ja verotusta koskeva päätöksenteko kuuluu kuitenkin seurakuntayhtymälle, se tarvitsee demokratian toteutumista koskevista syistä vaaleilla valittavan päätöksentekoelimen. Kaksinkertaisia vaaleja ei näin ollen voida välttää ilman demokratian kaventumista.

Vaikka seurakuntahallinnon synodaalisuus on tärkeää, ei ole tarkoituksenmukaista, että kaikki päätettävät asiat alistetaan demokraattisten hallintoelinten alle. Päätösvallan siirtämistä esimerkiksi kirkkoherroille tai muille työntekijöille on syytä tapauskohtaisesti harkita, sillä se nopeuttaa ja joustavoittaa päätöksentekoa. Nykyinen lainsäädäntö mahdollistaa myös erilaisia kokeiluja sille, miten hallinto voidaan organisoida.

Kirkollista päätöksentekoa vaivaa nuorten voimakas aliedustus. Seurakunta-vaalien äänestysikärajan laskeminen on antanut nuorille aiempaa paremmat vaikutusmahdollisuudet, mutta nuorten luottamushenkilöiden määrää se ei ole lisännyt. Harvat äänet ovat pikemminkin jakautuneet useammalle ehdokkaalle, mikä on vaikeuttanut nuorten ehdokkaiden läpi pääsemistä. Tilanteen korjaantuminen näyttää edellyttävän kiintiöpaikkoja, joihin on muutamissa kansainvälisissä sisarkirkoissa turvauduttu. Ajatus sai tukea myös nuorilta ja nuorilta aikuisilta, joita tulevaisuuskomitea on tehtäväksiantonsa mukaisesti kuullut.

Oleellista nuorten vaikutusmahdollisuuksien parantamisessa on, että he saavat mahdollisuuden vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Siksi nuorten kiintiöpaikat on lisättävä läheisyysperiaatteen mukaisesti itsenäisten seurakuntien kirkkovaltuustoihin sekä yhtymäseurakuntien seurakuntaneuvostoihin.

Seurakuntahallinnon kohdalla nuorten kiintiöpaikat rajoittuisivat läsnäolo- ja puheoikeuteen. Päätösvallan myöntäminen alle 18-vuotiaille synnyttäisi ongelmia, sillä alaikäisinä heillä ei ole täyttä juridista päätösvaltaa. Pelkän läsnäolo- ja puheoikeuden myötä kiintiöpaikkojen alaikäraja voitaisiin laskea 15 ikävuoteen, jolloin ehtona olisi ikävuosien lisäksi se, että nuori on konfirmoitu. 18 vuotta täyttäneet nuoret voisivat osallistua seurakuntavaaleihin ehdokkaina kuten tähänkin saakka.

Kiintiöpaikoille valittujen nuorten toimikausi voisi olla kestoltaan kaksi vuotta. Tällöin ikäkauteen kuuluvat elämäntilanteen muutokset – esimerkiksi muutto opiskelupaikkakunnalle – eivät niin usein katkaisisi toimikautta ja aiheuttaisi sekaannusta. Nuorten olisi myös helpompia sitoutua luottamustehtävään, jos sen kesto ei vaikuttaisi kohtuuttoman pitkältä. Vastaavalla tavalla on toimittu opiskelijajäsenten kohdalla yliopistojen hallintoelimissä.

Nuorten luottamushenkilöiden valinta voitaisiin järjestää virallisiin vaaleihin verrattuna epämuodollisesti. Seurakunnan nuorisotyö voi järjestää vaalikokouksen, jossa ehdokkaat valitaan. Tämän jälkeen seurakuntaneuvosto, tai itsenäisten seurakuntien kohdalla kirkkovaltuusto, nimeää nuorten edustajat esityksen mukaisesti.

Kiintiöpaikkojen avulla voidaan varmistaa, että jokaisen seurakunnan päätöksentekoon osallistuu nuoria. Vaikka nuorilla ei olisi päätösvaltaa, he voisivat kannanotoillaan vaikuttaa päättäjiin ja jo pelkällä läsnäolollaan varmistaa, ettei heitä ja heidän näkökulmiaan unohdeta päätöksenteossa. Lisäksi he saisivat kontaktipinnan päätöksentekoon, mikä voisi lisätä nuorten aktiivisuutta seurakunnan elämässä ja päätöksenteossa. Kiintiöpaikkojen kautta voitaisiin kasvattaa tulevaisuuden kirkollisia vaikuttajia.

### **Komitean kannanotto 11:**

Itsenäisten seurakuntien kohdalla komitea esittää nykyisten kirkkoneuvostojen lakkauttamista. Seurakunnissa toteutetaan yksi vaali, jolla valitaan jäsenet kirkkovaltuustoon.

Luottamushenkilöistä ja seurakunnan työntekijöistä koottu suppea johtoryhmä toimii valmistelevana elimenä ja tukee kirkkovaltuuston ja työntekijöiden työtä. Kirkkovaltuuston puheenjohtajan tai puheenjohtajiston tulee kuulua johtoryhmään, jotta valtuuston ja johtoryhmän välillä on kiinteä side ja valtuusto voi tarvittaessa ohjata johtoryhmän toimintaa.

Seurakuntayhtymien osalta komitea esittää kaksiportaista hallintomallia: vaaleilla valitaan seurakuntaneuvostot sekä yhteinen kirkkovaltuusto, joka on kokoonpanoltaan nykyistä suppeampi.

Yhteisen kirkkovaltuuston valmistelevana elimenä toimii johtoryhmä, joka koostuu seurakuntayhtymän johdosta, kirkkoherroista ja johtavista luottamushenkilöistä. Sille siirretään osa yhteiselle kirkkoneuvostolle nykyään kuuluvista tehtävistä.

Kirkkovaltuustojen ja yhteisten kirkkovaltuustojen päätöksenteossa on tarpeen turvautua aiempaa suurempaan toimi- ja päätösvalan siirtoon. Asioita, joita ei ole välttämätöntä päättää laajapohjaisessa edustuksellisessa elimessä, voidaan delegoida johtoryhmälle tai ohjata yksittäisen työntekijän tekemiksi päätöksiksi. Tämä tekee seurakuntien päätöksenteosta joustavampaa ja reagoitukykyisempää.

Itsenäisten seurakuntien kirkkovaltuustoihin sekä yhtymäseurakuntien seurakuntaneuvostoihin asetetaan 15 vuotta täyttäneille, konfirmoiduille nuorille kiintiöpaikat. Kiintiöpaikkojen määrä vaihtelee kahdesta neljään seurakunnan koon mukaan. Valinnan suorittavat nuoret kyseistä tarkoitusta varten järjestetyssä tilaisuudessa, ja valinnan vahvistaa seurakunnan kirkkovaltuusto tai yhtymäseurakunnan seurakuntaneuvosto. Toimikausi kestää kaksi vuotta. Kiintiöpaikalle valituilla nuorilla on kyseisen hallintoelimen kokouksissa läsnäolo- ja puheoikeus.

## 2.2.5 Jumalanpalvelusyhteisöt ja henkilöseurakunnat<sup>99</sup>

Seurakuntien tulevaisuuden kannalta tärkeässä roolissa on seurakunnallisen identiteetin lujittaminen ja jäsenyyden vahvistaminen sekä suuremmissa kaupungeissa kasvavassa määrin myös maahanmuuttajaväestön tavoittaminen. Näihin tavoitteisiin voidaan pyrkiä esimerkiksi kehittämällä suurten seurakuntien sisällä toimivia jumalanpalvelusyhteisöitä.

Koska jumalanpalvelusyhteisöjen kehittäminen ei ole hallinnollinen kysymys ja koska piispaikokous on vastikään perustanut erillisen työryhmän pohtimaan sitä, tulevaisuuskomitea ei ota asiaan varsinaista kantaa.

Jumalanpalvelusyhteisöitä pohdittaessa on kuitenkin hyvä muistaa myös sosiaalinen media ja virtuaaliset yhteisöt, joilla on suuri merkitys erityisesti nuorille. Tänä päivänä maailmalla toimii lukuisia internet-seurakuntia ja -kirkkoja, joiden vaikutus saattaa vähitellen levittäytyä myös Suomeen.<sup>100</sup> Pitkällä tähtäimellä internetyhteisöt voivat johtaa myös kirkkoa koskeviin rakenteellisiin ratkaisuihin.

Jäsenyyden vahvistamiseen, identiteetin lujittamiseen ja maahanmuuttajaryhmien tavoittamiseen voidaan kuitenkin löytää myös juridisia ja rakenteellisia ratkaisuita. Tällöin kyseeseen tulevat seurakuntien jäsenyyttä koskevat uudistukset sekä seurakuntien ja seurakuntayhtymien sisäisten henkilöseurakuntien salliminen.

Kuntarajoja mukailevan alueellisen eli niin sanotun parokiaalisen seurakuntamallin muuttamisesta joko kuntarajoista riippumattomiksi alueellisiksi seurakunniksi, vapaiksi henkilöseurakunniksi tai näiden mallien yhdistelmäksi on tehty useita kirkolliskokousaloitteita 2000-luvulla, viimeksi vuonna 2014. Henkilöseurakunnilla tarkoitetaan sitä, että seurakunnan jäsenyys ei määräydy asuinpaikan mukaan vaan kirkon jäsenet voivat itse valita seurakuntansa.

Aloitteet ovat kaatuneet pitkälti siksi, että on haluttu pitäytyä nykyisessä seurakuntien rahoitusmallissa, jossa kirkollisverotus on sidottu kuntaverotukseen. Tämä ei kuitenkaan ole ollut ainoa syy. Toiveet henkilöseurakunnista ovat usein nousseet tai ainakin saaneet kannatusta piireistä, joissa jokin kirkon virkateologinen, seksuaalieettinen tai muu linjaus on herättänyt tyytymättömyyttä. Nämä vähemmistöryhmät ovat etsineet ratkaisuja, joiden turvin ne voisivat pysyä kirkon sisällä ilman, että niiden tarvitsisi sitoutua kirkon päätöksiin tai tehdä kompromisseja periaatteisiinsa.

Asetelma on herättänyt kirkon piirissä huolta siitä, että henkilöseurakuntien salliminen veisi sisäiseen hajaannukseen tai lahkoutumiseen. Halu torjua tämä negatiivinen kehityskulku on johtanut myös henkilöseurakuntia koskevien aloitteiden torjumiseen.

99 Ks. liiteosassa julkaistut *Juha Meriläisen* artikkelit *Organisaation ja hallinnon nykytila* sekä *Seurakunta*.

100 Ks. esim. Meriläinen 2013, 310–311.

Jännitteistä johtuen kysymystä henkilöseurakunnista on ollut vaikea avata ja neutraalisti arvioida. Niitä koskevia malleja ja kokemuksia on kuitenkin kansainvälisesti tarkasteltuna runsaasti.

Joissakin luterilaisissa kirkoissa kaikki seurakunnat ovat siinä mielessä henkilöseurakuntia, että niiden rajat eivät ole maantieteellisiä ja ihmiset voivat vapaasti valita oman seurakuntansa. Tällainen kirkko on esimerkiksi *Evangelical Lutheran Church in America*. Osassa kirkoista kysymys on puhtaasti käytännöllinen. Haja-asutusalueen ihmiset osallistuvat sen seurakunnan elämään, jonka alueella he asuvat, mutta kaupungissa he voivat valita seurakuntansa, koska vaihtoehtoja on useita. Tällaisia kirkoja ovat muun muassa *Evangelical Lutheran Church in Tanzania* sekä etiopialainen *Mekane Yesus*. Kolmannen ryhmän muodostavat perinteiset parokiaaliset kirkot, jotka ovat avanneet henkilöseurakuntien mahdollisuuden joko vapaasti tai rajoitetusti. Näihin lukeutuvat esimerkiksi luterilainen Tanskan kansankirkko sekä anglikaaninen Englannin kirkko.<sup>101</sup>

Englannin kirkossa toiminnallisen ja rakenteellisen vapauden kasvattamisella on pyritty vastaamaan maallistumisen ja monikulttuuristumisen haasteisiin. Kyse on ollut vain yhdestä ratkaisusta monien muiden joukossa, ja uudistukset ovat tuoneet mukanaan myös ongelmia. Suunta näyttää silti lupaavalta. Yhdysvaltain kohdalla seurakuntaa koskeva suuri vapaus on johtanut jopa keskinäiseen kilpailuun, minkä on katsottu olevan yksi kristinuskon sikäläisen menestystarinan syistä.

Kilpailuasetelman tuomista Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon ei voida pitää toivottavana kehityksenä. Henkilöseurakuntiin liittyviin erilaisiin haasteisiin on myös löydettävä toimivat ratkaisut, jotta lahkoutumiselta vältyttäisiin eikä luotaisi tarpeettomia jännitteitä parokiaalisten seurakuntien ja henkilöseurakuntien välille. Henkilöseurakuntiin liittyvien positiivisten puolien tarkemmalle selvittämiselle on kuitenkin vahvat perusteet.

Henkilöseurakuntien hyväksyminen voisi synnyttää muutamia profiililtaan erilaisia seurakuntia, jotka tarjoaisivat hengellisen kodin niille, joiden on ollut hankalaa juurtua tai identifioitua paikallisseurakuntaan. Erityisesti tämä koskee maahanmuuttajia, joiden osuus Suomen väestöstä kasvaa jatkuvasti, ennen muuta suurissa kaupungeissa.

Maahanmuuttajien tavoittaminen on tulevaisuuden kannalta yhä tärkeämpi tehtävä kirkolle. Eurooppalaisten suurkaupunkien elinvoimaisimmat seurakunnat ovat usein niitä, jotka ovat parhaiten onnistuneet maahanmuuttajien tavoittamisessa.

Kirkon jäsenyyden vahvistaminen ja seurakunnallisen identiteetin luominen ja lujittaminen ovat keskeisiä tavoitteita seurakunnille kaikkialla. Samaan aikaan seurakuntalaiset, jotka ovat jo löytäneet yhteisön kotiseurakunnastaan ja kiinnittyneet siihen, joutuvat luopumaan siitä muuttaessaan osoitettaan saman kaupungin sisällä. Tämä koskee esimerkiksi monia opiskeluita aloittavia ja perhettä perustavia

---

101 Ks. liiteosan ulkomaisia sisarkirkkoja käsittelevät artikkelit.

nuoria aikuisia. Siksi tulisi harkita ratkaisua, jossa seurakuntalaisille annettaisiin mahdollisuus säilyttää kotiseurakuntansa jäsenyys silloin, kun he muuttavat saman seurakuntayhtymän sisällä.

Aina kyse ei ole välttämättä fyysisestä muutosta vaan myös seurakuntien toimintakulttuurien ja jumalanpalveluselämän välisistä eroista. Osa kirkon jäsenistä voi kokea hengelliseksi kodikseen jonkun lähellä sijaitsevan tutun seurakunnan. Jokainen voi toki halutessaan osallistua naapuriseurakunnan tilaisuuksiin, mutta nykytilanteessa ei ole mahdollista liittyä sen jäseneksi eikä siten täysipainoisesti vaikuttaa siellä, missä haluaisi. Edellä esitetty malli tarjoaisi ratkaisun myös näiden ihmisten toiveisiin.

### Komitean kannanotto 12:

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja jäsenyyden vahvistaminen ovat kirkon tulevaisuuden avainasioita. Seurakuntien on pyrittävä kehittämään ja tukemaan sisällään toimivia jumalanpalvelusyhteisöitä.

Henkilöseurakuntien perustamisen mahdollisuudet sekä seurakuntayhtymien että itsenäisten seurakuntien sisällä tulee selvittää. Samoin on harkittava kokeilujen käynnistämistä yhdessä tai useammassa laajassa seurakuntayhtymässä, joka sijaitsee yhden kaupungin sisällä.

Henkilöseurakuntien perustaminen edellyttää seurakuntayhtymän tai seurakunnan tahtoa ja päätöstä. Päätöksellä tulee olla myös hiippakunnan tuomiokapitulin hyväksyntä, sillä henkilöseurakunnat ovat muiden seurakuntien tavoin piispallisen kaitsennan alaisia.

Henkilöseurakuntia koskevat samat hallinnolliset periaatteet kuin mitä tahansa seurakuntia, ja niiden taloudesta päätetään yhtymätasolla samaan tapaan kuin muidenkin yhtymäseurakuntien taloudesta. Itsenäisen seurakunnan sisälle muodostuvan henkilöseurakunnan osalta päätöksentekomalli tulee harkita erikseen.

Henkilöseurakunnan jäsenellä tulee olla mahdollisuus palata halutessaan takaisin parokiaaliseen seurakuntaansa. Mikäli henkilöseurakunta lakkauttaa toimintansa tai kokeilu lopetetaan, henkilöseurakuntien jäsenet palaavat automaattisesti parokiaaliseurakuntien jäseniksi. Vastaavassa tilanteessa henkilöseurakunnan käytössä ollut omaisuus palautuu tai siirtyy seurakuntayhtymälle tai seurakunnalle.

Lisäksi on syytä pohtia seurakunnan jäsenyyden säilyttämisen mahdollisuutta sellaisissa tapauksissa, joissa seurakuntalainen muuttaa saman seurakuntayhtymän toisen seurakunnan alueelle.

## 2.2.6 Seurakuntien kiinteistöt

Yksi merkittävimmistä seurakuntien taloutta koskevista haasteista liittyy kiinteistöihin. Vaikka kauniit, historialliset rakennukset ovat seurakuntien ja samalla koko kirkon rikkaus, niiden ylläpito ja korjaaminen muodostavat suuren taakan kiristyvän talouden keskellä eläville seurakunnille. Yhteiskunnalta kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kiinteistöjen ylläpitoon saatava tuki kattaa vain pienen osan todellisista kustannuksista. Lisäksi monilla seurakunnilla ja seurakuntayhtymillä on runsaasti kiinteistöjä, joiden käyttöaste on alhainen.

Seurakunnat ja seurakuntayhtymät ovat kiinteistökulujen karsimiseksi ja lisätulojen hankkimiseksi myyneet viime vuosina paljon kiinteistöjä. Joissakin seurakunnissa myynti on osoittautunut vaikeaksi joko kiinteistöihin liittyvien tunnesiteiden vuoksi tai siksi, että sopivien ostajien löytäminen ei nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ole ollut helppoa, ainakaan haja-asutusalueilla. Osa kiinteistöistä on myös puutteellisen ylläpidon tai peruskorjausten lykkäämisen vuoksi päässyt rapistumaan.

Myynnin ohella avainasemassa on jäljelle jäävien tilojen yhteiskäytön lisääminen sekä niiden muuntaminen aiempaa monikäyttöisemmiksi. Yhteiskäyttöä harrastetaan paljon jo nyt, erityisesti suurten talousyksiköiden sisällä, mutta sitä olisi mahdollista hyödyntää vielä huomattavasti enemmän. Potentiaalisia yhteistyökumppaneita ovat toiset seurakunnat sekä tilasta riippuen myös ulkopuoliset toimijat.

Taloudellisten ratkaisujen osalta tulevaisuuskomitea on pohtinut myös kiinteistötoimen yhtiöittämistä. Varsinainen kiinteistöyhtiö voisi olla taloudellisena vaihtoehtoa mielekäs, mutta sen ongelmana olisi seurakunnallisten rakennusten toiminnallisen päätösvallan siirtyminen pois paikallisseurakunnalta tai seurakuntayhtymältä. Kiinteistönhoito-yhtiö voisi olla vaihtoehtona parempi. Tällöin kysymykseen voisi tulla yhtä lailla yksi suuri kokonaiskirkollinen yhtiö tai useat paikalliset yhtiöt. Valtakunnanlaajuinen kiinteistönhoito-yhtiö voisi ottaa haltuunsa kirkon metsien ja kiinteistökannan hoidon sakraalituloja lukuun ottamatta.

Komitea ei ole kuitenkaan katsonut ratkaisua perustelluksi, sillä kiinteistöjen ja kiinteistönhoidon yhtiöittämiseen liittyy paljon epävarmuustekijöitä ja avoimia kysymyksiä. Huolta ovat aiheuttaneet seurakuntien toiminnallisen päätösvallan kapenemisen ohella päätöksenteon julkisuusasteen ja läpinäkyvyyden heikkeneminen sekä epävarmuus ratkaisun todellisista kustannusvaikutuksista.

Vaikka kiinteistönhoidon yhtiöittämistä voidaan taloudellisista syistä harkita, päälinjana tulee kuitenkin olla seurakuntien autonomian vahvistaminen myös suhteessa kiinteistöihin. Tätä on mahdollista edistää karsimalla kiinteistöjä koskevat alistussäännökset tuomikapituleista ja Kirkkohallituksesta.

Säästö- ja tehostamistarpeista huolimatta kiinteistöjen tulevaisuus on ennen muuta toiminnallinen kysymys. Kansainväliset kokemukset ovat osoittaneet, että kirkkotoiltojen käytöllä voi olla ratkaiseva rooli yhteisöllisyyden vahvistamisessa ja seurakuntien kasvussa. Monissa kasvavissa eurooppalaisissa seurakunnissa kirkkorakennuksen remonti ja uudenlainen hyödyntäminen ovat olleet tärkeimpiä kasvutekijöitä.

Tällöin huomio kiinnittyy kirkkorakennusten ilmeeseen, toiminnallisuuteen ja käyttötapoihin. Kirkkorakennuksen monipuolinen käytettävyys on erityisen tärkeää silloin, jos seurakunta on taloudellisista syistä joutunut vähentämään muita toimitilojaan. Kirkkorakennusten uudistamista harkittaessa on syytä hyödyntää kansainvälisiä kokemuksia ja innovaatioita.

Ihanteena on, että kirkkorakennukset voisivat toimia sekä seurakuntaelämän että ympäröivän yhteisön keskuksina. Tämä edellyttää toiminnallisen ajattelun muutosta, kirkkojen ovien konkreettista avaamista seurakuntalaisille sekä mahdollisuuksien mukaan myös taloudellista panostusta kirkkoihin.

Kirkkotilojen kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota pyhyiden tunteen säilyttämiseen, käytettävyyden parantamiseen sekä ilmapiiriin: siihen, että kirkkotila tuntuu luontevalta seurakunnan kohtaamispaikalta. Tällöin huomio voi kohdistua kulkumahdollisuuksiin, valaistukseen, audiovisuaalisiin elementteihin sekä tilan muunneltavuuteen käyttötärpeen mukaisesti.

Monissa seurakunnissa niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin on hyviä kokemuksia esimerkiksi kirkossa järjestettävän kahvilatoiminnan vaikutuksista seurakunnan ilmapiiriin ja ihmisten aktiivisuuteen. Kysymys ei ole vain ulkoisista tai toissijaisista asioista vaan siitä, haluavatko ihmiset tulla kirkkoon, oli kyse sitten muiden ihmisten tapaamisesta, toimintaan osallistumisesta tai hiljentymisestä pyhyiden edessä.

Kirkon avainten luovuttaminen vastuuta kantavan seurakuntalaisen tai seurakuntalaisten käyttöön näyttäisi myös vahvistavan sitoutumista seurakuntaan. Kyse on merkittävästä periaatteellisesta asiasta: voivatko seurakuntalaiset kokea kirkon olevan heidän kirkkonsa sen sijaan, että se olisi työntekijöiden tai organisaation kirkko? Maahanmuuttajien kotouttaminen nykyisiin suomen- tai ruotsinkielisiin parokiaaliseurakuntiin on kuitenkin erittäin haastavaa. Suomessa toimii tänä päivänä useita englanninkielisiä tai monikielisiä kansainvälisiä seurakuntia, joista osa kokoontuu luterilaisen seurakunnan tiloissa ja tekee yhteistyötä sen kanssa mutta jotka eivät ole osa luterilaista tai mitään muutakaan kirkkoa.<sup>102</sup> Näiden seurakuntien jäsenet saattavat kokea luterilaisen kirkon potentiaaliseksi kodiksi, mutta heille ei ole siellä luontevaa yhteisöä. Kansainvälisten luterilaisten seurakuntien perustaminen nykyisten seurakuntayhtymien sisälle voisi olla iso mahdollisuus erilaisista kielellisistä ja kulttuurisista taustoista tulevien ihmisten tavoittamiselle ja kotouttamiselle. Samalla se olisi suuri mahdollisuus myös kirkolle itselleen.

Verotustekniset seikat eivät olisi este henkilöseurakuntien perustamiselle, jos perustamismahdollisuus rajattaisiin koskemaan vain seurakuntia ja seurakuntayhtymiä, jotka ovat verotusteknisiä yksiköitä. Lahkoutumiseen liittyviä ongelmia voidaan puolestaan ehkäistä asettamalla henkilöseurakunnan perustamisen ehdoksi sekä seurakunnan/seurakuntayhtymän että hiippakunnan tuomiokapitulin hyväksyntä. Henkilöseurakunta toimisi piispallisen kaitsennan alaisuudessa. Seurakun-

102 Jo pelkästään Helsingissä toimi vuonna 2008 yhteensä 234 uskonnollista yhteisöä, joista 155 oli kristillisiä ja 79 edusti muita uskontokuntia. Tänä päivänä lukemat ovat todennäköisesti huomattavasti suurempia. Ketola et al. 2016, 23.

tayhtymän sisällä toimivan henkilöseurakunnan asema suhteessa seurakuntayhtymään olisi sama kuin minkä tahansa yhtymäseurakunnan.

Henkilöseurakuntien perustaminen edellyttäisi syvempää perehtymistä ulkomaisten kirkkojen kokemuksiin. Komitealla ei ole ollut tähän riittävää mahdollisuutta lyhyestä toimikaudestaan johtuen. Koska suomalainen kirkollinen toimintaympäristö ja -kulttuuri eroavat kansainvälisistä sisarkirkoista, henkilöseurakuntien soveltuvuutta Suomeen olisi hyvä selvittää myös kokeilujen kautta. Kokeiluissa voidaan hyödyntää olemassa olevia jumalanpalvelusyhteisöitä tai toimintaansa omaleimaisesti ja onnistuneesti kehittäneitä alueita.

### **Komitean kannanotto 13:**

Kirkkorakennuksilla ja muilla kiinteistöillä on suuri rooli sekä seurakuntien talouden että toiminnan kannalta.

Kiinteistöjen käyttöastetta on kyettävä nostamaan. Tämä voi tapahtua vähentämällä kiinteistöjä, lisäämällä niiden yhteiskäyttöä tai yhteisomistusta muiden seurakuntien kanssa sekä vuokraamalla tiloja aktiivisesti alueen muille toimijoille. Erittäin tärkeää on leirikeskusten kaltaisten tilojen yhteiskäytön lisääminen, jotta tiloja saataisiin paremmin hyödynnettyä myös sesonkiaikojen ulkopuolella.

Vähäisessä käytössä olevat tai tarpeettomat kiinteistöt on myytävä.

Kiinteistöjä koskevia ratkaisuja mietittäessä on selvitettävä, olisiko seurakunnan kannalta edullisempaa ja mielekkäämpää vuokrata tiloja ulkopuolisilta tahoilta vai omistaa tilat itse ja maksaa niiden käytöstä ja korjauksista.

Seurakunnallisia rakennuksia ja muita kiinteistöjä koskeva päätösvalta tulee olla paikallisseurakunnan tai seurakuntayhtymän käsissä, joten kiinteistöjä koskevien päätösten alistusmenettely on poistettava. Tilojen käytössä on päästävä suurempaan joustavuuteen, mikä edellyttää niitä koskevan sääntelyn karsimista.

Kirkkorakennusten rooli yhteisöllisyyden syntymiselle näyttää kansainvälisten kokemusten perusteella olevan keskeinen. Siksi kirkkotilojen ilmettä ja toiminnallisuutta on kehitettävä sekä monipuolista käyttöä lisättävä. Tämä edellyttää muutoksia niin asenteissa, toimintakulttuurissa kuin itse kirkkotiloissakin. Toimivia malleja on etsittävä onnistuneista ratkaisuista niin kotimaasta kuin ulkomailta.

Kirkkotilojen kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota erityisesti valaistukseen ja viihtyisyyteen, audiovisuaalisten elementtien kehittämiseen sekä monikäyttöisyyden parantamiseen. Tämä edellyttää taloudellisia panostuksia, joita on syytä harkita jopa taloudellisesti tiukkoina aikoina.

Kirkkojen ovien on oltava nykyistä useammin avoinna seurakuntalaisille. Tämä on mahdollista, jos kirkon avaimia luovutetaan rohkeammin vastuuta kantaville seurakuntalaisille. Kirkkotilasta tulee heijastua se, että se on pyhä, viihtyisä, avoin ja seurakuntalaisten omistama.

## Lähteet ja kirjallisuus

### Painamattomat lähteet

AKI:n jäsenkysely 2015. Seurakuntarakenneuudistus.

Lakivaliokunnan mietintö 1/2015 Kirkkohallituksen esityksestä 3/2014: Kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttaminen. Asianro 2012–00195.

Piispainkokouksen työryhmä (2015). *Selvitys hiippakuntien ja tuomiokapitulien tulevaisuuteen* vaikuttavista tekijöistä sekä toimenpide- ja muutosehdotuksia.

### Painetut lähteet

Haastettu kirkko (2012). *Haastettu kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Tampere: KTK.

### Kirjallisuus

Ketola, Kimmo & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa (2016). Johdanto: Hierarkioista verkostoihin - kirkon muuttuva yhteisöllisyys. – *Erilaisista yhteisöistä elävä kirkko*. Toim. M. Hytönen & K. Ketola & V.-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 124. Tampere: KTK, 9–39.

Meriläinen, Juha (2013). Ylirajainen historia ja globaali kristinusko. – *Kristinuskon historian tutkimusalat ja metodit*. Toim. J. O. Antila E. M. Laine & J. Meriläinen. Helsinki: Suomen kirkkohistoriallinen seura, 301–313.

## 2.3 Tulevaisuuden hiippakunnat

### 2.3.1 Piispuus ja piispan tehtävät<sup>103</sup>

Raamatussa piispaan ja hänen kaitsentaansa liittyvät teologiset ajatukset ilmaistaan kreikankielisillä substantiiveilla *episkopos* (”piispa”) ja *episkope* (”kaitsenta”) sekä verbeillä *episkeptomai* ja *episkopeo* (”katsoa”, ”valvoa”, ”johtaa”, ”arvioida”, ”vierailla”). Protestanttisuudessa on ollut tapana korostaa, että termi piispa esiintyy Raamatussa harvoin (lähinnä 1. Tim. ja Tit.) ja on tällöin merkitykseltään hyvin lähellä pappiin tai seurakunnanvanhimpaan viittaavaa *presbyteros*-sanaa. Tällöin unohtuu kuitenkin episk-alkuisen sanaperheen aktiivinen käyttö.

Rikkaampaa teologista termiä ”kaitsenta” on meillä alettu käyttää runsaammin ekumeenisten sopimusten vaikutuksesta. Näissä *episkope* viittaa ensisijaisesti ”kaitsennan virkaan”, jota piispan lisäksi voivat harjoittaa muutkin kirkon johtajat.

Raamatussakin termiä voidaan käyttää virasta tai tehtävästä (Apt. 1:20, 1. Tim. 3:1), mutta eksegeettisesti se tarkoittaa laajempaa toimintaa. Verbi voi viitata näkemiseen ja päälle katsomiseen, valvontaan ja joukkojen johtamiseen tai harkitsemiseen ja kannanmuodostukseen. Toisaalta termiin liittyy myös ajatus ”vierailemisesta” (lat. *visitatio*) esimerkiksi sairaiden tai tuntemattomaksi jääneiden heimoveljien luona.

Suomen ”kaitsenta” kuvaa tätä monimuotoista käsitemaailmaa vain rajallisesti. Sitä käytettäessä olisi hyvä muistaa, kuinka moniulotteiseen johtajuuteen sanaperhe voi viitata. Se painottaa yhtäältä omien joukkojen johtamista ja ikään kuin sisäänpäin kohdistuvaa (lat. *ad intra*) katsetta. Toisaalta *episkope* ja vastaavat verbit kuvaavat myös ulospäin suuntautuvaa (lat. *ad extra*), muurit ylittävää ja vieraiksi jääneisiin tutustuvaa toimintaa ja kannanmuodostusta. Kaitsija valvoo ja johtaa omiaan, mutta hänen visitaatiotyönsä kohdistuu myös koko maailmaan. Shakkipelin lähetin (engl. *bishop*) tavoin hän lähtee herkästi omista riveistä kohtaamaan muita. Ulospäin mennessäänkin *episkopos* on silti paikallisen tason palvelutehtävässä.

Piispan tehtäviä voi lähteä tarkastelemaan paitsi raamatullisista käsitteistä myös historiasta käsin. Paikallisseurakunnista koostuvat ja piispojen johtamat hiippakunnat ovat kirkollisena rakenteena miltei yhtä vanhoja kuin seurakunnat, sillä niiden juuret ulottuvat toiselle ja kolmannelle kristilliselle vuosisadalle. Alkuvaiheessa piispat olivat seurakuntien johtajia, joiden tehtävissä keskeiselle sijalle nousi vähitellen opin puhtaudesta vastaaminen. Reilussa vuosisadassa piispoista kehittyi kuitenkin

---

103 Alaluku pohjautuu ennen muuta Risto Saarisen artikkeliin *Kirkko-oppi*, Jaakko Olavi Antilan artikkeliin *Organisaation muotoutuminen* sekä Juha Meriläisen artikkeliin *Organisaation ja hallinnon nykytila*, jotka löytyvät mietinnön liiteosasta. Lisäksi siinä on hyödynnetty Saarisen komiteassa pitämää alustusta piispuudesta.

kirkollisia monarkkeja, joilla oli valta harjoittaa kirkkokuria omilla hallintoalueillaan, hiippakunnissa.<sup>104</sup>

Suomessa keskiaikainen hiippakuntajärjestelmä on jopa paikallisseurakuntia vanhempi. Kirkollisen vallankäytön keskipisteessä oli piispa, jolle kanoninen laki soi korkeimman hallinto- ja tuomiovallan, kirkon oppia ja opetustyötä koskevan valvontavastuun sekä oikeuden suorittaa tärkeimmät vihkimykset. Piispan apuna toimi tuomiorovastin johtama suureellinen tuomiokapituli. Piispojen julkaisemista ohjesäännöistä muodostui vähitellen kirkollisen lainsäädännön kolmas muoto kanonisen oikeuden ja maakuntalakien rinnalle.

Luterilainen reformaatio ei pyrkinyt 1500-luvulla poistamaan piispan virkaa, mutta luterilaisten piispojen oli luovuttava heille aiemmin kuuluneesta maallisesta vallasta. Luterilaisten reformaattoreiden teologisissa pohdinnoissa piispan rooli nähtiin pitkälti yhteneväksi papin roolin kanssa; tosin piispalle katsottiin kuuluvan erityisiä tehtäviä muun muassa papiston virkatoimien valvonnassa. Piispan virkaa ei kuitenkaan pidetty välttämättömänä, joten piispuus katosi monilta luterilaisilta alueilta. Ruotsissa ja sitä kautta Suomessa se kuitenkin säilyi.

Vaikka piispan rooli ja tehtävät ovat Suomessa vuosisatojen mittaan muuttuneet, piispuuden ydin on reformaatiosta saakka ollut kaitsentatehtävässä. Suomalaisessa perinteessä ”kaitsenta”-käsitteellä piispan tehtävät on kytketty usein raamalliseen kuvakieleen. Vanhassa testamentissa Jumala ja hänen valitsemansa johtajat kaitsivat Israelin kansaa kuin paimen laumaansa. Samoin Kristusta on verrattu hyvään paimeneen, joka pitää huolta laumansa jokaisesta jäsenestä. Vastaavalla tavalla piispan on ajateltu olevan hiippakuntaansa ja sen seurakuntia kaitseva paimen.

1990-luvun lopulla toiminut hiippakuntahallintokomitea määritteli piispan tehtäväkenttää seuraavasti:

*Kaitsijan tehtävänä on auttaa ihmisiä löytämään yhteys Kristukseen, pysymään siinä ja näkemään, mitä usko ja rakkaus merkitsevät siinä maastossa, jossa Jumalan kansa kulloinkin kulkee ja jonka se näkee edessään. Kaitsijan tehtävä on näin ollen valvojan ja tarkkaajan, tien näyttäjän ja rohkaisijan, ykseyden vaalijan ja puolustajan tehtävä.<sup>105</sup>*

Kyse on rikkaalla hengellisellä kuvakielellä varustetusta johtajuuden määritelmästä. Organisaation ja toiminnan näkökulmasta kaitsenta on seurakuntien johtajuuden tukemista ja konsultointia, johon sisältyy myös hengellinen merkitys. Tämä näkyy selvästi piispainkokouksen tuoreen hiippakuntatyöryhmän suppeammasta määritelmästä: ”[k]aitsennassa korostuu nykyään seurakuntien tukeminen, kannustaminen ja rohkaisu.”<sup>106</sup>

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

105 Hiippakuntahallintokomitea 1998, 72–73.

106 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 11.

Maallisen vallan häviäminen ja kaitsentatehtävän korostuminen eivät ole kuitenkaan merkinneet piispojien hallintotehtävien poistumista kokonaan. Joiltakin osin piispan asema ja hallinnollinen rooli jopa vankistuivat reformaation jälkeen, kun piispa korvasi tuomiorovastin tuomiokapitulin puheenjohtajana.

Piispan asema kirkon hallinnossa on viimeisen sadan vuoden aikana supistunut kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen muutos oli kirkollisen keskushallinnon reformi 1940-luvulla. Tällöin monet hiippakunnille kuuluneet tehtävät siirtyivät vastaperustetuille Kirkkohallitukselle ja kirkon keskusrahastolle, mikä lisäsi kirkon yhtenäisyyttä mutta kavensi hiippakuntien roolia. Samaan aikaan perustettu laajennettu piispainkokous, joka toimi kirkon johtoportaana ja valvoi Kirkkohallitusta, piti kuitenkin huolen piispojien keskeinen aseman säilymisestä.

Keskushallinnon synty myös muutti voimakkaasti hiippakuntien asemaa ja kirkkoa ylipäätään. Ennen kirkolliskokouksen ja Kirkkohallituksen perustamista kirkko oli ollut ikään kuin itsenäisten hiippakuntien muodostama liittovaltio. Kokonaiskirkkoa ei ollut organisaatiomielessä olemassa samalla tavalla kuin tänä päivänä. Kirkollisen yhtenäisyyden ihanne ja kokonaiskirkollisten toimielinten synty muuttivat hiippakunnat autonomisista toimijoista hallinnolliseksi ja toiminnalliseksi väliportaaksi seurakuntien ja kokonaiskirkon väliin.

Laajennetun piispainkokouksen lakkauttaminen vuonna 1974 heikensi huomattavasti piispojien asemaa ja merkitsi toista vaihetta muutosprosessissa. Kirkon sisäisen vallanjaon tasapaino kallistui virkamiesjohtoisen Kirkkohallituksen ja ennen muuta maallikkopainotteisen kirkolliskokouksen suuntaan.

Kolmanneksi piispojien asemaa kaventaneeksi kehityskulukuksi voidaan nostaa viimeisen parin vuosikymmenen aikana tapahtunut Kirkkohallituksen ja seurakuntayhtymien kasvu, mikä on johtanut hiippakuntien toiminnallisen roolin supistumiseen.

Pohjoismaisessa luterilaisuudessa on maallisen keskusvallan ja yhtenäiskulttuurin vuoksi ylikorostunut piispallisen kaitsennan sisäänpäin katsova luonne, kuten edellä on käynyt ilmi. ”Visitaatio” on esimerkiksi ymmärretty sellaiseksi piispantarkastukseksi, jossa piispa ikään kuin ylempänä hallintoelimenä valvoo seurakuntia ja pappeja.

Kirkon ja yhteiskunnan nykykäsitusten mukaan piispa on kuitenkin mitä vanhimmin ”sisäpuolinen”, ei ulkopuolelta lähetetty tarkastaja. Vaikka hänen työhönsä kuuluvat toisten sisäpuolisten tukeminen ja visionaarinen johtaminen, entistä tärkeämmäksi on noussut suunta ”sisältä ulospäin”, eli kirkon missionaarisen näyn muotoileminen ja toteuttaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen sekä kirkon edustaminen mediassa.

Ulospäin vaikuttaminen ei Raamatun *episkope*-käsitteen valossa ole kuitenkaan uusi tehtävä vaan kaitsentaan lähtökohtaisesti kuuluvaa perustyötä. Kaitsijan visitaatio ei suuntaudu vain omien pariin vaan myös kokonaiskirkkoon, ekumeeniseen ja uskontojenväliseen yhteisöön, yhteiskuntaan ja maailmaan.

Piispoille on vuosisatojen aikana kertynyt erilaisia konkreettisia hiippakunnallisia, kokonaiskirkollisia ja yhteiskunnallisia tehtäviä, jotka nousevat osin *episkope*-käsitteen moninaista tulkinnoista, osin suomalaisesta hallintokulttuurista. Tehtäviä on mahdollista tarkastella joko organisaatioportaittain tai tehtävän luonteen mukaan jaoteltuina.

Kokonaiskirkon tasolla piispat ovat virkansa puolesta piispainkokouksen ja kirkolliskokouksen jäseniä. Kirkolliskokouksen valiokunnissa, Kirkkohallituksen täysistunnossa ja useissa kirkon neuvottelukunnissa on piispojen edustus. Lisäksi piispat osallistuvat erilaisiin alueellisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin toimielimiin. Piispan työajasta noin kolmannes kuluu kokouksissa ja kokousmatkoilla, jotka ovat toki pääsääntöisesti viranhoidon kannalta välttämättömiä.

Useista kokonaiskirkollisista tehtävistä huolimatta piispan työn painopiste on kirkkolain perusteella hiippakunnassa. Piispa myös edustaa kokonaiskirkkoa paikallistasolla. Hän johtaa hiippakuntansa hallintoa ja toimintaa sekä valvoo sen seurakuntia ja pappeja niin opillisissa kuin lainopillisissa kysymyksissä. Näitä tehtäviä hoidetaan muun muassa virkaan vihkimisten, piispaintarkastusten ja tuomiokapitulien toiminnan kautta.

Jos ajatellaan piispan tehtäviä sisällöistä käsin, niihin lukeutuu yhtä lailla juridisia ja autoritaarisia tehtäviä, kuten laillisuuden ja nuhteettomuuden valvontaa, kuin myös pappien ja muiden seurakuntien työntekijöiden tukemista ja evankeliumin julistamista. Viran hengelliset elementit nousevat selkeämmin esiin piispanvihkimyksen sanamuodoissa sekä piispojen omissa puheissa ja kirjoituksissa kuin kirkkolaissa tai -järjestyksessä, jotka korostavat hallinnollisia tehtäviä ja valvontaa.

Piispan asemaan kohdistuvat mielikuvat eivät välttämättä vastaa muuttuneen viran todellisuutta, mikä aiheuttaa piispuuteen sekä sisältä nousevia että ulkoa tulevia jännitteitä. Piispa mielletään yhä helposti hierarkkiseksi ja hallinnolliseksi johtajaksi, vaikka piispan taloudellinen valta ja resurssit ovat kutistuneet ja hierarkkinen johtajuuskin on todellisuutta lähinnä vain papiston kaitsenta- ja kurinpitokysymyksissä sekä joissakin tapauksissa piispantarkastuksissa. Piispantarkastuksetkin ovat muutosvaiheessa, ja tulevaisuudessa tullaan siirtymään valvonnasta konsultoivampaan lähestymistapaan.

Yhteiskunnallinen muutos on nostamassa uudelleen esiin pitkään katveessa olutta piispallisen kaitsennan ulospäin suuntautuvaa *ad extra* -luonnetta. Piispoihiin kohdistuu nimittäin tänä päivänä huomattavasti yhteiskunta- ja mediasuhteisiin sekä kirkon ykseyteen liittyviä vaatimuksia ja paineita. Nämä kohdistuvat ennen muuta arkkipiispaan mutta myös muihin piispoihiin. Kirkon näkökulmasta piispat ovat yhä enemmän hengellisiä johtajia, yhteiskunnan näkökulmasta mielipidevaihtajia.<sup>107</sup>

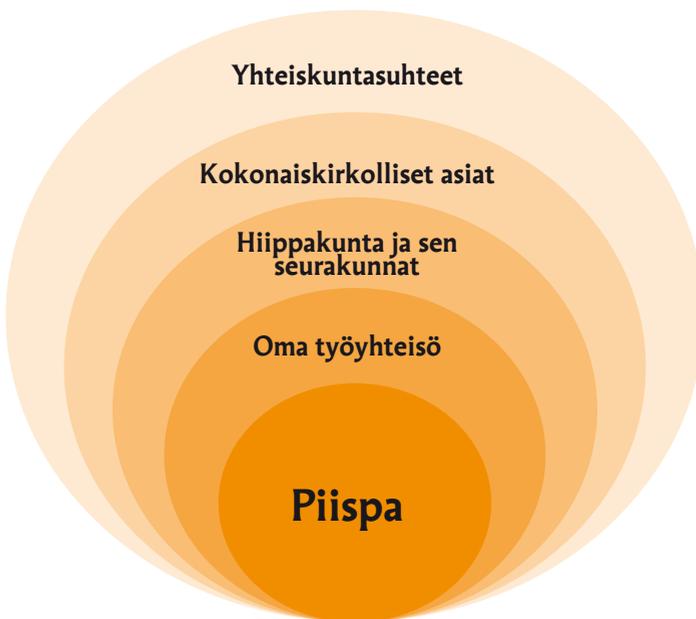
107 Ks. esim. Pihkala 2007, 111–123.

Graafisesti hahmotettuna piispan tehtävät on mahdollista jakaa neljään koriin:



**Kuvio 5.** Piispan tehtävien neljä osa-aluetta.

Tuoreen hiippakuntatyöryhmän ajattelun taustalla on piispan tehtävien hahmottaminen hieman samaan tapaan mutta vastuualueiden kautta. Tämä voidaan kuviona hahmottaa seuraavasti:



**Kuvio 6.** Piispan työkentät.

Jos piispan rooli on viimeisten vuosisatojen aikana muuttunut maallisesta ja hengellisestä ruhtinaasta työyhteisöjen kaitsijaksi, hengelliseksi johtajaksi ja mielipidevaikuttajaksi, piispan viran virkateologinen merkitys on samaan aikaan korostunut. Niin sanotuissa vanhoissa kirkoissa painotetaan voimakkaasti sitä, että käten päälle panemisella tehtäväänsä vihityt piispat edustavat apostoleista alkanutta viran jatkumoa. Tämän vihkimysohjelman katkeamatonta jatkumoa, apostolista suksessitota, pidetään keskeisenä osoituksena kirkon apostolisuudesta eli pysyvyydestä ja uskollisuudesta perussanomalle. Tulkinta poikkeaa esimerkiksi reformaattorien näkemyksistä. Ajatusmallin yleistyminen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on osin seurausta kiinteistä ekumeenisista suhteista anglikaanisiin ja ortodoksisiiin kirkkoihin sekä lähentyneistä suhteista katoliseen kirkkoon.

Kuten todettu, luterilaisessa perinteessä piispuutta ei ole aina pidetty teologisesti välttämättömänä. Perinteisistä luterilaisista alueista esimerkiksi Saksassa ja Yhdysvalloissa piispuuden merkitystä on vähätelty. Suomessakin, missä hiippakunnat ovat isoja ja piispan virka Saksan tai Yhdysvaltain protestanttisuuteen verrattuna korostunut, piispojen vaikutusmahdollisuudet omalla alueellaan ovat kirkkoherraa rajatummalla.

Vaikutusmahdollisuuksien kapeneminen näkyy muun muassa siinä, että piispojen ja tuomiokapitulien on koettu ajautuneen turhan etäälle seurakuntayhtymistä, joiden merkitys on selvästi kasvanut kirkossa. Yksi pohdinnan arvoinen vaihtoehto olisi, että piispoja kutsuttaisiin ja heille annettaisiin oikeus osallistua seurakuntayhtymien strategian luomiseen. Muutoin piispojen mahdollisuudet hoitaa tehtäväänsä kaitsijana ja innostajana jäävät seurakuntayhtymien kohdalla rajallisiksi.

Piispan roolia kehitettäessä on hyvä kiinnittää huomiota piispojen johtamisosaamiseen, missä koulutuksella on tärkeä tehtävänsä. Tähän liittyvät myös aika ajoin esiintyvät kannanotot, joissa pohditaan, pitäisikö piispan viran kelpoisuusehtona olla vähintään kirkkoherran viran kelpoisuus.

## Komitean kannanotto 14:

Vaikka kaikki luterilaiset kirkot eivät ole pitäneet piispuutta historiallisesti ja teologisesti välttämättömänä, piispat ovat kirkolle merkittävä voimavara.

Piispan viran olemassaolo määrittynyt kaitseman kautta. Koska paikallisseurakunta on kirkon perusyksikkö, piispan virka ja tehtävät kytkeytyvät erottamattomasti paikallisseurakunnissa tapahtuvaan työhön.

Piispan rooliin kuuluu niin sisäänpäin katsova kuin ulospäin suuntautuva luonne. Oman hiippakunnan sekä sen papiston ja muiden työntekijöiden kaitseminen ja tukeminen ovat piispan tärkeimpiä tehtäviä. Lisäksi kirkko tarvitsee tulevaisuudessa piispoja entistä enemmän ulkoiseen viestintään, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, kansainvälisiin suhteisiin ja kirkon ykseyden vaalimiseen.

Keskeisinä johtajina piispojen rooli korostuu erityisesti muutosvaiheissa. Siksi kirkkoa uudistettaessa tulee kiinnittää huomiota paitsi kirkkoherrojen myös piispojen johtamisvalmiuksiin.

Piispojen tukeminen palvelee myös seurakuntia ja koko kirkkoa. Piispojen ja hiippakuntien on saatava nykyistä paremmin tukea vaikuttamistoimintaan, viestintään ja kehittämistyöhön sekä johtamiseen ja hiippakunnan sisäiseen kaitsemaan.

### 2.3.2 Erilaiset hiippakuntamallit

Hiippakuntien koko, lukumäärä ja rajat ovat olleet Suomessa pitkälti käytännöllisyyskysymyksiä. Vuodesta 1554 alkaen kirkossa oli kaksi, vuodesta 1897 alkaen neljä ja vuodesta 2004 alkaen yhdeksän hiippakuntaa, joista uusimpana Espoon hiippakunta. Hiippakuntien määrän kasvun taustalla ovat olleet lähinnä väestönkasvu sekä pyrkimys helpottaa hiippakuntien hallittavuutta. Nykyisistä hiippakunnista kahdeksan on muodostettu maantieteellisin perustein ja yksi, Porvoon hiippakunta (ruots. *Borgå stift*), kattaa maamme ruotsinkieliset alueet.<sup>108</sup>

Hiippakuntien kokoa ja lukumäärää voidaan siis lisätä tai vähentää tai ne voidaan säilyttää nykyisellään sen mukaan, mikä on tarkoituksenmukaista. Hiippakuntien lisääminen merkitsisi käytännössä sitä, että myös piispoja olisi enemmän. Hiippakuntien vähentäminen voisi sen sijaan merkitä joko piispojen lukumäärän vähentämistä tai määrän säilymistä ennallaan.<sup>109</sup>

108 Ks. liiteosasta *Juha Meriläisen* artikkeli *Organisaation ja hallinnon nykytila*.

109 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 35.

Toukokuussa 2015 raukeamaan äänestetyt seurakuntarakennemuutosten valmisteluprosessissa hahmoteltiin erilaisia malleja, joiden mukaan seurakuntien, seurakuntayhtymien ja hiippakuntien organisaatiot voitaisiin rakentaa. Hiippakuntien osalta samaa hahmottelutyötä jatkoi piispainkokouksen asettama hiippakuntatyöryhmä, jonka raportti valmistui joulukuussa 2015. Raportti esittelee kolme vaihtoehtoista hiippakuntamallia, joilla kaikilla on vahvuutensa ja heikkoutensa.<sup>110</sup>

*Ensimmäinen malli rakentuu pienten hiippakuntien varaan.* Jokainen seurakunta kuuluisi reilusta kymmenestä seurakunnasta koostuvaan hiippakuntaan, joka olisi paitsi hengellinen myös taloushallinnollinen yksikkö. Hiippakunta hoitaisi monet seurakuntayhtymille nykyään kuuluvista tehtävistä. Perustaltaan malli muistuttaa monin tavoin raukeamaan äänestettyä seurakuntarakennemuutosta, mutta seurakuntayhtymän sijasta katto-organisaationa olisi hiippakunta.<sup>111</sup> Malli on esitelty vahvuuksineen ja heikkouksineen tarkemmin luvussa 3.1.

*Toisessa hiippakuntamallissa hiippakuntien ja piispojen määrää vähennettäisiin nykyisestä 5–7:ään.* Uudet hiippakuntarajat muodostettaisiin mahdollisimman pitkälle maakuntarajojen mukaisiksi. Perusajatuksena hiippakuntien kasvattamisessa on tuomiokapitulien resurssien turvaaminen. Mallin vahvuutena on, etteivät suuriin mittasuhteisiin kasvaneet seurakuntayhtymät dominoisi liikaa hiippakunnan elämää. Piispainkokouksen työryhmä piti hiippakuntien kasvattamista kuitenkin teologisesti kyseenalaisena. Jos ensimmäinen malli pienine hiippakuntineen lähentäisi piispaa ja seurakuntia sekä vastaisi paremmin monen kansainvälisen sisarkirkon rakenteita, hiippakuntien kasvattaminen etäännyttäisi hiippakunta- ja seurakuntatasoja entisestään.<sup>112</sup> Malli esitellään ja arvioidaan tarkemmin luvussa 3.2.

*Kolmas malli* perustuu edellisen tapaan hiippakuntien kasvattamiseen ja vahvistamiseen. Erot edelliseen olisivat kuitenkin merkittävät. Muutaman ison hiippakunnan sijasta *kirkko jaettaisiin kolmeen hiippakuntaan: pohjoisen ja etelän suurhiippakuntiin sekä ruotsinkieliseen Porvoon hiippakuntaan*, joka olisi kooltaan murto-osa suomenkielisistä hiippakunnista. Pohjoisen hiippakunnan muodostaisivat nykyiset Mikkelin, Kuopion, Lapuan ja Oulun hiippakunta, kun taas eteläinen hiippakunta koostuisi Turun arkkhiippakunnasta sekä Helsingin, Espoon ja Tampereen hiippakunnista.<sup>113</sup>

Piispojen määrään kahden suurhiippakunnan muodostaminen ei toisi välttämättä muutoksia, sillä suurhiippakunnat jakautuisivat pienempiin piispakuntiin, joita voisi olla vastaava määrä kuin nykyisiä hiippakuntia. Suurhiippakun-

110 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 35–36.

111 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 36–38. Hiippakuntamallia esitettiin myös seurakuntarakennemuutoksen ohjausryhmän toimesta vuonna 2011. Ks. Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2011, 38–42.

112 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 38–39.

113 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 39–40.

nat olisivat hallintoalueita, joilla olisi omat tuomiokapitulit. Piispakunnat olisivat puolestaan kaitsenta-alueita, vaikka osa tuomiokapitulien tehtävistä voitaisiinkin delegoida niille. Lisäksi Kirkkohallituksen toiminnallinen osasto ja mahdollisesti osa erillisyyksiköistä jaettaisiin hiippakuntiin, jolloin hiippakunnat saisivat huomattavassa määrin toiminnallista resurssia. Kummassakin suurhiippakunnassa olisi mahdollisesti oma arkkipiispansa.<sup>114</sup>

Uudenlainen rakenne heijastelisi nykyistä todellisuutta, jossa eteläisen ja pohjoisen Suomen yhteiskunnalliset ja kirkolliset erot ovat kasvamassa yhä suuremmiksi. Yhtenä kirkon haasteena on ollut kaikkialle Suomeen soveltuviin yhteisten ratkaisujen löytäminen. Suurhiippakuntien myötä ei olisi tarpeen etsiä aina kompromisseja vaan alueelliset erityispiirteet huomiovia erillisiä ratkaisuja. Siihen uusilla suurhiippakunnilla olisi sekä mahdollisuudet että resurssit. Toiminnallisen osaston jakaminen hiippakuntiin merkitsisi myös kritisoidun ”helsinkikeskeisyyden” vähenemistä kirkossa. Riskinä on kuitenkin se, että malli voisi entuudestaan kasvattaa pohjoisen ja etelän välistä kuilua ja johtaa kirkon polarisoitumiseen ja lopulta jopa jakautumiseen.

Kahden suurhiippakunnan muodostaminen ei myöskään yksinkertaistaisi kirkon rakennetta, mitä ensimmäinen malli voisi onnistuessaan tehdä, vaan se päinvastoin lisäisi yhden väliportaan. Pahimmillaan eteläisen ja pohjoisen hiippakunnan seurakunnat voisivat olla osa kuusiportaista rakennetta: seurakunta – seurakuntayhtymä – rovastikunta – piispakunta – hiippakunta ja kokonaiskirkko. Ruotsinkielisessä hiippakunnassa olisi yksi porras vähemmän. Rovastikunnat eivät toki muodosta varsinaista hallinnollista väliportasta, mutta organisaatorakenne muuttuisi joka tapauksessa entistäkin moninaisemmaksi.

Ruotsinkielisen hiippakunnan säilyminen ennallaan olisi kirkkopoliittisesti helppo ratkaisu. On kuitenkin syytä pohtia, millainen asema reilun 200 000 jäsenen kielellisellä vähemmistöhiippakunnalla olisi karkeasti laskien noin kahden miljoonan jäsenen suurhiippakuntien rinnalla. Riskit yhtäältä sen marginalisoitumiseen, toisaalta sen yliedustellisuuteen kirkollisessa päätöksenteossa olisivat todellisia.

---

114 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 40–41.

**Komitean kannanotto 15:**

Koska piispan tehtävien ydin ja sitä kautta hiippakuntien olemassaolo nousevat kaitsementatehtävästä ja seurakuntien tukemisesta, hiippakuntarakenteen tulisi olla sellainen, että se mahdollistaisi piispoille riittävät ajalliset, taloudelliset ja henkilöstöä koskevat resurssit näiden tehtävien hoitamiseksi. Ensimmäinen hiippakuntamalli (maakuntamalli) tarjoaa tälle mahdollisesti vahvimmat ja toinen hiippakuntamalli (kahden suurhiippakunnan malli) todennäköisesti heikoimmat edellytykset. Piispan ja kaitsettavien seurakuntien välistä etäisyyttä ei tulisi kasvattaa nykyisestä.

Tulevaisuuskomitean tavoitteena on yksinkertaistaa organisaatorakennetta, tehdä hallintoa kevyemmäksi ja joustavammaksi sekä säästää kustannuksissa. Pienistä hiippakunnista koostuva ensimmäinen malli olisi hyvä vaihtoehto kahden ensimmäisen tavoitteen kannalta, mutta se saattaisi lisätä hallinnon kustannuksia, mikä on vahva argumentti sitä vastaan. Se myös toisi mukanaan ruotsinkielisen vähemmistön ja Pohjois-Suomen seurakuntien vastustaman pakkoyhtymämallin heikkouksineen ja vahvuuksineen, vaikkakin toisessa asussa ja toisella nimellä. Tulevaisuuskomitea kannattaa pakollisuuden sijasta erillaisuuden ja alueellisten vaihtoehtojen sallimista silloin, kun se on teologisesti, juridisesti ja taloudellisesti mahdollista.

Kahden suurhiippakunnan malli helpottaisi alueellisten erojen huomioimista, mutta se myös uhkaisi polarisoida kirkon ja jakaa sen kahtia. Tähän riskiin on suhtauduttava vakavasti.

Piispojen määrää ei tule kasvattaa, jotta piispojen yhteiskunnallinen asema ja vaikuttavuus eivät kavennu, mutta ei myöskään merkittävästi pienentää, jotta heidän media- ja yhteiskuntasuhteisiin käytettävissä olevat voimavaransa eivät vähene.

**2.3.3 Hiippakuntajako**

Piispainkokouksen hiippakuntatyöryhmä toteaa joulukuussa 2015 valmistuneessa raportissaan, että aiemmin käsitellyssä ollut Kirkkohallituksen ehdotus maakuntapohjaisesta hiippakuntajaosta tulisi ottaa uudelleen esille. Viittaus kohdistuu Kirkkohallituksen vuonna 2002 tekemään esitykseen, jossa kukin suomenkielinen hiippakunta muodostuisi kahden tai useamman maakunnan enemmistöltään suomenkielisistä seurakunnista.<sup>115</sup>

115 Kirkkohallituksen esitys 2/2002 kirkolliskokoukselle, 1; Piispainkokouksen työryhmä 2015, 35–36.

Turun arkkihiippakunta olisi Kirkkohallituksen esityksessä koostunut Satakunnasta ja Varsinais-Suomesta; Tampereen hiippakunta Kanta-Hämeestä, Päijät-Hämeestä ja Pirkanmaasta; Oulun hiippakunta Keski-Pohjanmaasta, Pohjois-Pohjanmaasta ja Lapista; Mikkelin hiippakunta Etelä-Karjalasta, Etelä-Savosta ja Kymenlaaksosta; Kuopion hiippakunta Kainuusta, Pohjois-Karjalasta ja Pohjois-Savosta sekä Lapuan hiippakunta Etelä-Pohjanmaasta, Pohjanmaasta ja Keski-Suomesta. Esityksessä ei otettu kantaa Helsingin hiippakunnan mahdolliseen jakamiseen, koska se oli samaan aikaan erillisessä käsittelyssä. Porvoon hiippakuntaan uudistus ei olisi vaikuttanut.<sup>116</sup>

Kirkkohallitus painotti, että maakunnat olivat nousseet aluejaon keskeiseksi lähtökohdaksi paitsi Suomessa myös Euroopan unionin rakenne- ja aluepolitiikassa. Suomen maakuntajakolain mukaan maakunta oli alue, johon kuuluvat kunnat muodostivat toiminnallisesti ja taloudellisesti sekä alueen suunnittelun kannalta tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Maakuntajakoa oli ryhdytty hyödyntämään myös julkisen hallinnon ulkopuolella, esimerkiksi järjestöjen toimialueita muodostettaessa.<sup>117</sup>

Asiaa Kirkkohallitukselle valmistellut hiippakuntarajatoimikunta esitti yksimielisesti hiippakuntarajojen mukauttamista maakuntarajoihin. Kirkkohallitus yhtyi tähän kantaan ja korosti, että maakuntajakoon perustuva hiippakuntajako helpotaisi yhteistyötä maakuntien toimijoiden kanssa. Aineellisen kehityksen ja toiminnallisen tehokkuuden parantamisen ohella kyse olisi eri alueiden kulttuuristen, historiallisten ja sosiaalisten ominaispiirteiden arvostamisesta, hyödyntämisestä ja kehittämisestä.<sup>118</sup>

Asiasta lausunnon antanut kirkolliskokouksen hallintovaliokunta kannatti kaikkia edellä kuvattuja myönteisiä näkökohtia mutta esitti siitä huolimatta, että asia jätettäisiin raukeamaan. Yllättävää päätöstä perusteltiin sillä, että seurakuntien suhtautuminen hiippakunnan vaihtumiseen olisi ollut kriittistä eikä maakunnallinen toimintakaan ollut vielä riittävän vakiintunutta. Uudistuksen toteuttamisen sijasta Kirkkohallituksen tulisi ”seurata, millaiseksi maakuntapohjainen toiminta Suomessa ja laajemmin EU:ssa kehittyi”. Kirkolliskokous äänesti asian raukeamisen puolesta äänin 54–47.<sup>119</sup>

Kaikki maakuntapohjaista hiippakuntarakennetta pohtineet tuoreimmat kirkon työryhmät ja päätöksentekoaikaiset ovat pitäneet mallia perusteltuna ja mielekkäänä, vaikka sitä ei ole käytännössä toteutettu. Maakuntia on nykyisellään 21, mikä on varsin paljon. Maakuntien kokoisten hiippakuntien perustaminen olisi mahdollista, jos tavoitteena olisi piispainkokouksen hiippakuntatyöryhmän ehdottama ensimmäinen malli seurakuntayhtymiä muistuttavine hiippakuntineen. Jos

116 Kirkkohallituksen esitys 2/2002 kirkolliskokoukselle, 1.

117 Kirkkohallituksen esitys 2/2002 kirkolliskokoukselle, 11–12.

118 Kirkkohallituksen esitys 2/2002 kirkolliskokoukselle, 14.

119 Hallintovaliokunnan mietintö 3/2002 Kirkkohallituksen esityksestä 2/2002, 4–5; KK ptk. 2002, 30 §.

taas pyrittäisiin rakentamaan karkeasti nykyisen kokoisia hiippakuntia, parempi pohjamalli hiippakunnille olisi maakuntarajoja noudattava aluehallintovirastojen verkosto.

Aluehallintovirastot ja Ahvenanmaan valtionvirasto ovat pyrkinet edistämään alueellaan muun muassa perusoikeuksien toteutumista, peruspalveluiden saataavuutta, ympäristönsuojelua sekä sisäistä turvallisuutta.<sup>120</sup> Ne ovat myös tehneet monipuolista yhteistyötä muiden alueellisten toimijoiden kuten esimerkiksi hiippakuntien kanssa.

Maakunta- ja aluehallintovirastojen rajoja mukailevat hiippakuntarajat olisivat siksi nykytilanteessa toiminnallisesti ja kulttuurisesti mielekäs ratkaisu, mihin asiaa pohtineet Kirkkohallituksen ja piispainkokouksen työryhmät ovat jo aiemmin kiinnittäneet huomiota. Malli selkeyttäisi kirkon ja yhteiskunnallisten viranomaisten ja toimijoiden välistä yhteistyötä ja toisi monenlaisia synergiaetuja. Seurakunnat tekevät kuntien kanssa yhteistyötä monilla sektoreilla, ja samankaltaiset rakenteet ja yhteistyösuunnat helpottaisivat tätä entisestään.

Ongelmana on kuitenkin se, että vaikka maakuntarakenne on kirkolliskokouksen päätöstä seuranneen vajaan 15 vuoden aikana jokseenkin vakiintunut, kunta- ja aluehallintorakenteet ovat jatkuvasti eläneet. Tuore Sote- ja maakuntaudistus on edelleen kesken, ja se on synnyttänyt runsaasti keskustelua ja poliittista kiistelyä.<sup>121</sup>

Saatujen tietojen perusteella näyttää todennäköiseltä, että nykyiset kuusi aluehallintovirastojen ympärille muodostettua AVI-aluetta tullaan yhdistämään yhdeksi valtakunnalliseksi viranomaiseksi, jolla olisi alueellisia toimipisteitä. Näin ollen kuntien ja kuntayhtymien laajasti kannattamat AVI-alueet tulisivat katoamaan.

Epävarmassa yhteiskunnallisessa ja poliittisessa tilanteessa ei olisi kirkolta järkevää sitoa ratkaisujaan yhteiskunnallisiin rakenteisiin, elleivät ne nouse sen omista lähtökohdista. Oleellista on, että hiippakuntarajat ovat kulttuurisesti ja toiminnallisesti luontevia eivätkä aiheuta viranomaisyhteistyölle ongelmia. Maakuntarajojen huomioiminen on sikäli perusteltua, että maakuntahallintoa on rakennettu katsoamalla väestökeskittymiä sekä kulttuurista ja alueellista tilannetta.

Hiippakuntarakenteen tai -rajojen muuttamiseen ei kuitenkaan kohdistu suurta painetta. Nykyiset hiippakunnat voivat suuremmista ongelmista hoitaa sisäisiä asioitaan ja tehdä yhteistyötä niin muiden hiippakuntien kuin yhteiskunnan kanssa. Nykyisen tiedon valossa ei voida selkeästi osoittaa, että jokin muu hiippakuntamalli olisi muita perustellumpi, toimivampi tai halvempi.

Hiippakuntien roolia, tehtäviä ja toimintakulttuuria on mahdollista uudistaa myös nykyisten rakenteiden sisällä. Jos hiippakuntarajoja tarkastetaan, prosessissa on syytä huomioida maakuntarajat, vaikka kirkon ei tarvitse sitoutua niihin.

120 Aluehallintovirastot 2016.

121 Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtiovarainministeriö 2016.

Riippumatta rajoista ja rakenteista hiippakuntien välistä yhteistyötä tulee lisätä ja vahvistaa niin toiminnallisista syistä kuin kustannussäästöjen aikaan saamiseksi. Yhteiset työmuodot, työntekijät ja tuomiokapitulit voivat olla keino tähän.

### Komitean kannanotto 16:

Hiippakuntarajat eivät nouse teologiasta vaan ovat tarkoituksenmukaisuuskysymys. Ne voivat yhtä lailla perustua historiallisten kehityskulkujen tuloksiin tai seurata muualla yhteiskunnassa käytettyjä aluerajoja. Toisaalta kirkon ei tarvitse mukailla aluepolitiikassa tapahtuvia käännteitä silloin, jos ne eivät palvele kirkon omia tarpeita. Oleellista on etsiä luontevia ja yhteistyötä helpottavia ratkaisuja.

Hiippakuntarakenteiden yhdenmukaisuus yhteiskunnallisten aluerakenteiden kanssa helpottaisi viranomaisyhteistyötä ja toisi synergiaetuja. Aluepolitiikan epävarmuus ja aluehallintovirastojen todennäköinen lakkauttaminen tekevät kuitenkin hiippakuntarajojen mukauttamisen AVI-alueisiin kannattamattomaksi.

Maakuntien merkitys on tärkeä, ja ne on muodostettu poliittisia suhdanteita vakaampien kulttuuristen ja väestöllisten tekijöiden perusteella. Siksi nykyisiä seurakunta- ja hiippakuntarajoja muutettaessa tulisi huomioida maakuntarajat, jos rajojen yhdenmukaistamiseen ei liity kirkon näkökulmasta ongelmia tai esteitä.

### 2.3.4 Hiippakuntahallinto<sup>122</sup>

Tuomiokapitulit ovat toimineet piispojen hallintovirastoina Suomessa keskiajalta saakka. Modernina aikana tuomiokapitulit olivat valtion virastoja aina vuoden 1997 alkuun saakka, jolloin ne siirtyivät kirkon kustannettaviksi ja niiden viranhaltijoista tuli muodollisestikin kirkon viranhaltijoita.

Tänä päivänä tuomiokapitulien tehtävinä on muun muassa hoitaa hiippakunnallista toimintaa, hallintoa ja taloutta; tukea ja valvoa seurakuntien toimintaa ja hallintoa; hoitaa papiston henkilöstöasioita; valvoa papiston ja seurakunnan muiden työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää; hoitaa yhteyksiä kirkon hallintoon, toisiin hiippakuntiin, kristillisiin järjestöihin ja muihin yhteiskunnan tahoihin sekä ottaa ja irtisanoa tuomiokapitulien viranhaltijat ja työntekijät. Lisäksi se valmistelee asioita hiippakuntavaltuustolle ja huolehtii valtuuston päätösten toimeenpanosta. Käytännössä tuomiokapituli on ainoa alueellista yhtenäisyyttä rakentava elin kirkossa.

122 Alaluku pohjautuu lähinnä liiteosasta löytyvään *Juha Meriläisen* artikkeliin *Organisaation ja hallinnon nykytila*.

Tuomiokapitulिन valta tukee kirkon autonomiaa, sillä monet opillisten epäselvyyksien kaltaiset kysymykset eivät päädy maallisen tuomioistuimen päätettäväksi siksi, että ne ohjautuvat tuomiokapituleille.

Tuomiokapitulिन jäseniä ovat puheenjohtajana toimiva piispa, varapuheenjohtajana toimiva tuomiorovasti – käytännössä tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherra –, kaksi pappisasessoria, yksi maallikkojäsen sekä tuomiokapitulिन lakimiesasessori ja hiippakuntadekaani. Juridiselle osaamiselle on jatkossakin tarvetta tuomiokapituleissa, ja pappisasessorien paikkaa puoltaa se, että heidän kauttaan piispat saavat lisää asiantuntemusta opillisiin kysymyksiin ja seurakuntia koskeviin ratkaisuihin.

Apunaan tuomiokapitulilla on ryhmä toiminnallisista tehtävistä vastaavia työntekijöitä sekä toimisto- ja hallintohenkilöstöä. Joissakin hiippakunnissa tätä hiippakuntadekaanin johtamaa yksikköä kutsutaan toiminnalliseksi osastoksi. Tuomiokapituleissa oli jo pidempään ollut hiippakunta-apulaisia, mutta laajemmat osastot alkoivat kehittyä 1970- ja 1980-luvuilla toiminnan kehittämistä, koulutuksesta ja työnohjauksesta nousevien tarpeiden seurauksena.

Seurakuntien hiippakuntiin kohdistamat tarpeet vaihtelevat huomattavasti erilaisista perinteistä, taloudellisista reaali-teeteistä ja rakenneratkaisuista johtuen. Suurten seurakuntayhtymien resurssit ovat moninkertaiset hiippakuntiin nähden, joten käytännöllisen tuen tarve niissä saattaa olla vähäinen. Samaan aikaan pienet, itsenäiset seurakunnat voivat edelleen kaivata hiippakunnallista tukea moninaisissa kysymyksissä samoin kuin resurssiltaan heikot seurakuntayhtymät.

Toisaalta yksikön koosta riippumatta jokainen seurakunta ja seurakuntayhtymä tarvitsee yhä piispallista kaitsentaa. Seurakuntayhtymien lisääntyminen ja kasvu edellyttävät kuitenkin kaitsennan toteuttamista uusilla tavoilla.

Yhtenäisen seurakuntayhtymämallin kariutuminen merkitsee sitä, että seurakuntakenttä tulee säilymään tulevina vuosina heterogeenisenä, vaikka seurakunnat ajautuvatkin vähitellen suurempiin talousyksiköihin. Koska muutos tapahtuu liukuvana, hiippakuntien rooliin ja tukitehtäviin ei ole mielekäästä tehdä äkillisiä muutoksia. Siinä vaiheessa, kun kaikki tai valtaosa seurakunnista on osa seurakuntayhtymää, hiippakuntien roolia ja toiminnallisten osastojen tarvetta on syytä tarkastella uudelleen.

Joka tapauksessa nykyinen taloudellinen kehityssuunta ja komitean esittämä keskusrahastomaksun alentaminen merkitsevät sitä, että hiippakuntien on seurakuntien tavoin kyettävä säästämään kuluistaan. Hiippakuntien välisen yhteistyön, verkostoitumisen ja henkilöstöresurssien jakamisen kautta tämä on mahdollista toteuttaa niin, ettei toiminnallisia osastoja tarvitse tässä vaiheessa kokonaan lakkauttaa.

Lakkauttamisen sijasta toiminnallisia osastoja on uudistettava niin, että ne voivat toimia osana koko kirkon kattavaa kehittämistoiminnan verkostoa, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.4.4. Jatkossa toiminnallisia osastoja voitaisiin kutsua hiippakunnallisiksi kehittämissyksiköiksi. Kehittämissyksiköiden viestinnällistä osaamista on myös vahvistettava, mistä lisää luvussa 2.4.3.

Historian saatossa tuomiokapituleille on kertynyt erilaisia hallinnollisia tehtäviä ja alustusasioita, joita on syytä karsia, jotta tuomiokapitulit pystyvät niukkenevien

resurssien keskellä keskittymään ydintehtäviinsä. Alistusmenettelyjen purkaminen merkitsee samalla seurakuntien itsenäisyyden vahvistumista. Esimerkiksi pappien loma-asioista ei ole tarpeen päättää tuomiokapituleissa lukuun ottamatta kirkkoherrojen sijaisuuksia ja muiden pappien pitkiä sijaisuuksia, mihin käytäntöön osassa hiippakunnista on jo siirrytty. Muista lomista voidaan päättää seurakunnissa.

Muutokset on pyrittävä toteuttamaan niin, että niiden avulla voidaan vahvistaa seurakuntien itsemääräämisoikeutta, yksinkertaistaa kiinteistöjä koskevaa päätöksentekoprosessia ja ohjata sekä päätöksentekoa että sitä koskevaa valvontaa paikkoihin, joissa on niitä koskeva paras asiantuntemus.

Tuomiokapitulin nimi (lat. *Domus capituli*, ruots. *domkapitel*) tulee virheellisestä käännöskielestä, jossa latinankielen taloa merkitsevä sana *domus* on muokkautunut ruotsinkielessä muotoon *dom* eli tuomio. Vaikka kirkollisessa kielenkäytössä tuomioalkuisiin sanoihin on totuttu, nyky-yhteiskunnassa ne luovat hierarkkisen ja tuomitsevan mielikuvan, jota ei voida pitää kirkon kannalta toivottavana. Siksi piispainkokouksen tuore hiippakuntatyöryhmä otti selkeästi kantaa nimikkeisiin ja suositteli niiden uudistamista. Hiippakunnallisen hallintoelimen nimeksi voisi tulla kollegio tai kapituli, tuomiokapitulin henkilökuntaa voitaisiin kutsua piispan toimistoksi "tai mieluummin kehittämyksiköksi" ja tuomiokirkko muuttuisi piispan kirkoksi tai katedraaliksi. Tuomiokirkkoseurakunta voisi olla saman periaatteen mukaisesti katedraaliseurakunta. Piispantarkastuksesta voitaisiin puhua piispan vierailuna.<sup>123</sup>

Vaikka tulevaisuuskomitea ei lähde esittämään uusia käännösmuotoja, se antaa lähtökohtaisesti tukensa hiippakuntatyöryhmän esitykselle ja toivoo käsitteiden uudelleenpohtimista.

Tuomiokapitulin rinnalla on eri aikoina toiminut muitakin hiippakunnallisia hallinto- tai neuvotteluelimiä. Tällaisia ovat olleet papeista koostuva vuotuinen synodaalokokous sekä vuonna 2004 lakkautettu papeista ja maallikoista koostunut hiippakuntakokous, joka korvattiin 2–4 kertaa vuodessa kokoontuvalla hiippakuntavaltuustolla. Uudistuksen tavoitteena oli hiippakuntahallinnon itsenäisyyden lisääminen. Käytännössä ainoa muutos kuitenkin oli, että tuomiokapitulin virkojen perustaminen ja lakkauttaminen siirrettiin Kirkkohallitukselta uudelle hiippakuntavaltuustolle. Hiippakunnassa ei voida edelleenkään päättää esimerkiksi käytettävissä olevista resursseista, vaan ne päätökset tekee kirkolliskokous.

Nykymuotoisen hiippakuntavaltuuston tehtäviä ovat hiippakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman ja talousarvion sekä edellisen tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen hyväksyminen, jos kohta näissäkin kyse on näennäisestä hyväksymisestä; lopullinen päätösvalta on kirkolliskokouksella. Yleisellä tasolla valtuuston toimenkuvaksi on annettu edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa. Hiippakuntavaltuustot voivat myös tehdä aloitteita kirkolliskokoukselle.

---

123 Ks. Piispainkokouksen työryhmä 2015, 35.

Maallikon johtama hiippakuntavaltuusto koostuu lakkautettujen hiippakuntakokousten tavoin yhteisen ja erityisen pappeuden edustajista eli maallikoista ja papeista, joista ensiksi mainittuja on 14 ja jälkimmäisiä seitsemän. Vaalitapa ja toimikausi ovat samat kuin kirkolliskokouksella.

Hiippakuntavaltuustojen perustamista on kirkolliskokouksen historiaa analysoineen *Jaakko Olavi Antilan* mukaan pidetty alusta saakka epäonnistuneena. Hiippakuntakokous lakkautettiin, koska sillä ei ollut selvää tarkoitusta eikä tehtävää. Kirkkopoliittisista syistä sen tilalle rakennettiin uusi hallintoelin, jonka olemassaolon perusteet olivat yhtä hatarat ja merkitys yhtä vähäinen. Hiippakuntavaltuustoille ei nimittäin ohjattu juuri lainkaan päätösvaltaa sen enempää keskushallinnolta kuin seurakunniltakaan. Yritys keventää hallintoa epäonnistui yhtä lailla. Yksi hallintoelin korvattiin toisella, minkä lisäksi ”kevennysprosessi” johti tuomiokapitulien koon kasvattamiseen.<sup>124</sup>

Epäonnistumisen taustalla oli Antilan mukaan erilaisten hallintoperiaatteiden yhteentörmäys ja niiden välillä tehty kompromissi. Monet kirkolliskokouksen maallikkoedustajista kannattivat hiippakuntahallintokomitean esittämää yhden maallikon lisäämistä tuomiokapituliin. Lisäksi he halusivat hiippakuntakokousten korvaajiksi esitetyistä hiippakuntavaltuustoista maallikkojohtoisia ja pyrkivät kaventamaan piispan roolia hiippakuntahallinnossa. Viimeksi mainittua ei piispainkokous voinut hyväksyä. Kompromissin lopputulemana piispan rooli säilyi ennallaan, mutta muutoin maallikkolinjan on katsottu saavuttaneen tavoitteensa. Toisaalta kiistelystä on nähty johtaneen rakenneuudistuksen epäonnistumiseen, eli hallinnon kasvamiseen ja rooliltaan vähäisen hiippakuntavaltuuston syntyyn.<sup>125</sup>

Alistussäännösten karsimisen johdosta hiippakuntien hallinnolliset tehtävät vähenevät entuudestaan, mikä on peruste paitsi tuomiokapitulien roolin muokkaamiselle myös hiippakuntavaltuustojen lakkauttamiselle. Hiippakuntahallinnon synodaalisuus on kuitenkin turvattava. Tämä on mielekkäämpää toteuttaa lisäämällä maallikoita päätösvaltaiseen hallintoelimeen, tuomiokapituliin, kuin ylläpitämällä laajaa toimielintä, jonka rooli on alusta saakka kyseenalaistettu ja jolla ei ole todellista päätösvaltaa. Hiippakuntavaltuustot ovat toimineet aktiivisina keskustelufoorumeina, mutta hiippakunnallista keskustelukulttuuria on mahdollista edistää muutoinkin kuin kiinteiden hallintoelinten kautta.

Uudistuneeseen tuomiokapituliin kuuluisi piispa, tuomiorovasti, kaksi pappisassessoria ja neljä maallikkoa. Sen esittelijöinä toimisivat hiippakuntadekaani, lakimiesassessori ja puheenjohtajan mahdollisesti määräämät muut esittelijät. Maallikkojäsenet valittaisiin vaalilla, jossa äänioikeus olisi seurakuntien luottamushenkilöillä.

124 Antila 2014, 298–300.

125 Hiippakuntahallintokomitean mietintö 1998, 112–117, 124–126; Antila 2014, 298–300.

## Komitean kannanotto 17:

Olemukseltaan hiippakunta on piispan kaitsenta-alue. Hiippakuntien välillä voi olla alueista ja niiden tarpeista nousevia eroja, jotka näkyvät toimintakulttuurissa ja henkilöstössä sekä suhteessa seurakuntiin.

Tuomiokapituli on piispan ydintehtäviä tukemaan luotu yksikkö. Sanalla viitataan paitsi päätöksentekuelimeen eli kollegioon myös piispan toimistoon. Nämä kaksi merkitystä tulisi jatkossa erottaa toisistaan niin käsitteellisesti kuin toiminnallisestikin. Nykyinen nimi on lähtöisin käännösvirheestä, joten sen korvaamista kollegiota ja toimistoa paremmin kuvaavilla käsitteillä tulisi harkita.

Tuomiokapitulin jäsenistöön kuuluvat jatkossa piispa, tuomiorovasti, kaksi pappisasessoria sekä neljä maallikkoa. Maallikkojäsenet valitaan kirkolliskokousvaalien yhteydessä vaalilla, jossa äänioikeus on seurakuntien luottamushenkilöillä. Hiippakuntadekaani ja lakimiesasessori toimivat tuomiokapitulin esittelijöinä. Puheenjohtaja voi määrätä myös muita esittelijöitä.

Tulevaisuudessa useammalla hiippakunnalla voi olla yhteinen tuomiokapituli. Tuomiokapitulien yhdistäminen voi tuoda säästöjä, ja säästöistä huolimatta piispoilla olisi käytettävänä nykyistä laajapohjaisempi asiantuntemus.

Tuomiokapitulien valmistelutehtävät tulee siirtää pääosin työntekijöiden vastuulle. Tuomiokapituli voi tarvittaessa kutsua ulkopuolisen asiantuntijan valmistelemaan käsiteltävää asiaa ja esittelijämääräyksen kautta myös esittelemään sitä. Tilapäisen asiantuntijan hyödyntäminen on suositeltavaa esimerkiksi kriisiseurakuntaa koskevien talousratkaisujen ja muiden haastavien erityiskysymysten kohdalla.

Tuomiokapituleille on aikojen saatossa kertynyt tehtäviä, joista on nykytilanteessa tarkoituksenmukaista luopua. Tämän seurauksena resursseja voidaan kohdentaa nykytilanteessa tärkeäksi koettuihin tehtäviin, kuten seurakuntien kaitsemiseen ja kehittämiseen sekä piispan tehtävien tukemiseen.

Kiinteistöjen alistusasiat, kuten esimerkiksi maakaupat, voidaan poistaa tuomiokapituleista kokonaan. Seurakunnat voivat tehdä kiinteistöjään koskevat päätökset omalla harkinnalla ja vastuulla. Turvajärjestelmäksi riittää normaali valitusoikeus.

Pappisvihkimys ja siihen liittyvä ensimmäinen työmääräys kuuluvat jatkosakin tuomiokapitulin tehtäviin, samoin kirkkoherranvaaleihin liittyvä hakijoiden arviointi.

Seurakuntien elinkelpoisuudesta huolehtiminen on osa tuomiokapitulien vastuuta. Siksi niille tulee antaa lisätehtävä seurakuntien talouteen liittyen:

Mikäli seurakunta täyttää erikseen määriteltävät taloudellisen kriisiseurakunnan kriteerit, kyseisen hiippakunnan tuomiokapituli voi tehdä Kirkkohallitukselle aloitteen seurakuntaa koskevan muutosprosessin käynnistämisestä. Tuomiokapituli voi aloitteessaan esittää kriisiseurakuntaa koskevaa seurakuntaliitosta, seurakuntayhtymään liittämistä tai yhteistyöpohjaista ratkaisua.

Tuomiokapituleilla on asiantuntemusta alueen seurakuntien ja seurakuntayhtymien tilanteesta, toimintakulttuureista ja päämääristä. Näin se kykenee Kirkkohallitusta paremmin arvioimaan luontevimmat ratkaisut ja potentiaalisimmat yhteistyökumppanit. Lopullinen ratkaisuvaihtoehto on Kirkkohallituksella, jolla on vahvin talouden ja juridiikan asiantuntemus.

Hiippakuntia tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän hengellisyyden vahvistamiseen sekä seurakuntien johtajuus- ja toimintakulttuurin kehittäjiksi. On tärkeää löytää paikallisia innovaatioita, tukea niitä sekä henkisesti että taloudellisesti ja auttaa hyviä toimintamalleja leviämään toisiin seurakuntiin ja koko kirkkoon.

Piispan ja tuomiokapitulin tehtävien tukemiseen tarvitaan pieni mutta monialainen tiimi, "hiippakunnallinen kehittämissyksikkö". Yksikön kokoonpano ja tehtävät voivat vaihdella hiippakunnittain. Hiippakunnat ja tuomiokapitulit tarvitsevat työssään ainakin juridista ja viestinnällistä ammattitaitoa.

Toisaalta hiippakuntien on kyettävä pienentämään toimintakulujaan, mikä merkitsee käytännössä henkilöstösäästöjä. Hiippakuntien välisen yhteistyön, verkostoitumisen ja henkilöstöressurssien jakamisen kautta säästöt voidaan toteuttaa ilman, että hiippakunnallisista kehittämissyksiköistä tarvitsee kokonaan luopua, ainakaan tässä vaiheessa.

Hiippakunnat ja piispat tarvitsevat nykyistä enemmän viestinnällistä tukea, mikä voi toteutua kolmella vaihtoehtoisella tavalla. 1) Viestinnän ammattilaisia hajautetaan Kirkon kehittämisspalveluista hiippakuntiin. 2) Kirkon kehittämisspalveluissa toimiville viestinnän ammattilaisille määritellään asiakkuuksia, jolloin jokaisella hiippakunnalla ja piispalla on nimetty resurssi tukena. 3) Hiippakunnat ostavat viestinnällistä tukea seurakuntayhtymiltä tai muilta toimijoilta. Muutokset on toteutettava ilman lisätyövoiman tarvetta.

Tehtävien menestyksellisen hoitaminen edellyttää aktiivista alueellista verkostoitumista sekä monipuolista yhteistyötä eri toimijoiden, ennen muuta toisten hiippakuntien kanssa. Innovaatioiden levittämisessä sekä seurakuntien johtajuus- ja toimintakulttuurin kehittämisessä tärkeä yhteistyökumppani on Kirkon kehittämisspalvelut, jonka tehtäviin kuuluu koulutukseen, kehittämistoimintaan ja viestintään liittyvän tuen tarjoaminen hiippakunnille.

Hiippakuntavaltuustot tulee lakkauttaa ilman, että niiden tilalle perustetaan uutta hallintoelintä. Hiippakunnallista keskustelua varten piispat voivat kutsua säännöllisin väliajoin koolle hiippakuntansa seurakuntalaisia, seurakuntien luottamushenkilöitä sekä papistoa ja muita seurakuntien työntekijöitä. Synodaalisuuden toteuttamiseksi tuomiokapituleissa on nykyisen yhden sijasta neljä maallikkoyhdistystä.

Hiippakuntavaltuustolle kuuluneet tehtävät on jaettava uudelleen. Kirkkohallituksen täysistuntoon kuuluvien hiippakuntien edustajien ehdollepano voitaisiin esimerkiksi antaa kunkin hiippakunnan kirkolliskokousedustajille.

### 2.3.5 Rovastikunnat ja muu kirkollinen aluejako<sup>126</sup>

Seurakuntien, seurakuntayhtymien ja hiippakuntien lisäksi kirkko on jakautunut 66 rovastikuntaan sekä 15 IT-alueeseen. Rovastikunnat ovat hiippakuntien sisäisiä seurakuntien yhteistoiminta-alueita, joihin kuuluu tapauskohtaisesti 3–13 seurakuntaa. Rovastikuntajaosta päättää tuomiokapituli.

Lääninrovastin johtamien rovastikuntien merkitys on selkeästi vähentynyt yhtäältä rovastikuntakokousten lakkauttamisen, toisaalta seurakuntayhtymien kasvun myötä. Niiden olemassaolo tarjoaa foorumin seurakuntien väliselle yhteistyölle sekä työntekijöiden kohtaamiselle ja teologiselle keskustelulle alueilla, jotka koostuvat pienistä seurakunnista. Suurille seurakuntayhtymille rovastikuntien merkitys on vähäinen. Selkeimmin rovastikuntien rooli näkyy piispan, lääninrovastin, kirkolliskokousedustajien ja hiippakuntavaltuuston jäsenten vaaleissa, jotka järjestetään rovastikunnittain.

Tuomiokapituli nimittää lääninrovastit vaaleissa kolmen kärkiehdokkaaksi nousseen kirkkoherran joukosta. Kirkkojärjestyksen mukaan lääninrovastin tehtävänä on valvoa, että alueensa seurakunnat toimivat kirkon tunnustuksen, kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkon vaalijärjestyksen sekä muiden määräysten mukaan. Lisäksi he voivat asettaa rovastikunnallisia yhteistyöelimiä ja muutoin edistää seurakuntien yhteistyötä. Piispa ja tuomiokapituli voivat myös antaa lääninrovasteille muita tehtäviä, esimerkiksi liittyen seurakunnissa ilmeneviin työyhteisöllisiin ongelmiin.<sup>127</sup>

Rovastikuntien merkitys ja rooli vaihtelevat huomattavasti eri puolilla Suomea. Kiinteä rovastikuntajärjestelmä on monilla alueilla tarpeeton, mutta järjestelmän poistaminen toisi haittoja siellä, missä rovastikuntia tarvitaan yhteistyön vahvistajina. Siksi paras vaihtoehto on siirtyminen yhdenmukaisesta tarveharkintaiseen käytäntöön.

Riippumatta siitä, onko kirkossa kiinteitä rovastikuntia vai ei, lääninrovastit voivat olla merkittävä lisäresurssi piispoille. Jatkovalmistelussa on tarpeen pohtia rovastikuntien ja lääninrovastien nimikkeitä.

IT-alueet ovat seurakuntien sopimus pohjaisesti muodostamia tietohallinnon yhteistyöalueita. Jokaisella alueella on oma IT-aluepalvelukeskus, ja niiden toimintaa johtavat IT-johtoryhmät, joilla ei ole juridista päätösvaltaa.

Vuonna 2012 tapahtuneella IT-alueiden perustamisella pyrittiin yhdenmukaistamaan kirjavaa toimintakenttää ja luomaan kustannussäästöjä. IT-alueita on edelleen suhteellisen paljon, ja ne ovat kooltaan niin pieniä, että monet toiminnot on käytännössä ulkoistettu. Kirkon tietohallinnossa työskentelee tällä hetkellä noin 130 henkilöä, mikä on merkittävä määrä. Keskittämällä IT-hallintoa yhdeksi Kirkkohallituksen alaiseksi yksiköksi voitaisiin tehostaa toimintaa ja luoda säästöjä.

126 Alaluvun taustatiedot pohjautuvat liiteosasta löytyvään *Juha Meriläisen* artikkeliin *Organisaation ja hallinnon nykytila*.

127 Piispainkokouksen työryhmä 2015, 20–22.

**Komitean kannanotto 18:**

Rovastikuntarakenteen suhteen siirrytään yhdenmukaisesta tarveharkintaiseen käytäntöön. Tuomiokapitulilla on jatkossa oikeus kutsua kirkkoherrojen joukosta lääninrovasteja ja nimetä heille toimialueet.

Lääninrovastien vaaleista luovutaan. Kiinteiden rovastikuntien lakkauttaminen merkitsee sitä, että muut hiippakunnittain järjestettävät vaalit toteutetaan ilman väliporrasta.

Tietohallinto on luonteeltaan selkeimpiä keskittämiskysymyksiä. Jatkossa se tulee hoitaa keskitetysti kokonaiskirkon tasolla. IT-alueiden olemassaolo, määrä ja tehtävät ovat Kirkkohallituksen harkittavissa. Ratkaisuja tehtäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota palvelun laatuun ja saatavuuteen, toiminnan selkeyttämiseen ja tehostamiseen sekä kustannussäästöjen saavuttamiseen.

**Lähteet ja kirjallisuus****Painamattomat lähteet**

Kirkkohallituksen esitys 2/2002 kirkolliskokoukselle: Maakuntajakoon pohjautuvat hiippakunnat ja yhteistyön kehittäminen hiippakunnissa.

Piispainkokouksen työryhmä (2015). *Selvitys hiippakuntien ja tuomiokapitulien tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä toimenpide- ja muutosehdotuksia.*

**Painetut lähteet**

Hiippakuntahallintokomitean mietintö (1998). *Hiippakuntahallintokomitean mietintö.* Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto; Sarja A 1998:1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä (2011). *Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011. Loppuraportti.* Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto, Sarja C 2011:5. Helsinki: Kirkkohallitus.

**Internet-lähteet**

Aluehallintovirastot [2016]. Aluehallintovirastot. <<https://www.avi.fi/web/avi/aluehallintovirastot#.VtgkZ8tf1aQ>>. Katsottu 3.3.2016.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö & Valtiovarainministeriö (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)>. Katsottu 3.3.2016.

## Kirjallisuus

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

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

Räsänen, Heikki (2011). *Mitä varhaiset kristityt uskoivat?* Porvoo: WSOY.

## 2.4 Uudistunut keskushallinto

### 2.4.1 Kirkolliskokous<sup>128</sup>

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto alkoi kehittyä 1800- ja 1900-luvun taitteen molemmin puolin. Vanhin edelleen toimiva hallintoelin, kirkolliskokous, kokoontui Suomessa ensimmäisen kerran vuonna 1876, vajaan vuosikymmenen Ruotsia myöhemmin.

Kirkolliskokouksen perustamisen taustalla oli halu turvata kirkon itsenäisyyttä ja vapautta luomalla sille oma lainsäädäntöelin, kirkon parlamentti. Sen valta ja rooli kirkollisessa päätöksenteossa ovat olleet keskeisiä, mutta sen rinnalla on eri aikoina toiminut muitakin kokonaiskirkollisia päätöksentekuelimiä, kuten piispainkokous, laajennettu piispainkokous ja Kirkkohallituksen täysistunto.

1940-luvulla perustetulla laajennetulla piispainkokouksella oli erityinen rooli niin päätöksenteossa kuin laajemminkin linjanmuodostuksessa. Kun laajennettu piispainkokous lakkautettiin 1970-luvun suuressa hallinnon uudistuksessa, tärkeimpiä kysymyksiä koskeva päätösvalta keskitettiin lähes yksinomaan kirkolliskokoukselle. Muutos korosti maallikoiden valtaa kirkollisessa päätöksenteossa ja jätti piispat aiempaa pienempään rooliin. Uutena tehtäväalueena kirkolliskokous sai valtuutuksen käsitellä uskon ja opin kysymyksiä. Kaiken kaikkiaan kirkolliskokouksen rooli kasvoi ja siirtyi lähemmäs kirkon arkipäivää ja toimintaa.<sup>129</sup>

128 Alaluvun taustatiedot rakentuvat ennen muuta liiteosasta löytyvän *Juha Meriläisen* artikkelin *Organisaation ja hallinnon nykytila* varaan.

129 Ks. myös Antila 2014, 340.

Kirkolliskokouksen lukuisista tehtävistä merkittävimpiä ovat kirkollisten kirjojen, kuten raamatunkäännöksen, virsikirjan ja kirkkokäsikirjan hyväksyminen; kirkon uskoa ja oppia koskevien kannanottojen antaminen; kirkkolain säätämistä, muuttamista ja kumoamista koskevien ehdotusten tekeminen sekä kirkkojärjestyksen ja kirkon vaalijärjestyksen hyväksyminen. Lisäksi kirkolliskokous muun muassa antaa lausuntoja valtioneuvostolle, päättää suhteista muihin kirkkoihin ja uskontokuntiin, perustaa ja lakkauttaa hiippakuntia ja arkkipiispan, piispojen ja kirkkoneuvosten virkoja sekä tarkastaa Kirkon keskusrahaston ja muiden sen toimivaltaan kuuluvien rahastojen talousarvion, hallinnon sekä toiminta- ja taloussuunnitelmat.

Varsinaisten tehtävien lomassa kirkolliskokouksesta on muotoutunut mittava keskustelufoorumi, jossa puodaan mitä moninaisimpia kirkon toimintaan, teologiaan ja lainsäädäntöön liittyviä kysymyksiä. Kirkko tarvitsee toiminnallista ja teologista keskustelua, mutta mittavat ja harvakseltaan kokoontuvat hallintoelimet eivät ole ensisijainen foorumi keskustelulle. Kirkolliskokouksen rooli ja identiteetti kirkon omana lainsäädäntöelimenä kaipaavat selkiyttämistä.

Rooliin liittyvä epäselvyys näkyy erityisesti aloitejärjestelmässä, joka ei toimi tarkoitustaan vastaavalla tavalla ja johon liittyvät ongelmat heijastuvat laajalle. Kirkolliskokoukseen tuodaan runsaasti toiminnallisia aloitteita, vaikka kyse on pohjimmiltaan hallintoelimestä. Aloitteet käyvät tavallisesti läpi valiokuntien lausuntokierroksen ja etenevät Kirkkohallituksen valmisteluun, mikä kuormittaa kirkolliskokousta ja työllistää Kirkkohallitusta.

Toiminnalliset aloitteet, joiden käsittelylle kirkolliskokous ei ole oikea paikka, tulisi karsia. Ylipäätään jokaisen aloitteen kohdalla tulisi erikseen arvioida, kannattaako sitä viedä valiokuntien käsiteltäväksi ja Kirkkohallituksen valmisteltavaksi, jotta tarpeettomalta työltä välttyttäisiin. Puhemiesneuvoston rooli on aloitteiden käsittelyssä keskeinen, joten sitä tulisi jatkossa kehittää.

Perustellutkin aloitteet käyvät prosessin aikana useita kertoja yhden tai useamman valiokunnan käsiteltävänä. Koska toistuvat valiokuntakierrokset hidastavat prosesseja eivätkä kaikissa tapauksissa tuo päätöksenteolle lisäarvoa, myös aloitteiden käsittelyyn on tarpeen löytää uusia ratkaisuja.

Kirkolliskokous voisi nykyistä vahvemmin luottaa Kirkkohallituksen valmisteluprosessiin sikäli, että se lähettäisi sopivaksi katsomissaan tilanteissa aloitteet suoraan Kirkkohallituksen valmisteltavaksi ilman valiokuntien lausuntoa. Tällöin valiokunnan ja Kirkkohallituksen valmistelijoiden päällekkäiseltä työltä välttyttäisiin. Yhdeltä tai useammalta valiokunnalta pyydettäisiin kuitenkin nykyisen käytännön mukaisesti lausunto valmistuneesta esityksestä. Valiokuntien lausuntoja olisi mahdollista tiivistää ja jäntevöittää niin, että varsinainen kannanotto ja siihen liittyvä analyysi korostuisivat ja taustoittavaa osuutta karsittaisiin selvästi.

Aloitejärjestelmän kehittäminen selkeyttäisi kirkolliskokouksen identiteettiä, vähentäisi valiokuntien ja Kirkkohallituksen työtä sekä nopeuttaisi päätöksentekoa. Päätöksentekoa voidaan sujuvoittaa myös kiinnittämällä huomiota puheenvuorojen keston ja sisältöihin. Ylipitkät, edeltäneitä puheenvuoroja toistavat ja käsitel-

tävän aihepiirin ulkopuolelle menevät puheenvuorot pitkittävät asioiden käsittelyä ja halvaannuttavat päätöksentekoa. Siksi kirkolliskokouksen keskustelukulttuuria on syytä kehittää.

Keskustelukulttuurin uudistuminen vaatii muutosta kokousedustajien toimintamalleissa, mikä on pitkä tie mutta mihin on mahdollista vaikuttaa käytännön ratkaisuilla. Ensinnäkin puheenvuoroja on tarpeen lyhentää nykyisestä esimerkiksi viiteen minuuttiin. Muutoksella ei ole vaikutusta, ellei puheenvuorojen maksimipituudesta tehdä ehdotonta ja kaikille tasapuolista. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi teknisillä järjestelmillä. Ehdoton rajoitus saattaa tuottaa siirtymäaikana hämmennystä, mutta se myös ohjaa puheenvuoroja suunnitelmallisemmiksi, tiiviimmiksi ja vähemmän rönsyileviksi.

Puheenvuorojen lukumäärää on myös mahdollista rajoittaa, mistä löytyy esimerkkejä kansainvälisistä sisarkirkoista. Esimerkiksi Englannin kirkon kirkolliskokouksessa puheenvuoroa pyytävien edustajien on etukäteen toimitettava tiivistelmä puheenvuorostaan puhemiesneuvostolle. Neuvosto huolehtii, että kaikki erilaiset näkökohdat tulevat kuulluiksi, mutta se myös jättää myöntämättä puheenvuoroja, jotka ovat sisällöltään liian samankaltaisia aiemmin kuultujen puheenvuorojen kanssa. Käytäntöön liittyviä etuja ja haittoja voi olla tarpeen tulevaisuudessa pohtia.

Kirkolliskokous hyötyisi myös ennen äänestyksiä pidettävistä keskustelutauoista, joiden aikana edustajat voisivat varmistua, että päätettävät asiat yksityiskohtineen ja sanamuotoineen ovat tulleet ymmärretyiksi. Lisäksi ne avaisivat mahdollisuuden neuvotteluille ja asioista sopimiselle. Neuvottelutaukojen yhteydessä olisi mahdollista järjestää koeäänestyksiä, jotka auttaisivat hahmottamaan päätettävään asiaan mahdollisesti liittyviä ongelmia.

Toinen keskustelukulttuuria kehittävä ja päätöksentekoprosessia edistävä työväline on iltakoulu, jossa olisi mahdollista käydä vapaammin ja syvemmin sitä keskustelua, joka on nykyisin juurtunut keskelle täysistunnon päätöksentekoprosessia. Iltakouluihin voi hakea mallia esimerkiksi valtioneuvostosta, jossa niillä on kolme roolia. Vaikeissa kysymyksissä iltakoulussa saadaan ensikosketus eri osapuolten välillä. Ristiriidat tunnistavassa vaiheessa niissä voidaan yhdessä arvioida, mikä on helppoa ja missä ovat kipupisteet. Lopuksi iltakoulussa voidaan pohtia, millä prosesseilla vaikeita asioita lähdetään ratkomaan.

Toimiakseen iltakoulujen tulisi olla tavoitteellisia, huolellisesti valmisteltuja ja hyvin johdettuja. Niissä voidaan kuulla esimerkiksi tutkimustuloksia ja haastatteluita sekä niiden pohjalta työstää asioita. Iltakoulujen tulisi myös olla innostavia tapahtumia, jotta ne edistäisivät päättäjien keskinäistä tutustumista ja päätöksenteolle vaadittavan luottamuksen syntyä.

Haasteena on, että kirkolliskokouksessa illat on perinteisesti varattu valiokuntatyölle. Valiokuntatyön keventämisen johdosta näiden työtapojen yhdistämisen ei pitäisi kuitenkaan olla mahdotonta.

Kirkolliskokouksen kokoontumistiheyttä on lisätty vähitellen. Alussa se kokoontui kymmenen ja sittemmin viiden vuoden välein aina vuoteen 1974 saakka.

Nykyisin 4–5 päivää kestävät kokoukset pidetään kahdesti vuodessa, toukokuussa ja marraskuussa. Nyky-yhteiskunnan rytmiin nähden tämäkin on sangen hidasta, jos kohta monet päätettävät asiat edellyttävät pitkää valmistelua. Jos kirkolliskokous kokoontuisi jatkossa kolmesti vuodessa, kokousten ja käsiteltävien asioiden valmistelulle olisi yhä aikaa, mutta kirkolliskokouksen reaktiokyky paranisi.

Tiuhempi kokoontumistiheys yhdessä kokousten sisäisen jäntevöittämisen kanssa mahdollistaisi kestoiltaan lyhemmät kokoukset; näin huolimatta mahdollisten iltakoulujen aloittamisesta. Tämä voisi puolestaan madaltaa kynnystä hakeutua kirkolliskokousedustajaksi, sillä niin opiskelijoiden kuin monen ammattiryhmän edustajien on vaikea sitoutua kokonaisen viikon kestäviin kokouksiin. Kolme kertaa vuodessa kokoontuva 2–3 päivää kestävä kirkolliskokous olisi nykyistä parempi ratkaisu.

Kysymys kirkolliskokouksen kokoonpanosta on myös tärkeä. Nykyisin siihen kuuluvat itseoikeutettuina jäseninä kaikki piispat ja kenttäpiispa sekä yksi saamelaiskäräjien ja yksi valtioneuvoston määräämä edustaja. Lisäksi kirkolliskokoukseen valitaan hiippakunnittain yhteensä 32 pappis- ja 64 maallikkoedustajaa, jolloin kokonaisvahvuudeksi tulee 109 äänioikeutettua edustajaa. Hiippakuntien kiintiöt määrittyvät jäsenmäärän mukaisesti, kuitenkin niin, että jokaisesta hiippakunnasta on mukana vähintään kaksi pappis- ja neljä maallikkoedustajaa. Edustajien kokonaismäärää on 1970- ja 1990-luvuilla vähennetty karsimalla virallisia jäseniä, mutta karsinta on ollut käytännössä vähäistä. Päämääränä ei ole ollut niinkään edustajien kokonaismäärän supistaminen vaan kirkolliskokouksen kansanvaltaisuuden vahvistaminen.

Kansainvälisesti verrattuna suomalainen kirkolliskokous ei ole erityisen suuri. Esimerkiksi Tansanian evankelis-luterilaisen kirkon yleiskokouksessa on hieman yli 200 jäsentä, Ruotsin kirkon kirkolliskokouksessa noin 250 jäsentä, Englannin kirkon kirkolliskokouksessa noin 470 jäsentä ja *Evangelical Lutheran Church in American* yleiskokouksessa peräti 980 jäsentä. On kuitenkin huomioitava, että kirkkojen kokoon suhteutettuna erot kutistuvat, minkä lisäksi kirkolliskokousten roolit ovat eri maissa erilaiset. Useimmissa vertailukohteissa harvaan kokoontuvien kirkolliskokousten rinnalla toimii huomattavasti pienempiä elimiä, jotka käsittelevät toiminnallisia kysymyksiä kirkolliskokouksen linjausten pohjalta samaan tapaan kuin laajennettu piispainkokous aikoinaan Suomessa.<sup>130</sup>

Yhtä kaikki, kansainvälisten sisarkirkkojen mallia ei voida tässä pitää ihanteellisenä, vaan laajentamisen sijasta kokoa tulisi pikemminkin supistaa. Päätöksenteon dynaamisuuden kasvuun, mistä löytyy runsaasti esimerkkejä niin kirkosta kuin yhteiskunnasta. Kirkolliskokouksen pienentäminen merkitsisi myös valiokuntien pienenemistä, mitä voidaan pitää tavoiteltavana asiana. Lähes 20 edustajasta koos-

130 Ks. myös liiteosasta löytyvät ulkomaisia sisarkirkkoja koskevat artikkelit.

tuvat nykyiset valiokunnat ovat tehokkaan ja tasapainoisen ryhmätyöskentelyn näkökulmasta kohtuuttoman suuria.

Kirkolliskokouksen supistaminen on toki herkkä kysymys erilaisten ryhmien välisen tasapainon sekä yleisen edustavuuden säilyttämisen kannalta. Näihin haasteisiin on kuitenkin löydettävissä ratkaisuja.

Kirkolliskokouksen suurehkoon kokoon vaikuttaa ainakin kolme rakenteellista tekijää. 1) Kirkolliskokousedustajat koostuvat maallikoista, papeista ja piispoista sekä yksittäisistä erityisin perustein valituista jäsenistä. Ryhmien välisten määräsuhteiden muuttaminen on vaikeaa ilman, että jokin ryhmä tuntee kokevansa vääryyttä. 2) Edustajia ei valita kokonaiskirkon tasolla vaan hiippakunnittain, jolloin jokaisesta hiippakunnasta tulee olla kaikkien edellä mainittujen ryhmien jäseniä. Hiippakuntia on suhteellisen paljon, mikä heijastuu suoraan edustajien määrään. 3) Edustajien määrät on pyritty suhteuttamaan hiippakuntien jäsenmääriin. Periaate on oikeudenmukainen, mutta se vaikeuttaa kokoonpanon pienentämistä, sillä mitä pienempi kokoonpano on, sitä vaikeampi on huomioida hiippakuntien kokoeroja.

Kokoonpanon supistaminen olisi mahdollista toteuttaa niin, että kunkin hiippakunnan edustajista vähennettäisiin yksi pappi ja kaksi maallikkoa. Suurten hiippakuntien kohdalla muutos olisi helppo, mutta esimerkiksi Porvoon hiippakunnalla on vain kuusi ja Mikkelin hiippakunnallakin vain yhdeksän edustajaa, jolloin niiden edustajamäärät putoaisivat kolmeen ja kuuteen, mikä olisi esimerkiksi Tampereen hiippakunnan 12 edustajaan suhteutettuna liian vähän. Jos Porvoon hiippakunnalle annettaisiin yksi ylimääräinen maallikkopaikka Ahvenanmaan edustajaa varten, ratkaisulla voitaisiin taata Porvoon hiippakunnalle riittävä edustus ja samalla varmistaa Ahvenanmaata koskevien erityiskysymysten huomiointi kirkolliskokouksen päätöksenteossa.

Koska muutos supistaisi papiston ja maallikoiden määrää kirkolliskokouksessa tuntuvasti, myös piispojen osallistujamäärää olisi karsittava. Tasapainon säilyttäminen olisi toteutettavissa siten, että jatkossa ainoastaan arkkipiispalla olisi virkansa puolesta vakinainen paikka kirkolliskokouksessa ja muut piispat sekä kenttäpiispa vuorottelisivat niin, että puolet heistä olisi kunakin kirkolliskokouskautena edustusvuorossa. Muilla piispoilla olisi täysistunnossa läsnäolo- ja puheoikeus, jotta he voivat seurata hiippakuntaansa koskevaa päätöksentekoa ja olla sen edustajien tukena. Osallistumisvuorossa olevien piispojen olisi hyvä istua hiippakuntansa edustajien keskuudessa täysistunnossa. Nykyinen käytäntö erottaa piispat hiippakunnastaan ja korostaa väärällä tavalla hierarkkisuuutta.

Uusimuotoisessa kirkolliskokouksessa olisi 47 vaaleilla valittavaa maallikkoa, joista yksi olisi Ahvenanmaan edustaja, 23 vaaleilla valittavaa pappia, kuusi piispa, joiden joukossa arkkipiispa, sekä yksi saamelaiskäräjien ja yksi valtioneuvoston edustaja. Äänioikeutettujen kirkolliskokousedustajien kokonaismäärä olisi näin ollen 78, mikä pudottaisi edustajien kokonaismäärän hieman yli 70 %:iin nykyisestä.

Kirkolliskokouksen kokoonpanoon liittyy piirre, joka on aiheuttanut vuosien varrella paljon keskustelua mutta jonka suhteen ei ole tapahtunut kaivattua muutosta. 2000-luvulla on järjestetty kampanjoita nuorten aktivoimiseksi kirkollisissa vaaleissa, ja nämä ovat onnistuneet kasvattamaan nuorten ehdokkaiden määrää. Valituiksi tulleiden edustajien määrät ovat sen sijaan laskeneet, sillä nuorille suunnatut äänet ovat jakautuneet aiempaa useamman ehdokkaan kesken. Tuoreessa kirkolliskokouksessa on 109 edustajan joukossa vain yksi alle 30-vuotias edustaja, ja edustajien keski-ikä on peräti 56 vuotta. Edelliseen kirkolliskokouksen kokoonpanoon verrattuna nuorten aikuisten määrä on puolittunut ja kirkolliskokouksen keski-ikä noussut kolmella vuodella. Sama trendi on jatkunut käytännössä koko 2000-luvun ajan. Nuorten Keskus ry:n kokoama Nuorten aikuisten vaikuttamisverkosto (NAVI) on ilmaissut huolensa kehityskulusta sekä nuorten ja nuorten aikuisten vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista kirkossa.<sup>131</sup>

Monessa kirkossa epäkohta on ratkaistu nuorille annetuilla kiintiöillä. Tansanian ja Etiopian luterilaisissa kirkkoissa nuorilla ja/tai nuorilla aikuisilla on kiintiöpaikat kirkolliskokouksissa ja ELCA:ssa kaikilla hallinnon tasoilla. Luterilaisen Maailmanliiton kaikissa päätöksentekoeleimissä jäsenistä peräti viidenneksen tulee olla alle 30-vuotiaita.<sup>132</sup> Nykyisessä suomalaisessa kirkolliskokouksessa tämä tarkoittaisi 22 kiintiöpaikkaa.

Hiippakunnallisten kiintiöpaikkojen antaminen nuorille edustajille saattaisi herättää keskustelua kirkolliskokouksen demokraattisen luonteen kaventumisesta. Todellista estettä sille ei kuitenkaan olisi, sillä nykyisessäkin kirkolliskokouksessa on kiintiöpaikat niin hiippakuntien piispoille ja kenttäpiispalle kuin Ahvenanmaan, saamelaiskäräjien ja valtioneuvoston edustajille.

Sukupuoleen, ikään tai vähemmistöasemaan liittyvän tasa-arvon kohentaminen ei useimmiten näytä toteutuvan ilman kiintiöpaikkojen kaltaisia konkreettisia pakotteita. Mikäli nuorten kiintiöpaikat nähdään muutoin ongelmana, vaihtoehtona voisi olla läsnäolo- ja puheoikeus ilman äänioikeutta. Pelkän läsnäolo- ja puheoikeuden myöntäminen 18–30 vuotiaille nuorille aikuisille loisi kuitenkin jännitteisen järjestelmän, jossa sama nuori voisi tulla valituksi joko äänioikeutettuna tai ilman äänioikeutta. Järjestelmän myötä varsinaisiin kirkolliskokousvaaleihin saattaisi osallistua yhä vähemmän nuoria aikuisia.

Siksi parempana vaihtoehtona voidaan pitää sitä, että kustakin hiippakunnasta valitaan kirkolliskokoukseen vaalijärjestyksen mukaisesti eniten ääniä saanut 18–30-vuotias maallikkolistojen ehdokas. Käytännössä periaate haastaisi jokaisen vaaliryhmän etsimään listoilleen myös nuoria ehdokkaita.

131 Kannanotto vaalitulokseen 2016; Antila 2014, 341.

132 LWF Youth.

Paitsi että valitut nuoret osallistuvat normaalisti päätöksentekoon, heidän osallisuutensa voi vaikuttaa kirkolliskokouksen keskustelukulttuuriin sekä kirkon uudistumiseen ja imagoon. Samalla kirkolle kasvaa uusia tulevaisuuden vastuunkantajia.

Tulevaisuuskomitea on keskustellut myös muiden vähemmistöjen, kuten esimerkiksi maahanmuuttajien, aliedustuksesta kirkollisen päätöksenteon eri portailta. Asiaan on syytä kiinnittää huomiota jatkossa, vaikka komitea ei tässä vaiheessa esitäkään sitä koskevia konkreettisia toimenpiteitä.

Kirkolliskokouksen päätöksentekoon liittyy myös erityinen ongelma, jonka muuttaminen on useista yrityksistä huolimatta epäonnistunut. Kyse on äänestystä koskevasta määränemmistösäännöksestä. Kirkkolain tai kirkkojärjestyksen muuttamiseen johtavien päätösten on käytävä täysistunnon käsittelyssä kahteen otteeseen, minkä lisäksi lopullisen päätöksen on saatava jälkimmäisessä käsittelyssä taakseen vähintään kolme neljäsosaa annetuista äänistä. Tämä merkitsee esityksen kaatumista ellei vähintään 82 edustajaa 109:stä kannata sitä.

Periaatteen tarkoituksena on vaalia kirkon yhtenäisyyttä ja ajatusta opin muuttumattomuudesta. Kirkon perusteiden turvaaminen on koettu tärkeäksi myös kansainvälisissä sisarkirkoissa, joissa on käytössä muun muassa kahden kolmasosan määränemmistövaatimuksia tai edellytys piispojen enemmistön tuesta muutokselle.

Suomalaisen kirkolliskokouksen kolmen neljäsosan määränemmistövaade on kansainvälisesti tarkasteltuna poikkeuksellisen korkea. Sama pätee verrattaessa yleiseen suomalaiseen lainsäädäntöön. Esimerkiksi perustuslain muuttaminen vaatii kahden peräkkäisen eduskunnan käsittelyä ja jälkimmäisessä kahden kolmasosan määränemmistöä äänestyksessä. Kiireellisiksi katsotuissa tapauksissa perustuslakia on mahdollista muuttaa jopa yhdessä käsittelyssä, mikäli ehdotus saa taakseen viiden kuudesosan enemmistön.

Tiukka määränemmistövaatimus on yhdessä kirkolliskokouksen verkkaisen, joskin historian aikana selvästi kiihtyneen kokoontumistahdin kanssa hidastanut kirkollista päätöksentekoa. Suurempi ongelma on kuitenkin se, että yksityiskohtaisen kirkkolain ja kirkkojärjestyksen johdosta määränemmistövaatimukset koskevat paljon muutakin kuin vain kirkon oppia ja perustehtäviä. Näin ollen määränemmistövaatimus ei ainoastaan suojaa kirkon ydintä vaan samanaikaisesti myös halvaannuttaa sen toimintaa tavalla, joka ei ole ollut säännöksen tarkoituksena.

Asiaa on yritetty vuosikymmenien ajan muuttaa, muun muassa 1970-luvun hallinnonuudistuksessa, jolloin määränemmistövaatimus haluttiin lieventää kahteen kolmasosaan. Kirkolliskokous kaatoi tämän esityksen. Viimeksi asiaa on käsitelty vuosina 2001 ja 2013, jolloin määränemmistövaatimusta ei enää yritetty lieventää vaan tavoitteeksi asetettiin periaatteen rajaaminen vain kirkon uskon kannalta ”perustavaa laatua oleviin asioihin”. Tavoitteen arvioitiin olevan helpommin saavutettavissa, mutta sekin kaatui äänestyksessä – jossa luonnollisesti edellytettiin kolmen neljäsosan määränemmistöä.

Sen sijaan, että määränemmistövaatimuksia saataisiin kohtuullistettua, tilanne on muuttumassa entistä hankalammaksi. Nykyjärjestelmässä määränemmistövaatimukset eivät ulotu kirkon vaalijärjestykseen, jota koskevat päätökset hyväksytään yksinkertaisella enemmistöllä. Mikäli vaalijärjestyksen asiat tullaan siirtämään osaksi kirkkojärjestystä, kuten kodifiointityöryhmä on tuoreeltaan esittänyt, myös ne ovat jatkossa tiukan määränemmistövaatimuksen alaisia. Käytännössä asian merkitys on kuitenkin vähäinen, sillä kirkon vaalijärjestyksessä säädetään lähinnä vain vaalien tekniseen toteuttamiseen liittyvistä kysymyksistä.

Kirkon opin ja toiminnan ytimen suojaaminen on jatkossakin keskeisen tärkeää, mutta sen tulisi tapahtua menetelmin, jotka kohdistuvat haluttuun tarkoitukseen ja joilla ei ole kirkon elämää ja hallintoa haittaavia sivuvaikutuksia. Nykyinen määränemmistövaatimus on esimerkiksi kaatanut monia pitkään valmisteltuja uudistusprosesseja, joiden takana on ollut edustajien suuri enemmistö ja jotka eivät ole suoraan liittyneet kirkon oppiin. Prosessien kaatuminen on johtanut siihen, että hankkeita on yritetty saada uudelleen läpi lisäämällä alkuperäisiin esityksiin vastustajien kaipaamia kompromisseja ja poikkeussääntöjä, mikä on useissa tapauksissa muuttanut esitykset raskaiksi ja epäloogisiksi.

Määränemmistövaatimusten kohdistuminen ydinasioihin toteutuisi nykyistä paremmin, mikäli kirkkolakia kevennettäisiin siirtämällä siltä sääntelyä kirkkojärjestykseen ja määränemmistövaatimukset kohdistettaisiin ainoastaan kirkkolakiin. Mikäli kirkon tunnustusta koskevat pykälät olisivat muutoksen jälkeen osana kirkkojärjestystä, määränemmistövaatimukset voitaisiin kohdistaa kirkkolakiin sekä niihin erikseen nimettyihin kirkkojärjestyksen pykäliin, jotka sisältävät kirkon tunnustusta ja ydintehtäviä koskevat määritelmät (ja mahdollisia muita suojeltaviksi katsottavia pykäläiä).

Kirkkojärjestyksen muuttaminen olisi jatkossa mahdollista yksinkertaisella enemmistöllä (pois lukien oppia ja ydintehtäviä määrittelevät pykälät), kun taas kirkkolain muutokselta edellytettäisiin kahta käsittelyä ja kahden kolmasosan määränemmistöä äänestyksessä.

Huomattava osa kirkolliskokouksen valmistelutyöstä ja päätöksentekoprosesseista tapahtuu täysistunnon ulkopuolisissa valiokunnissa. Valiokuntien vallan kasvu on ollut tyypillinen trendi eurooppalaisissa parlamenteissa viime vuosikymmeninä. Tällä hetkellä kirkolliskokouksella on yhdeksän pysyvää valiokuntaa, jotka se itse asettaa.

Valiokuntien tehtävät ja niiden toiminta ovat vakiintuneita ja pääsääntöisesti toimivia. Suurimmat epäselvyydet liittyvät kirkon uskoa, oppia ja toimintaa; kirkon ja valtion suhdetta sekä muita kirkkoja ja uskontoja koskevia asioita käsittelevään perustevaliokuntaan.

Useimmissa piispallisissa traditioissa kirkon ykseyden sekä opin puhtauden vaalimisen on ajateltu olevan osa piispojen kaitsentatehtävää. Näin on ollut myös Suomen evankelis-luterilaisen kirkon historiassa, mikä näkyy edelleen piispainkokouksen roolissa. Kirkkolain 21 luvun 2 §:n mukaan piispainkokouksen tehtävänä

on käsitellä muun muassa kirkon uskoa, opetusta ja työtä koskevia asioita sekä kirkon ykseyttä, ekumeenisia suhteita, kirkon lähetystehtävää ja kirkon suhdetta muihin uskontoihin. Edelleen sen tehtäviin on annettu esitysten tekeminen ja lausuntojen antaminen niin kirkolliskokoukselle kuin Kirkkohallitukselle. Näin ollen piispainkokouksen ja perustevaliokunnan roolit ovat huomattavan päällekkäiset, mitä valiokuntien roolin vahvistuminen on entisestään korostanut.

Kahden toimielimen päällekkäisistä tehtävistä seuraa se, että niiden toimialaan kuuluville aloitteille on saatava lausunnot molemmilta tahoilta. Tämä paitsi paisuttaa prosessia myös hämärtää sitä, missä kirkon opillinen auktoriteetti on. Vaihtoinen ratkaisu olisi, että piispainkokous toimisi kirkolliskokouksen perustevaliokuntana, mikä ei aiheuttaisi juridisia ongelmia, sillä kaikki piispat ovat nykyjärjestelmässä kirkolliskokousedustajia. Mikäli kirkolliskokousta supistetaan, mallia täytyisi arvioida uudelleen tästä näkökulmasta.

Perustevaliokunnan tehtävien siirtäminen piispainkokoukselle voitaisiin nähdä yhteisen pappeuden periaatteen kaventamisena. Muutos ei kuitenkaan todellisuudessa kaventaisi maallikoiden valtaa, sillä valiokunnilla ei ole päätösvaltaa; ne ovat ainoastaan valmisteleva ja lausuntoja antava elin. Todellinen päätösvalta olisi uudistuksen jälkeenkin maallikoenemmistöisellä kirkolliskokouksen täysistunnolla.

Ratkaisu olisi teologisella ja periaatteellisella tasolla looginen, ja se yksinkertaistaisi ja selkeyttäisi järjestelmää. Muutos voisi kuitenkin lisätä jännitteitä kirkolliskokouksen ryhmien välillä, ja koska nykyjärjestelmästä ei koidu suoranaisia ongelmia, tulevaisuuskomitea ei esitä valiokuntia koskevia muutoksia.

Valitsijamiesten on huolehdittava valiokuntien sisäisestä edustavuudesta ja diversiteetistä, jotta kaikissa valiokunnissa olisi eri puolilta maata tulevia sekä eri taustaryhmiä ja erilaista ajattelua edustavia jäseniä.

## Komitean kannanotto 19:

Kirkolliskokous on ennen muuta lainsäädäntöelin, jonka on kyettävä reagoimaan kirkon muuttuviin tarpeisiin. Sen aloitejärjestelmää, toimintakulttuuria, kokoontumistiheyttä, kokoa ja kokoonpanoa on kehitettävä sekä identiteettiä kirkastettava.

Jatkossa kirkolliskokous kokoontuu kolmesti vuodessa. Uuden kirkolliskokouksen ensimmäinen kokoontuminen on nelipäiväinen ja seuraavat tarpeen mukaan 2–3 päiväisiä.

Kirkolliskokouksen kokoonpanoa tulee supistaa niin, että kustakin hiippakunnasta valitaan yksi pappisedustaja ja kaksi maallikkoedustajaa nykyistä vähemmän. Poikkeuksena on Porvoon hiippakunta, jolta vähennetään ainoastaan yksi pappis- ja yksi maallikkoedustaja. Poikkeuksen tarkoituksena on turvata ruotsinkielisen vähemmistön ja Ahvenanmaan maakunnan asema kirkon päätöksenteossa.

Piispoista ainoastaan arkkipiispalla on puheenjohtajuutensa kautta automaattinen paikka kirkolliskokouksessa. Muut hiippakuntien piispat sekä kenttäpiispa vuorottelevat niin, että puolet heistä on kunakin kirkolliskokouskautena päätösvaltaisina edustusvuorossa ja lopuilla on läsnäolo- ja puheoikeus täysistunnossa.

Nuorten osallisuuden vahvistaminen kirkollisessa päätöksenteossa edellyttää kiintiöpaikkoja. Jatkossa jokaisen hiippakunnan maallikkojen kiintiöstä tulee valituksi eniten ääniä saanut alle 30-vuotias ehdokas.

Puhemiesneuvoston tulee jatkossa arvioida jokainen kirkolliskokoukselle tuleva aloite ja esittää täysistunnolle kirkolliskokoukselle kuulumattomien sekä perusteettomien aloitteiden hylkäämistä. Tämä on mahdollista jo nyt, mutta toimintamalli tulee ottaa aktiivisesti käyttöön. Aloitteet voidaan myös ohjata Kirkkohallituksen valmisteltavaksi ilman edeltävää valiokuntakierrosta.

Nykyisten määräänemistövaatimusten kehittäminen on tulevaisuuden kannalta tärkeää. Kirkkolakia koskevissa muutoksissa sekä niissä kirkkojärjestyksen muutoksissa, jotka koskevat kirkon uskoa ja oppia, edellytetään kahta käsittelyä, ja jälkimmäisen käsittelyn yhteydessä tapahtuvassa äänestyksessä vaatimuksena on kahden kolmasosan määräänemistö. Muissa kirkkojärjestyksestä koskevissa asioissa hyväksymiseen riittää yksinkertainen enemmistö. Äänestyksiä ennen tulee tarvittaessa järjestää lyhyt neuvottelu- ja harkintatauko.

Täysistunnossa käytettyjen puheenvuorojen kestot tulee rajata nykyistä tiukemmin ja rajoituksista tehdä ehdottomia. Tarkoituksena on nopeuttaa päätöksentekoa sekä ohjata keskustelukulttuuria nykyistä ryhdikkäämmäksi.

Muita kirkolliskokouksen toimintaa tehostavia toimenpiteitä, kuten, koeäänestyksiä ja iltakouluja, on syytä selvittää tarkemmin.

## 2.4.2 Piispainkokous<sup>133</sup>

Toinen keskeinen kirkollinen hallintoelin, piispainkokous, perustettiin virallisesti vuonna 1908, jos kohta piispat olivat kokoontuneet epävirallisesti jo vajaan kahdenkymmenen vuoden ajan ennen sitä. Perustamisen taustalla oli pyrkimys kirkon yhtenäisyyden rakentamiseen ja hiippakuntien käytäntöjen yhdenmukaistamiseen, mihin olivat lisänneet painetta yhtäältä hiippakuntien määrän kasvu ja toisaalta kirkon ja valtion suhteissa tapahtuneet muutokset.

Vuonna 1944 tapahtuneeseen Kirkkohallituksen perustamiseen asti piispainkokous oli käytännössä ainoa yleiskirkollinen hallintoelin. Samana vuonna perustettiin myös laajennettu piispainkokous, joka kolmenkymmenen vuoden ajan toimi ikään kuin ”pienoiskirkolliskokouksena” ja kirkon virallisena johtoportana. Moni käytännön asia vaati nopeampaa reagointia, kuin mihin viiden vuoden välein kokoontunut kirkolliskokous pystyi.

Laajennetun piispainkokouksen lakkauttaminen vuonna 1973 merkitsi piispojen aseman heikkenemistä kirkon hallinnossa, vaikka varsinaisen piispainkokouksen toimivaltaa laajennettiin samassa yhteydessä. Uusi laki säilytti ennallaan piispainkokouksen perustehtävät eli kirkon julistuksesta, työstä sekä hiippakuntien hallinnosta ja hoidosta keskustelemisen. Utta oli, että piispainkokous sai oikeuden tehdä aloitteita ja esityksiä sekä antaa lausuntoja kirkolliskokoukselle toimialaansa kuuluvissa asioissa. Myös kirkon henkilöstökoulutukseen ja kirkollisiin tehtäviin vaadittaviin tutkintoihin liittyvät asiat lukeutuivat piispainkokouksen uusiin vastualueisiin. Lisäksi piispainkokous saattoi antaa suosituksia tuomiokapituleille ja kirkolliskokouksen asettamille toimikunnille.

Piispainkokouksen rooli ja merkitys eivät ole kokonaan luettavissa sille kirkkolaissa ja -järjestyksessä annetuista tehtävistä. Käytännössä sen toimenkuvassa ovat korostuneet kokonaiskirkon johtaminen, opillisten kysymysten hoitaminen ja tuomiokapitulien yhteistyö. Ympäröivän yhteiskunnan muutos on myös heijastunut piispainkokouksen rooliin, sillä erilaiset ajankohtaiset yhteiskunnalliset ongelmat ja keskustelunaiheet – erityisesti yksilö- ja sosiaalietiikan mutta myös taloudellisten kysymysten kohdalla – ovat haastaneet sitä kannanottoihin.

Todellisuudessa piispainkokous on virallista tehtävänkuvansa merkittävämpi. Tätä voidaan pitää ymmärrettävänä, jos piispainkokouksen roolia peilataan piispan merkittävään virkaan. Samaan aikaan se voi tuoda piispainkokouksen ja kirkolliskokouksen välisiin toimivaltasuhteisiin jännitteitä, joita pelättiin jo piispainkokouksen perustamisprosessin aikana 1800-luvun lopulla. Tuolloin korostettiin, ettei piispainkokoukselle tullut antaa päätösvaltaa, jotta se ei nousisi kirkolliskokouksen rinnalle vaan säilyisi neuvottelu- ja valmisteluelimenä.

---

133 Alaluvun taustatiedot rakentuvat liiteosasta löytyvän *Juha Meriläisen* artikkelin *Organisaation ja hallinnon nykytila* varaan.

2000-luvun alussa käydyssä piispainkokouksen kehittämisprosessissa piispainkokouksen ja kirkolliskokouksen välisten päällekkäisyyksien purkamisen avaimeksi nähtiin se, että piispainkokouksen roolia terävöitettäisiin painottamalla niissä kirkon uskoon, oppiin ja tehtävään liittyviä asioita. Tämä oli loogista sikäläkin, että piispainkokouksen alkuperäiselle tehtävälle, hiippakuntien välisen ykseyden rakentamiselle, on nykypäivänä muitakin tärkeitä foorumeita, muun muassa hiippakuntadekaanien väliset dekaanikokoukset.

Toisaalta piispainkokouksen keskittyminen kirkon uskoon, oppiin ja tehtäviin ei poista päällekkäisyyksiä, sillä samaan aikaan kirkolliskokouksen perustevaliokunnan rooli juuri samojen kysymysten auktoriteettina on vahvistunut. Piispainkokouksen ja kirkolliskokouksen välisten päällekkäisyyksien poistaminen edellyttäisi perustevaliokunnan tehtävänkuvan uudelleen määrittelyä tai sen korvaamista piispainkokouksella.

Tuoreimmat piispainkokousta koskevat muutokset hyväksyttiin keskushallinnon uudistuksen yhteydessä keväällä 2014. Kirkon ulkoasiainneuvoston lakkauttamisen myötä huomattava määrä kirkon ekumeeniseen teologiaan, lähetystyöhön ja uskontodialogiin liittyviä tehtäviä siirtyi piispainkokoukselle. Osin uusiin tehtäviin vedoten piispainkokouksen kokoonpanoa päätettiin supistaa niin, että hiippakuntien asessorit poistettiin ja jäljelle jäivät vain hiippakuntien piispat sekä kenttäpiispa, jolla on ainoastaan puheoikeus. Asessorien pois jättämisestä oli keskustelu aiemminkin, jolloin muutosta olivat vastustaneet niin kirkolliskokouksen valmistusvaliokunta kuin enemmistö kapituleista.

Alun alkaen asessorit oli lisätty piispainkokouksen kokoonpanoon siksi, että piispojen yhteistyöelimen pelättiin kaventavan tuomiokapitulien itsenäisyyttä. Huoli ei lopulta näytä olleen aiheellinen, eikä asessoreja ole vuosikymmenten varrella tarvittu valvomaan piispoja.

Asessorien poistaminen piispainkokouksen kokoonpanosta toki kavensi hie-man papiston asemaa hallinnossa, mutta samaan aikaan kokoonpanon supistaminen teki piispainkokouksesta nimensä mukaisesti piispojen toimielimen ja keskustelufoorumin. Pienempi koko myös tarjoaa piispainkokoukselle mahdollisuuden aiempaa dynamisempaan keskusteluun ja toimintaan, mikäli se kykenee toimintakulttuurin osalta seuraamaan rakenteellisen uudistuksen viitoittamaa tietä.

Jatkossa piispainkokous voisi koordinoida hiippakuntien toimintasuunnitelmia ja sitä kautta osallistua aktiivisemmin hiippakuntien toiminnan suunnitteluun. Tämä vastaisi myös piispainkokouksen alkuperäistä tarkoitusta, eli kirkon yhtenäisyyden rakentamista ja hiippakuntien käytäntöjen yhdenmukaistamista.

## Komitean kannanotto 20:

Piispainkokouksen olemassaololle on yhä selkeät perusteet, vaikka siihen kohdistuvat tarpeet ja toiveet ovat vuosisadan myötä osin muuttuneet. Se voi edelleen edistää hiippakuntien välisten käytäntöjen yhtenäisyyttä, mutta ennen kaikkea sitä tarvitaan opillisten ja muiden kokonaiskirkon kannalta tärkeiden kysymysten arvioimiseen, ekumeenisten suhteiden hoitamiseen sekä kirkon ykseyden vaalimiseen.

Tulevaisuudessa piispainkokoukselta kaivataan entistä vahvempaa roolia kirkon ja muun yhteiskunnan välisessä vuoropuhelussa. Tämän vaikuttamistoinnin menestyksellinen hoitaminen edellyttää piispainkokoukselta reagoitakykyä, mitä tiheämpään kokoontumistahtiin siirtyminen osaltaan edistää.

Piispainkokouksen tuoreita uudistuksia komitea pitää perusteltuina, eikä se näe tällä hetkellä tarvetta piispainkokouksen kokoonpanon tai roolin muuttamiseen.

Piispainkokouksen ja kirkolliskokouksen tehtävien päällekkäisyydessä avainasemassa on kirkolliskokouksen perustevaliokunta. Perustevaliokunnan roolia ja tarpeellisuutta sekä sen suhdetta piispainkokoukseen on hyvä tulevaisuudessa arvioida.

### 2.4.3 Kirkkohallitus<sup>134</sup>

Jo 1800-luvun lopulla, piispainkokousta suunniteltaessa, oli esiintynyt toiveita koko kirkon laajuisen ”viraston” tai ”kirkollisen keskushallituksen” perustamisesta. Nämä toiveet kaatuivat pelkoon, että liiallinen itsenäisyyden tavoittelu voisi vahvistaa vaatimuksia kirkon ja valtion lopullisesta erottamisesta ja että kirkollinen virasto lisäisi kirkon hierarkkisuutta.

Varsinainen keskustelu Kirkkohallituksen synnystä käynnistyi itsenäistymisen jälkeen. Taustalla oli kirkon pyrkimys valmistautua uskonnonvapaudesta mahdollisesti seuraavaan yhteiskunnallisen aseman muutokseen. Ensimmäisessä ehdotuksessa esitettiin virastoa, josta olisi tullut kirkon uusi johtoeelin ja jolle piispat ja tuomiokapitulit olisivat olleet alisteisia. Tämä kirvoitti vastustusta ja uusia ehdotuksia, joissa tähdättiin piispainkokouksen vallan kasvattamiseen tai vähintäänkin piispojen ja tuomiokapitulien riippumattomuuden turvaamiseen. Erilaisista hallintoperiaatteista nousseisiin näkemyseroihin ei löydetty ratkaisua yli kaksi vuosikymmentä kestäneissä keskusteluissa.

<sup>134</sup> Alaluvun taustatiedot rakentuvat valtaosin liiteosasta löytyvän *Juha Meriläisen* artikkelin *Organisaation ja hallinnon nykytila* varaan.

Ratkaisevan sysäyksen Kirkkohallituksen perustamiselle antoi Karjalan evakoiden kirkollisten olojen järjestämisen synnyttämä taloudellinen paine. Kirkon keskusrahaston perustaminen vuonna 1941 yhdessä eläkerahastoa koskevien suunnitelmien kanssa osoitti, että kirkko tarvitsi pätevän elimen hoitamaan talouttaan. Piispainkokousta ei pidetty siihen sopivana.

Kirkkohallitus perustettiin lopulta vuonna 1944, mutta lopputulokseen ei päästy ilman myönnytyksiä. Kompromissi edellytti, että Kirkkohallituksesta oli tehtävä piispoille alisteinen, joten sitä valvomaan perustettiin laajennettu piispainkokous. Kirkkohallituksen toimenkuvasta tuli alkuperäisiin suunnitelmiin nähden huomattavasti suppeampi, jos kohta tehtäviä on vuosikymmenten varrella huomattavalla tavalla kasvatettu.

Laajennetun piispainkokouksen lakkauttaminen kolme vuosikymmentä myöhemmin johti siihen, että Kirkkohallitus sai huomattavan osan sen hallinto-, valmistelu- ja toimeenpanotehtävistä. Samalla Kirkkohallituksen täysistunnon jäsenmäärä kasvatettiin seitsemästä viiteentoista. Arkkipiispa säilyi puheenjohtajana, mutta jäsenistö koostui kirkkoneuvosten sijasta kirkolliskokouksen valitsemista maallikoista ja piispainkokouksen valitsemista piispoista. Kirkkohallituksen konsistoriaalinen luonne hävisi, ja siitä tuli uusimuotoinen ”laajennettu piispainkokous” tai kirkolliskokous pienoiskoossa.

Uudistuksen lopputulema ei kuitenkaan vastannut täysin odotuksia. Erityistä tyytymättömyyttä aiheutti toiminnallisen johdon hajanaisuus, joka koski ennen muuta kirkon hallitsemattomasti kehittyneitä toimikuntalaitosta. Ratkaisua etsittiin miltei kahden vuosikymmenen ajan, kunnes vuonna 1990 päädyttiin ratkaisuun, jossa kirkon keskuksat siirrettiin Kirkkohallituksen toimistoiksi. Tätäkin uudistusta pidettiin alusta alkaen riittämättömänä, mutta yhtä kaikki se johti nykymuotoisen Kirkkohallituksen syntyyn.

Kirkkohallitus ei enää ole yksinomaan taloushallinnon elin, jollaisena se syntyi, vaan sillä on runsaasti kirkon toimintaan, viestintään, koulutukseen ja yhteiskuntasuhteiden hoitoon liittyviä tehtäviä. Se valmistelee asioita kirkolliskokoukselle, huolehtii kirkolliskokouksen päätösten täytäntöönpanosta ja ohjaa kirkolliskokouksen perustamien toimielinten työtä. Lisäksi se edustaa kirkkoa sekä käyttää puhevaltaa, tekee sopimuksia ja antaa lausuntoja kirkon puolesta.

Kasvaneet tehtävät ovat johtaneet myös Kirkkohallituksen koon kasvuun, mihin huomattava joukko kirkon taloudesta huolestuneita kirkolliskokousedustajia kiinnitti huomiota Kirkon tulevaisuuskomitean syntyyn johtaneessa aloitteessaan keväällä 2014. Aloitteesta välittyy kaksi erityistä huolta. Ensinnäkin, hiljalleen paisuva keskushallinto kuormittaa taloudellisesti seurakuntia, jotka kamppailevat niukkenevien varojen kanssa. Toiseksi, Kirkkohallituksen tehtävien katsotaan laa-

jentuneen sen alkuperäisen tarkoituksen ulkopuolelle. Aloite peräänkuulutti Kirkkohallituksen tehtävien uudelleen määrittelyä ja sen koon supistamista.<sup>135</sup>

Kirkkohallituksen tehtäviä määriteltäessä huomiota on kiinnitettävä ennen kaikkea kolmeen seikkaan: 1) Ketä ja mitä tarkoitusta varten Kirkkohallitus on olemassa? 2) Mitkä asiat kirkossa on järkevää hoitaa keskitetysti ja mitkä hajautettuna? 3) Millä tavalla hallinto ja organisaatio Kirkkohallituksen ympärillä on rakennettava, jotta uudistettu Kirkkohallitus löytää luontevan paikan organisaatiosta ilman haittaavia päällekkäisyyksiä? Samalla on myös pyrittävä varmistamaan, ettei uudistus johda negatiivisiin kehityskuluihin, kuten hoitamatta jääviin tehtäviin tai organisaation kasvuun toisaalla.

Vaikka Kirkkohallituksen tehtävien ja rakenteen uudistamisen on lähdettävä tarpeesta, kaikki uudistukset on toteutettava niin, että ne selkeyttävät rakenteita, poistavat päällekkäisyyksiä, parantavat reagointikykyä ja tuottavat kustannussäästöjä. Kustannussäästöjen aikaansaamista on myös edellytetty tulevaisuuskomitealta sen tehtävänannossa. Komitean esittämät uudistukset voivat mahdollistaa seurakuntien keskusrahastomaksujen alentamisen yhdellä prosenttiyksiköllä.

Jos seurakunnat nähdään kirkon perusyksikkönä, kuten tulevaisuuskomitea on toisaalla määritellyt, Kirkkohallituksen ja muiden hallintoelinten suhde seurakuntiin on ennen muuta palvelusuhde. Tämä palvelusuhde voi toteutua sekä suoraan Kirkkohallituksen ja seurakuntien välillä että välillisesti hiippakuntia tukemalla. Kirkkohallituksen ja muiden keskushallinnon toimielinten, hiippakuntien sekä seurakuntien omistamien palvelujärjestöjen tehtävänä on hoitaa niitä asioita, joita seurakuntien ei ole taloudellisista tai muista syistä mielekästä hoitaa itse.

Tähän kategoriaan kuuluu runsaasti erilaisia tehtäviä. Seurakunnat eivät voi esimerkiksi kaitsea itseään tai koordinoida keskinäistä toimintaa, minkä vuoksi kaitsesta on annettu piispojen tehtäväksi ja koordinointi tapauksesta riippuen seurakuntayhtymälle, rovastikunnalle, hiippakunnalle tai keskushallinnolle. Yksittäisten seurakuntien ei ole myöskään mahdollista esimerkiksi huolehtia ulkomailla asuvista jäsenistään tai valvoa tehokkaasti omia etujaan valtiollisissa neuvottelupöydissä.

Se, millä tavalla edellä kuvattuja tehtäviä jaetaan eri toimielinten välillä, on pitkälti tarkoituksenmukaisuuskysymys. Esimerkiksi seurakuntien kaitsesta ja työyhteisökonsultointi sopivat hyvin hiippakunnallisen tason tehtäviksi, koska hiippakuntien etäisyys seurakuntiin on pienempi ja yksittäisten seurakuntien tuntemus suurempi kuin keskushallinnolla. Toisaalta jokaisen hiippakunnan ei kannata lähteä itsenäisesti vaikkapa rakentamaan kansainvälisiä ekumeenisiä suhteita tai tuottamaan hengellisiä televisio- ja radio-ohjelmia.

Selkeästi ja yksiselitteisesti keskushallinnolle kuuluvia tehtäviä ovat Kirkon keskusrahaston hoito ja työmarkkina-asiat. Ylipäätään korkein juridinen ja taloudelli-

---

135 Edustaja-aloite 5/2014 kirkolliskokoukselle.

nen osaaminen kirkossa on mielekästä keskittää samaan paikkaan. Nämä tehtävät muodostavat Kirkkohallituksen ytimen.

Samaan kokonaisuuteen kuuluu luontevasti myös edunvalvonta. Seurakunnilla on tärkeä rooli kuntatason edunvalvonnassa ja paikallistason yhteiskuntasuhteissa. Vastaavasti hiippakuntien merkitys on aluetasolla tärkeä, minkä lisäksi piispojen roolia yhteiskuntasuhteiden hoidossa tulee entisestään tukea. Varsinaista valtakunnallista ja kansainvälistä edunvalvontaa ei kuitenkaan ole mielekästä hajottaa maakuntiin, vaan se on järkevintä hoitaa keskitetysti pääkaupunkiseudulla, jossa valtaosa valtakunnantason päätöksenteosta tapahtuu.

Vaikeammaksi tehtävien määrittely tulee, kun lähestytään niin sanottuja toiminnallisia tehtäviä. Komitean syntyn johtaneessa aloitteessa suhtauduttiin kriittisesti viimeisten vuosikymmenten kehityskulkuun, jossa Kirkkohallitus on muuttanut enenevässä määrin toiminnalliseksi elimeksi. Tätä kehityskulkua purkamaan komitea on osaltaan perustettu.

Tämän tavoitteen suhteen jännitteitä luo se, että Kirkkohallituksen velvollisuutena on valmistella kirkolliskokoukselta tulevia aloitteita, joista monet ovat olleet luonteeltaan toiminnallisia. Niiden valmistelu ei ole mahdollista ilman erilaisia asiantuntijoita, jotka nykymallissa ovat osa Kirkkohallituksen henkilökuntaa. Ongelman purkamiseksi komitea on päättänyt ehdottamaan kirkolliskokouksen aloitejärjestelmän uudistuksia, jotka terävöittäisivät sen roolia lainsäädäntöelimenä.

Tästä huolimatta tiettyjä toiminnallisia tai niihin rinnastettavia tehtäviä on yhä edelleen järkevä keskittää. Niihin kuuluvat kirkon ulkosuhteet, ulkosuomalaistyö, lähetystyön koordinointi sekä ekumeeninen toiminta ja uskontodialogi. Ne kaikki liittyvät uudistetun piispainkokouksen toimenkuvaan, mutta piispainkokous on luonteeltaan toiminnan linjaaja ja lausuntojen antaja eikä sillä ole riittäviä resursseja kyseisten tehtävien konkreettiseen hoitamiseen. Siksi kirkon ulkosuhteiden hoidon asiantuntijoita on perusteltua jatkossakin sijoittaa Kirkkohallitukseen.

Osa viestinnästä on myös tarpeen keskittää, ennen muuta vaikuttamisviestintä ja kirkon yhteisten hartausohjelmien teko. Lisäksi kirkon keskusjohto tarvitsee viestinnän ammattilaisten osaamista ja tukea omissa tehtävissään. Viestinnän keskittäminen ei saa kuitenkaan johtaa siihen, että toimintaresursseiltaan niukat hiippakunnat jäävät liian vähäiselle viestinnälliselle tuelle, kuten nykytilanteessa on osittain käynyt. Osa hiippakunnista kokee, että Helsingissä toimiva Kirkon tiedotuskeskus tuottaa lähinnä pääkaupunkiseudun kirkollista elämää käsittelevää viestintää pääkaupunkiseudun väestölle. Muun Suomen seurakunnat ja tarpeet jäävät vähäiselle huomiolle.

Viestinnässä on toisin sanoen syntynyt rakenne, joka koostuu keskitetystä mutta samalla Etelä-Suomeen keskittyvästä yhteisestä viestinnästä sekä itsenäisistä seurakuntien ja seurakuntayhtymien viestijöistä. Nämä kaikki tekevät arvokasta ja monin paikoin toimivaa viestintää mutta ovat liian etäällä toisistaan. Hiippakuntataso on vähäisten resurssiensa vuoksi väliinputoajana.

Yhteistyötä tarvitaan viestinnässä huomattavasti nykyistä enemmän, mistä löytyy esimerkkejä muun muassa seurakuntalehtiä ja seurakuntien internet-sivustoja tarkastelemalla. Suomessa on runsaasti pieniä seurakuntalehtiä, joilla on suppeat mutta sitoutuneet lukijakuntansa. Paperilehtien suosion laskiessa ja talouden kiristyessä on perusteltua kysyä, kuinka paljon resursseja on mahdollista sitoa näihin julkaisuihin. Halukkuutta yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen ei ole seurakunnista kuitenkaan aina löytynyt.

Viestinnällisiin ongelmiin voi etsiä ratkaisuja vahvistamalla verkostomaisia rakenteita. Hiippakuntien ja itsenäisten seurakuntien sekä viestinnällisiltä resursseiltaan vahvempien keskushallinnon ja seurakuntayhtymien tulee jatkossa tehdä aktiivista yhteistyötä tavoilla, jotka tehostavat haluttuja viestejä, vähentävät päällekkäisyyksiä ja luovat kustannussäästöjä.

Lisäksi hiippakunnille tarjottavaa viestinnän asiantuntemusta on vahvistettava, mikä voi tapahtua hajauttamalla viestinnän ammattilaisia keskushallinnosta hiippakuntiin, määrittämällä keskushallinnossa toimiville viestinnän ammattilaisille hiippakuntia koskevia asiakkuuksia tai hankkimalla hiippakunnille viestinnällistä tukea ostopalveluina. Muutokset on toteutettava niin, etteivät ne synnytä lisätyövoiman tarvetta ja sitä kautta lisäkustannuksia.

Verkostomainen rakenne mahdollistaisi myös kirkon strategisten viestinnällisten linjausten etenemisen nykyistä tehokkaammin kirkon johdosta seurakuntatasolle sekä virikkeiden ja tarpeiden välittymisen vastakkaiseen suuntaan.

Jos viestinnän kohdalla on mahdollista harkita osaamisen hajauttamista, tietohallinnossa kaivataan päinvastaista suuntaa. Yhteistyötä on toki viime vuosina lisätty ja keskittämistä harjoitettu muun muassa IT-alueita perustamalla. Yhdistämällä pieniä IT-alueita ja keskittämällä toimintaa Kirkkohallitukseen olisi mahdollista saada aikaan selkeitä kustannussäästöjä sekä järjestelmien että henkilöstön osalta. Tämä on havaittu hyväksi ratkaisuksi monissa suurissa organisaatioissa. Säästöt eivät tosin näkyisi keskushallinnon menojen supistumisena, sillä IT-alueiden henkilöstöä ei ole rahoitettu keskusrahastomaksuilla vaan suoraan seurakuntien ja seurakuntayhtymien varoista.<sup>136</sup>

Jatkossa on arvioitava, tulisiko parhaillaan perustettavien alueellisten keskusrekisterien olla vain välivaihe matkalla kohti valtakunnanlaajuisia keskusrekisteriä. Mikäli valtakunnanlaajuiseen keskusrekisteriin tulevaisuudessa päädytään, se voisi olla Kirkon palvelukeskuksen kaltainen erillisyyksikkö tai toimia joko sen tai Kirkkohallituksen alaisuudessa. On kuitenkin huolehdittava, ettei keskusrekisterien keskittäminen aiheuta haittoja seurakuntien toiminnalle.

Myös kirkon ruotsinkielistä työtä on järkevää hoitaa keskitetysti, mutta loogisin toimintaympäristö ei välttämättä ole Kirkkohallitus vaan Porvoon hiippakunta, jossa valtaosa kirkon ruotsinkielisestä työstä jo nykyisellään tapahtuu. Kirkon ruot-

---

136 IT-alueita käsitellään lisää luvussa 2.3.5.

sinkielisen työn keskuksen (KRTK) yhdistäminen Porvoon hiippakunnan tuomiokapituliin muuttaisi hiukan hiippakunnan roolia, sillä jatkossa se ei olisi pelkästään omien seurakuntien kaitsija ja koordinoija vaan myös suomenkielisten seurakuntien ruotsinkielisen vähemmistön palvelija. Tässä työssä tulisi jatkossakin olla siihen keskittyviä asiantuntijoita, jotka työskentelisivät yhdessä Porvoon hiippakunnan tuomiokapitulin kanssa, tosin nykyiseen laajaksi kasvaneeseen KRTK:hon nähden supistetuin voimin. Yhdistämisessä olisi kiinnitettävä erityistä huomiota olemassa olevien päällekkäisyyksien purkamiseen ja kustannussäästöjen tuottamiseen.

Kirkkohallituksen toiminnalliseen rooliin liittyvät uudistukset kohdistuvat ennen muuta toiminnalliseen osastoon, joka on Kirkkohallituksen ylivoimaisesti suurin yksikkö. Yksikkö vastaa muun muassa kirkon toiminnan kehittämistä, kirkollisesta koulutuksesta ja lukuisten kirkolliskokoukselta tulevien aloitteiden valmistelusta, joista monet ovat työmäärältään huomattavan suuria.

Kirkko tarvitsee edelleenkin alansa johtavia asiantuntijoita, jotka tuntevat kirkollista kenttää ja kykenevät myös seuraamaan kansainvälisiä kehityskulkuja. Kehittämistoiminnan merkitys ei ole suinkaan vähenemässä vaan entisestään lisääntymässä. Toiminnan suunta ei kuitenkaan ole tähän saakka ollut täysin optimaalinen.

Organisaatioiden uudistamiseen liittyvät tutkimukset ja kokemukset ovat osoittaneet, ettei ylhäältä alas tulevilla uudistuspyrkimyksillä ole ainakaan toimintakulttuurin muutoksen kannalta yhtä hyvät onnistumismahdollisuudet kuin ruohonjuuritasolta kumpuavilla uudistuksilla. Kentällä toimivat työntekijät ja seurakuntalaiset voivat kokea hyvätkin uudistukset vieraisiksi ja etäisiksi, mikä on osittain myös viestintän ja koulutuksen haaste. Vastaavasti kentällä tapahtuu paljon käytännön kokemuksista ja paikallisista tarpeista kumpuavaa innovointia, jota tulisi hyödyntää kokonaiskirkon tasolla enemmän, kuin mitä nyt tapahtuu. Kehittämistyössä tarvitaan myös tutkimuksen kautta saatavaa tietoa, jota seurakunnat eivät pysty itse tuottamaan.

Näiden havaintojen pohjalta tulevaisuuskomitea esittää uuden "Kirkon kehittämispalvelut" -nimisen yksikön perustamista, mihin palataan yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa. Kirkon kehittämispalvelut ei ainoastaan yhdistä joitakin nykyisin erillään olevia yksiköitä, vaan se perustuu uudenlaiseen lähtökohtaan ja toimintamalliin.

Uuden yksikön perustaminen tapahtuu yhdistämällä toiminnallinen osasto Kirkon tutkimuskeskukseen ja Kirkon tiedotuskeskukseen. Muutoksen yhteydessä puretaan koulutukseen ja asiantuntijatehtäviin nykyisin sisältyviä päällekkäisyyksiä ja tehdään merkittäviä henkilöstöön kohdistuvia kustannussäästöjä. Supistuksiin tarjoavat mahdollisuuksia myös kirkolliskokoukselta tulevien aloitteiden vähentäminen sekä koulutustarjonnan nykyistä tarkempi rajaaminen.

Uudistusten jälkeen Kirkkohallitukseen jäisi neljä osastoa: talousosasto, työmarkkinaosasto, hallinto-osasto ja ulkoasiainosasto. Talousosasto olisi hivenen nykyistä suurempi, kun osa IT-alueiden henkilöstöstä siirtyisi Kirkkohallitukseen. Tämä seurakunnilta keskushallinnolle siirtyvä taloudellinen lisäkuormitus olisi luonnollisesti huomioitava Kirkkohallituksen taloutta koskevissa arvioissa ja

ratkaisuissa. Lisäksi kansliapäällikkö tarvitsee ympärilleen pienen tiimin yhteiskunnallisen vaikuttamistoiminnan tueksi. Yhteistyötä kansliapäällikön ja piispojen välillä on yhteiskunnallisen vaikuttamistoiminnan osalta pyrittävä tiivistämään.

Muutosten seurauksena Kirkkohallituksen kokonaisvahvuus pienenisi usealla kymmenellä työntekijällä, joista osa tosin siirtyisi Kirkon kehittämispalveluihin. Supistetun Kirkkohallituksen ohella keskushallintoon jäisi nykyisen neljän sijasta kaksi erillisyyksikköä: Kirkon palvelukeskus ja Kirkon kehittämispalvelut.

Kirkkohallitus ei ole vain osastoista ja yksiköistä koostuva konsistoriaalinen virasto, vaan se on myös yksi kirkon keskushallinnon keskeisistä hallintoelimityistä. Tätä roolia toteuttavat Kirkkohallituksen päätöksentekuelimet, täysistunto ja virastokollegio. Kerran kuussa arkkipiispan johdolla kokoontuvan Kirkkohallituksen täysistunnon jäsenistöön kuuluvat kaksi piispainkokouksen valitsemaa piispaa, kaksi kirkolliskokouksen valitsemaa pappisjäsentä sekä yksi kirkolliskokouksen valitsema maallikko kustakin hiippakunnasta.

Täysistunnon strategista ja hallinnollista roolia olisi tarpeen selkeyttää karsimalla tarpeettomia alistussäännöksiä ja delegoimalla nykyistä enemmän pieniä asioita (esimerkiksi seurakunnille jaettavien ympäristödiplomien myöntäminen sekä erilaisten neuvottelukuntien jäsenistöön tapahtuvien muutosten hyväksyminen) virastokollegiolle tai suoraan työntekijöille. Alistusasioiden karsiminen jättää tilaa sille, että täysistunnon roolia valmisteluvaiheen kannanottajana voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa.

Kirkkohallituksen täysistunnon merkittävästä roolista johtuen on pyrittävä varmistamaan, että sillä on riittävän laajaa osaamista kirkon uudistumisen näkökulmasta keskeisillä osaamisalueilla, kuten taloudessa, johtamisessa ja kehittämistoiminnassa. Mikäli Kirkkohallituksen maallikkojäsenille asetettaisiin osaamiseen liittyviä lisävaatimuksia, se voisi synnyttää jännitteen suhteessa heidän edustukselliseen rooliinsa. Edustajien valinnassa tulisi vähintäänkin pitää mielessä edellä mainitut tarpeet, minkä lisäksi on tarpeen selvittää, olisiko suuremmille vaatimuksille juridisia tai periaatteellisia esteitä.

Kirkkohallituksen asettamien neuvottelukuntien laajuus ja rooli on kysymys, joka vaati lisäselvittelyä. On syytä pohtia, onko kiinteiden neuvottelukuntien olemassaolo ylipäättään tarkoituksenmukaista. Parempi vaihtoehto voisi olla perustaa tarpeen mukaan määräaikaisia ja reaktiokykyisempiä kokoonpanoja.

Kirkkohallituksen täysistunnon vastuulle kuuluvat kaikki Kirkkohallituksen lukuisat tehtävät, vaikka toimivaltaa on ohjattu myös viranhaltijoille ja kerran viikossa kokoontuvalle virastokollegiolle. Virastokollegiota johtaa kirkon ylin hallintovirkamies, kansliapäällikkö, jonka tehtävänä on vastata Kirkkohallituksen yhteyksistä viranomaisiin ja muuhun yhteiskuntaan. Sen muita jäseniä ovat Kirkkohallituksen osastoja johtavat kirkkoneuvokset.

## Komitean kannanotto 21:

Kirkkohallitus on seurakuntien ja hiippakuntien palveluorganisaatio. Lisäksi se on kirkolliskokouksen päätösten valmisteleva ja toimeenpaneva elin.

Pohjimmiltaan Kirkkohallitus on taloushallinnon elin, jonka tehtäviin kuuluu kuitenkin yhteiskunnallista ja kansainvälistä vaikuttamistoimintaa, strategista kehittämistyötä, työntekijäkoulutusta sekä viestintää. Kirkkohallituksen toiminnallista roolia on syytä tarkistaa niin sisällöllisistä syistä kuin kustannussäästöjen vuoksi.

Uudistukset edellyttävät Kirkkohallitukseen kohdistuvia merkittäviäkin muutoksia niin organisaatorakenteeseen, henkilöstöön, hallintoelimiin kuin toimintakulttuuriin.

Keskushallinnon organisaatorakenteeseen tulevaisuuskomitea esittää seuraavia muutoksia:

1. Kirkkohallituksen toiminnallinen osasto lakkautetaan.
2. Kirkon ruotsinkielisen työn keskus (KRTK) lakkautetaan, ja sen toiminnot sekä valtaosa henkilöstöstä sulautetaan Porvoon hiippakunnan tuomio-kapituliin.
3. Kirkon tutkimuskeskus (KTK) lakkautetaan.
4. Kirkon tiedotuskeskus (KT) lakkautetaan.
5. Perustetaan Kirkon kehittämisspalvelut, josta tulee kansliapäällikön alaisuudessa toimiva erillisyksikkö. Kehittämisspalveluihin sulautetaan Kirkon tutkimuskeskuksen ja Kirkon tiedotuskeskuksen toiminnot ja valtaosa niiden henkilöstöstä sekä osia Kirkkohallituksen toiminnallisesta osastosta (mukaan lukien Kirkon koulutuskeskuksen toiminnot ja henkilöstöä). Kirkon kehittämisspalveluiden johtaja on arvoltaan kirkkoneuvos. Hän on virkansa puolesta Kirkkohallituksen virastokollegion jäsen, ja hänellä on läsnäolo- ja puheoikeus kirkolliskokouksessa.
6. Kirkon neuvottelukuntien rooli ja tehtävät arvioidaan uudelleen ja niitä karsitaan nykyisestä.

Kirkkohallituksen täysistunnon toimintaa ja kokoonpanoa pyritään kehittämään kahdella uudistuksella: 1) Karsitaan tarpeettomia alustusasioita, jolloin merkittävämpien kysymysten käsittelylle ja valmisteluvaiheeseen osallistumiselle jää enemmän resursseja. 2) Täysistunnon maallikkojäsenten valinnassa kiinnitetään huomiota johtamista, kehittämistoimintaa ja taloutta koskevaan asiantuntemukseen. Lisäksi on selvitettävä, onko mahdollista asettaa maallikkojäsenille näihin liittyviä valintakriteerejä.

Kirkonkirjojen pidossa suunta on pidemmällä aikavälillä kohti valtakunnallista keskusrekisteriä.

#### 2.4.4 "Kirkon kehittämispalvelut" ja muut yksiköt

Kirkon uudistuminen ei voi tulevaisuudessa olla vuosikymmenten välein tapahtuvien suurten organisaatio- ja rakennemuutosten varassa, sillä ne uhkaavat jäädä helposti rakenteiden tasolle. Mikäli ihmiset toimivat vanhojen mallien ja käytänteiden mukaisesti uusissa rakenteissa, kovin vähän todellista uudistusta tapahtuu. Pysähtyneisyyden ja äkillisten suurten muutosten vuorottelun sijasta tasainen uudistuminen on mielekkäämpi tie.

Seurakunnat työntekijöineen ja aktiivisine seurakuntalaisineen kehittävät monenlaisia innovatiivisia toimintamuotoja, jotka jäävät turhan usein paikallisiksi. Nämä toimintamallit, työmuodot ja ideat voisivat soveltua myös moneen muuhun seurakuntaan, jos ne tunnistettaisiin ja niitä kehitettäisiin sekä levitettäisiin eteenpäin. Tällöin puhuttaisiin *esikuvaoppimisesta*, jota kirkossa epäilemättä tehdään, vaikkakaan ei riittävästi eikä systemaattisesti.

Hyviä käytänteitä ja innovaatioita tunnistavan, tukevan ja levittävän järjestelmän luominen olisi merkittävä askel kirkon tasaiselle uudistumiselle ja kehittämiselle. Tätä tarkoitusta varten tarvitaan verkosto, jollainen olisi nykyjärjestelmän puitteissa helposti rakennettavissa. Kehittämistoiminnan alueellisia yksiköitä ovat hiippakunnat, joissa tunnetaan parhaiten seurakunnat ja joilla on jo nyt erilaisia kehittämistehtäviä. Hiippakuntadekaanien johtamia pieniä, monialaisia tiimejä, joita voitaisiin tulevaisuudessa kutsua kehittämisyksiköiksi, olisi mahdollista hyödyntää tässä nykyistä tehokkaammin.

Hiippakunnallisten kehittämisyksiköiden tehtäviin tulee lisätä seurakuntatasolla kehitettyjen innovaatioiden ja hyvien käytänteiden havainnointi, tukeminen ja välittäminen eteenpäin valtakunnantason organisaatiolle. Tätä voidaan toteuttaa eri tavoin ja erilaisilla foorumeilla aina arkisemmasta kanssakäymisestä piispantarkastuksiin sekä innovaatioapurahoihin ja -kilpailuihin. Tarkoituksena on kiinnittää huomiota siihen toiminnalliseen luovuuteen, jota seurakunnista runsaasti löytyy.

Kehittämistoiminnan tukeminen ja koordinointi edellyttävät keskitettyä asiantuntemusta ja tehokkuutta. Tällä hetkellä kirkon kehittämistoiminta rakentuu irrallisista toimijoista, joita ovat muun muassa hiippakuntien ”toiminnalliset osastot”, Kirkkohallituksen toiminnallinen osasto ja siihen lukeutuva Kirkon koulutuskeskus, Kirkon tutkimuskeskus sekä seurakuntien omistamat palvelujärjestöt. Yhteistyötä näiden yksiköiden välillä tehdään vaihdellen. Esimerkiksi hiippakuntien ja Kirkon koulutuskeskuksen yhteistyöllä on pitkät perinteet, samoin Kirkkohallituksen toiminnallisen osaston ja joidenkin järjestöjen yhteistyöllä. Yhteistyön vankeutamiselle ja kehittämistoiminnan systematisoimiselle on silti edelleen tarvetta.

Kirkon koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan sirpalemainen rakenne on herättänyt jo pitkään kysymyksiä. Yksi erikoinen piirre on tutkimuksen ja opetuksen eriyttäminen kirkossa, sillä esimerkiksi akateemisessa maailmassa näiden kahden tehtävän katsotaan kuuluvaan itsestään selvästi yhteen ja tukevan toisiaan. Kirkon tutkimus- ja koulutuskeskusten yhdistämisestä on keskusteltu kirkossa jo

ainakin 1980-luvun alusta lähtien, ja viimeisin sitä koskeva konkreettinen aloite syntyi 2000-luvun alussa.<sup>137</sup>

Kirkkohallituksen johtoryhmä ja Kirkon koulutuskeskus kannattivat tuolloin yhdistämistä, sillä sen uskottiin lisäävän tutkimuksen ja koulutuksen vuorovaikutusta sekä linkittävät kirkossa tehtävän tutkimuksen läheisemmin seurakuntien tarpeisiin. Samoin koulutuskeskuksen asiantuntijakapasiteetin arveltiin hyödyttävän henkilöresurssiltaan niukkaa tutkimuskeskusta. Vastustusta nousi ennen muuta erillisyyksikön aseman saavuttaneesta tutkimuskeskuksesta, jossa yhdistymisen pelättiin vaarantavan tutkimuksen riippumattomuuden ja yhteiskunnallisen uskottavuuden. Kahden erilaisen linjan ja niiden pohjalta nousseiden kehitysvisioiden välille ei löytynyt kompromissia, joten linjakeskustelu päättyi tuloksettomana ja yksiköiden asema säilyi ennallaan.<sup>138</sup>

Tutkimuksen riippumattomuuden ja uskottavuuden varmistaminen ovat keskeisen tärkeitä myös Kirkon tulevaisuuskomitean näkemyksissä. Niiden turvaaminen on kuitenkin mahdollista erilaisissa rakenteissa. Kirkollisen tutkimuksen ja koulutuksen yhdistämistä koskevia pohdintoja värittivät vuosituhannen alussa yksiköiden väliset erilaiset intressit sekä aseman menettämistä koskevat pelot. Huolet ovat ymmärrettäviä, mutta niiden ei tule olla esteinä tarvittaville uudistuksille.

Kirkon kehittämis-, tutkimus- ja koulutustoiminnan sekä viestinnän kokoaminen yhteen organisaatioon voi tuoda merkittäviä etuja. Ensinnäkin, se mahdollistaisi nykyistä tehokkaamman kirkon strategisen kehittämisen, joka rakentuisi niin kentältä saatujen kokemusten kuin asiantuntemuksen ja tutkimustiedon varaan. Toiseksi, se mahdollistaisi koko kirkon laajuisten kehittämistoiminnan ja viestinnän verkostojen luomisen. Kolmanneksi, tutkimuksen ja koulutuksen kytkeminen tiiviimmin toisiinsa voisi tuoda hyötyä molemmille aloille, kuten on koettu käytännössä kaikkialla yliopistomaailmassa. Lisäksi keskittämisen avulla voitaisiin poistaa päällekkäisyyksiä ja luoda säästöjä, jotka ovat tulevaisuuden kannalta välttämättömiä.

Kaivatussa muutoksessa on kyse enemmän toimintakulttuurista kuin rakenteista, mutta liitos voisi lähentää sektoreita ja siten johtaa toimintakulttuurin muutokseen. Yritysmailmasta löytyy tästä runsaasti esimerkkejä. Tarvitaan riittävän pehmeitä ja joustavia mutta olemassa olevia rakenteita.

Yhden johdon alaisuudessa toimiminen voisi johtaa siihen, että kirkon tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminta sekä viestintä voisivat yhdessä reagoida kirkosta ja yhteiskunnasta esiin nouseviin tarpeisiin ja auttaa kirkkoa löytämään niihin vastauksia. Uuden yksikön johdolla tulisi olla läheiset yhteydet Kirkkohallituksen johtoon sekä hiippakuntien kehittämisyksiköihin ja piispoihiin, jotta keskus palvelisi sekä kokonaiskirkollisia että kentältä nousevia tarpeita. Sen tulisi siis kyetä samanaikaisesti sekä seuraamaan kansainvälisiä ja kotimaisia kehityskulkuja että kyselemään seurakuntien tarpeita ja vastaamaan niihin.

137 Malkavaara 2011, 203, 326.

138 Malkavaara 2011, 326–334.

Kehittämistoiminnan selkeä organisaatorakenne voisi auttaa muun muassa seurakunnallisten innovaatioiden tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Hiippakuntien kehittämisyksiköt voisivat havaita ja tukea seurakuntien hyviä käytäntöjä ja innovaatioita ja välittää niitä eteenpäin valtakunnalliselle tasolle. Uusi yksikkö voi puolestaan levittää voisi levittää innovaatioita muihin hiippakuntiin ja tarvittaessa myös hyödyntää osaamistaan niiden kehittämisessä tai niitä koskevassa viestinnässä.

Siksi Kirkon tulevaisuuskomitea päätyy esittämään uuden Kirkon kehittämispalveluiden perustamista, jollaisesta keskusteltiin jo 2000-luvun alussa. Erillisyksikön asemassa oleva Kirkon kehittämispalvelut pitäisi sisällään nykyisen Kirkon tutkimuskeskuksen ja Kirkon tiedotuskeskuksen sekä valtaosan Kirkkohallituksen toiminnallisesta osastosta, mukaan lukien Kirkon koulutuskeskuksen. Kirkon kehittämispalvelut toimisi tiiviissä yhteistyössä järjestöjen, oppilaitosten ja kentän muiden toimijoiden kanssa.

Uudistuksen ei ole tarkoitus olla vain nykyorganisaation uudelleenjärjestelyä. Tavoitteena on luoda innovatiivinen, kirkon jatkuvaa kehittämistä edistävä yksikkö, josta seurakunnat ja myös hiippakunnat saisivat uusia virikkeitä ja tutkimustuloksia sekä niihin perustuvaa koulutusta oman työnsä tueksi.

Kirkon kehittämispalveluiden tulee olla rakenteiltaan joustava, mikä edellyttää asiantuntijoilta tiivistä keskinäistä yhteyttä ja organisaatiolta tiimimäistä työskentelyä sekä mahdollisuutta resurssien kohdentamiseen ja liikkuttamiseen tarpeiden mukaan. Yhteiskunnan yllättävätkin muutokset ja niistä seuraavat kirkon uudet tarpeen edellyttävät nopeaa reagointikykyä tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan sarjoilla. Tätä voidaan parantaa joustavilla organisaatorakenteilla sekä siirtymisellä vakinaisista tutkimus- ja opetusviroista muutaman vuoden mittaisiin määräaikaisiin työsuhteisiin. Työsuhteiden on oltava riittävän pitkiä ja tarvittaessa uusittavia, jotta pitkäjänteinen tutkimus- ja koulutustoiminta olisi mahdollista, mutta samalla tulee luoda mahdollisuus toiminnan uudenaikaisiin kohdennuksiin.

Fuusion yhteydessä on myös välttämätöntä keventää kirkon keskushallinnosta seurakunnille kertyvää taloudellista kuormaa. Tämä tulisi toteuttaa muodostamalla Kirkon kehittämispalveluiden henkilöstöstä vähintään kolmanneksen pienempi kuin on Kirkkohallituksen toiminnallisen osaston, Kirkon tiedotuskeskuksen sekä Kirkon tutkimuskeskuksen henkilöstön tämänhetkinen laajuus.

Vähennyksiä voidaan saada aikaan priorisoimalla toiminnallisen osaston nykyisiä tehtäviä, vähentämällä erilaisia seminaareja ja tapahtumia, karsimalla koulutustarjontaa sekä ulkoistamalla toiminnallisia vastuita seurakuntien omistamille palvelujärjestöille ja laajentamalla yhteistyösopimuksia niiden kanssa. Kolmannen sektorin järjestöt ja säätiöt tarjoavat merkittävän lisän kehittämis- ja koulutustoimintaan, sillä ne pystyvät hyödyntämään muita rahoituskanavia.

Leikkauksista huolimatta on pidettävä huolta siitä, että Kirkon kehittämispalveluilla on käytettävissään riittävästi resursseja perustyönsä ohella seurakunnista nousevien innovaatioiden tukemiseen ja palkitsemiseen sekä äkillisten tai muuten ajankohtaisten ilmiöiden projektiluonteiseen tutkimiseen.

Kirkon kehittämispalveluihin sijoitettavien viestinnän ammattilaisten tehtävänä on paitsi huolehtia kokonaiskirkollisesta viestinnästä (televisio- ja radiotoiminta, sosiaalinen media, hartausohjelmat jne.) myös tukea Kirkkohallituksen vaikuttamisviestintää sekä kehittää, koordinoida ja tukea hiippakunnallista viestintää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi jakamalla hiippakuntakohtaisia vastuita työntekijöille. Lisäksi heidän tulee välittää tietoa kehittämispalveluiden tutkimuksista ja innovaatioista sekä pitää Kirkon kehittämispalveluiden tutkijoita, kouluttajia ja asiantuntijoita tietoisina kirkon viestinnällisistä tarpeista ja painopisteistä.

Muiden erillisyyksiköiden perustamiseen komitea ei näe tässä vaiheessa tarvetta. Yhtiöittämiseen ja säätiöittämiseen liittyviä mahdollisuuksia on kuitenkin syytä selvittää sekä seurakuntatasolla että kokonaiskirkon näkökulmasta.

### **Komitean kannanotto 22:**

Kirkon kehittämispalveluiden tehtävä on kirkon ja sen seurakuntien kehittämistoiminnan tukeminen ja koordinointi. Sitä tehdään tunnistamalla, jalostamalla ja levittämällä seurakunnista nousevia innovaatioita ja hyviä toimintamalleja, tarjoamalla kirkkoon, uskonnolliseen elämään ja yhteiskunnan muutoksiin kohdistuvia tutkimustuloksia, kouluttamalla kirkon työntekijöitä ja luottamushenkilöitä sekä vastaamalla kokonaiskirkollisesta viestinnästä ja viestinnän verkostosta. Toimintakulttuurin uudistamisen tukeminen kaikkialla kirkossa on myös yksi Kirkon kehittämispalveluiden päätehtävistä.

Lisäksi Kirkon kehittämispalvelut osallistuu aktiivisesti omien erityisalueidensa vaikuttamistoimintaan ja tukee Kirkkohallitusta, piispoja ja seurakuntien palvelujärjestöjä niiden vaikuttamistehtävissä.

Tutkimus ja koulutus tulee kytkeä kirkossa nykyistä tiiviimmin yhteen; kuitenkin niin, että tutkimuksen riippumattomuus taataan samaan tapaan kuin akateemisessa maailmassa.

Kirkon kehittämispalvelut toimii tiiviissä yhteistyössä Kirkkohallituksen, hiippakuntien, seurakuntayhtymien kehittämissyksiköiden ja itsenäisten seurakuntien sekä yliopistojen, oppilaitosten, kirkollisten järjestöjen ja yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Tavoitteena on Kirkon kehittämispalveluiden koordinoima aktiivinen kehittämis- ja vaikuttamistoiminnan verkosto, jossa virikkeet ja kokemukset liikkuvat eri toimijoiden välillä molempiin suuntiin.

Organisaation ja toimintakulttuurin osalta Kirkon kehittämispalveluiden toiminnassa tulee panostaa kiinteiden rakenteiden sijasta asiantuntijapotentiaalisiin liikuteltavuuteen, monialaiseen tiimityöskentelyyn ja tarpeiden mukaan kohdennettuihin projekteihin. Vakinaisten työsuhteiden sijasta tulee panostaa riittävän pitkiin ja tarpeen tullen uusittaviin määräaikaisiin työsuhteisiin.

## Lähteet ja kirjallisuus

### Painamattomat lähteet

Edustaja-aloite 5/2014 kirkolliskokoukselle: Kirkon organisaatiojärjestelmän uudistaminen sekä kirkon keskushallinnon supistaminen. Asianro 2014–00276.

### Internet-lähteet

Kannanotto vaalitulokseen (2016). Kannanotto vaalitulokseen. – NAVI. <<http://www.nuortenkeskus.fi/binary/file/-/id/57/fid/1719/>>. Katsottu 3.5.2016.

LWF Youth. – The Lutheran World Federation. <<https://www.lutheranworld.org/content/lwf-youth>>. Katsottu 3.5.2016.

### Kirjallisuus

Antila, Jaakko (2014). *Kansankirkko ristipaineessa. Suomen luterilainen kirkolliskokous 1974–2011*. Helsinki: SKS.

Malkavaara, Mikko (2011). *Tutkiva kirkko. Kirkon tutkimuskeskus kirkon tutkimuspolitiikan toteuttajana 1964–2009*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

## 2.5 Uudistusten vaikutukset

Komiteamietintö sisältää niin laajoja ja monen tasoisia uudistusesityksiä rakenteista ja säädöksistä aina toimintakulttuuriin saakka, että niiden vaikutusten huolellinen ja syvälinen arviointi ei ole ollut tiiviin työskentelyn lomassa mahdollista. Siksi vaikutusten yksityiskohtaisempi arviointi jää jatkotyöskentelyn tehtäväksi.

Vaikutuksia arvioitaessa on huomioitava erityisesti henkilöstö- ja talousvaikutukset sekä lapsi- ja perheasiainvaikutukset. Lisäksi on arvioitava uudistusten vaikutukset kielivähemmistöihin.

Tulevaisuuskomitea on toimeksiantonsa mukaisesti kiinnittänyt huomiota keskushallinnon kokoon ja pyrkinyt luomaan kustannussäästöjä. Kustannussäästöjen osalta tavoitteena on ollut, että uudistukset mahdollistaisivat seurakuntien maksamien keskusrahastomaksujen alentamisen yhdellä prosenttiyksiköllä, mikä antaisi tiukan taloustilanteen keskellä toimiville seurakuntatalouksille lisää elintilaa. Säästöt kertyisivät kiinteistöjen ja henkilöstön vähentämisestä sekä hallinnon keventämisestä.

Erityistä huomiota on kirkolliskokouksen asettaman lisäponnen mukaisesti kiinnitetty nuoriin. Komitea on paitsi kuullut työskentelynsä aikana nuoria ja nuoria aikuisia myös pyrkinyt vahvistamaan heidän asemaansa, ääntänsä ja vaikutusmahdollisuuksiaan kirkossa. Selkeimmin tämä näkyy seurakunnallisiin hallintoelimiin asetetuissa nuorten kiintiöpaikoissa sekä kirkolliskokouksen nuorten aikuisten kiintiöpaikoissa. Lisäksi useissa toimintakulttuuriin liittyvissä kannanotoissa on pyritty huomioimaan nuorten kannalta tärkeitä kysymyksiä ja edistämään heidän mahdollisuuksiaan elää ja toimia seurakunnassa.

Kysymys kielivähemmistöjen asemasta ja sen turvaamisesta on tärkeä. Tässä on kiinnitetty erityistä huomiota ruotsin kielen ja ruotsinkielisen seurakuntaelämän säilymiseen mutta myös saamenkielisen ja viittomakielisen seurakuntatyön jatkuvuuteen sekä maahanmuuton myötä lisääntyvien muiden kielivähemmistöjen tavoittamiseen. Komitea on pyrkinyt tietoisesti välttämään ratkaisuja, jotka heikentäisivät ruotsinkielisten seurakuntien asemaa kirkon organisaatiossa.

Lainsäädännön osalta komitea on pyrkinyt edistämään sääntelyn yleistä karsimista. Erityisesti se on kannattanut kirkkolain karsimista ja sääntelyn siirtämistä kirkkolaista kirkkojärjestykseen, mikä lisäisi kirkon autonomiaa.

## 3 VAIHTOEHTOISET MALLIT

### 3.1 Hiippakuntien ja seurakuntayhtymien yhteensulattaminen (Malli 1)

Yksi kirkon nykyorganisaatiota koskeva haaste liittyy hiippakuntien rooliin. Ennen keskushallinnon syntyä kirkko oli ikään kuin itsenäisten hiippakuntien muodostama liittovaltio. Kokonaiskirkkoa ei ollut olemassa samassa mielessä kuin tänä päivänä. Kirkollisen yhtenäisyyden ihanne ja kokonaiskirkollisten toimielinten synty muuttivat hiippakunnat hallinnolliseksi ja toiminnalliseksi väliportaaksi seurakuntien ja kokonaiskirkon välimaastoon. Hiippakunnilla oli runsaasti seurakuntia valvovia ja tukevia tehtäviä koulutuksesta ja juridisesta neuvonnasta aina piispantarkastuksiin ja kurinpitoasioihin.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden suurin organisaatiotason muutos kirkossa on ollut seurakuntayhtymien määrän ja roolin huomattava kasvu. Seurakuntayhtymät ovat niin kooltaan kuin luonteeltaankin erilaisia. Joistakin yhtymistä on tullut seurakuntien talouden ja toiminnan linjaajia, ja suurimpien yhtymien resurssit ovat hiippakuntiin nähden moninkertaisia. Vahvat seurakuntayhtymät ovat käytännössä korvaamassa hiippakuntia kirkollisen organisaation väliportaana.

Yhtymien merkityksen kasvu ja samaan aikaan tapahtunut piispan roolin muutos ovat etäännyttäneet hiippakuntia ja yhtymäseurakuntia toisistaan. Hiippakunnat eivät ole täysin kyenneet löytämään uutta identiteettiä ja luontevaa roolia suhteessa seurakuntayhtymiin. Osin siksi monissa seurakuntayhtymissä koetaan, etteivät he enää tarvitse hiippakuntia – kenties piispallista kaitsentaa ja piispan mediaroolia lukuun ottamatta.

Asetelmaa vaikeuttaa se, että kirkossa on edelleen suuri määrä pieniä ja keski-suuria itsenäisiä seurakuntia, jotka saattavat yhä kaivata hiippakunnalta muutakin kuin piispallisia linjauksia ja tukea identiteetilleen. Sama pätee resurssiltaan heikoihin seurakuntayhtymiin. Niinpä hiippakuntien rooli ei ole niinkään kutistunut vaan ennen muuta hämartynt: ne joutuvat olemaan yhdelle yhtä ja toiselle toista.

Kirkolliskokouksessa keväällä 2015 kaatunut seurakuntayhtymämalli olisi yhtenäistänyt kirjavan tilanteen. Se ei olisi kuitenkaan tarjonnut apua hiippakuntien uuden aseman ja roolin määrittelyyn, sillä seurakuntiin keskittyessään se miltei sivuutti hiippakuntien haasteet.

Yhtymämallin rinnalla oli jo varhaisesta vaiheesta saakka esiintynyt muita vaihtoehtoja. Yksi näistä oli pienistä hiippakunnista koostuva niin sanottu ”hiippakuntamalli”, jonka edelleen kehitettyä versiota piispainkokouksen asettama hiippakuntatyöryhmä päätyi joulukuussa 2015 valmistuneessa raportissaan kannattamaan.

Mallissa yhtymärakenne poistettaisiin kokonaan, ja jokainen seurakunta kuuluisi reilusta kymmenestä seurakunnasta koostuvaan pieneen hiippakuntaan. Hiippakunnat olisivat paitsi hengellisiä myös taloushallinnollisia yksiköitä, jotka hoitaisivat monia seurakuntayhtymille nykyisin kuuluvia tehtäviä.

Seurakuntia suuremmat taloushallinnolliset yksiköt mahdollistaisivat resurssien joustavampaa liikuteltavuutta ja talouden ammattimaisempaa hoitoa. Muutoksen myötä nykyisestä organisaatiorakenteesta poistuisi yksi porras, mikä selkeyttäisi organisaatiota.

Uusimuotoiset hiippakunnat olisivat julkisoikeudellisia toimijoita ja hallinnoisivat aiemmin seurakunnille kuulunutta omaisuutta ja työntekijöitä. Jokainen hiippakunta olisi myös oma veronkantoyksikkönsä, mikä mahdollistaisi muun muassa sen, että seurakuntalaiset voisivat halutessaan säilyttää entisen seurakuntansa muuttaessaan hiippakunnan sisällä.

Ylintä päätösvaltaa uusimuotoisessa hiippakunnassa käyttäisi hiippakuntavaltuuston korvaava yhteinen kirkkoneuvosto, joka olisi vaaleilla valittu elin. Hiippakuntatason toiminnallisia tehtäviä ja yhteistä seurakuntatyötä johtaisi hiippakuntadekaani. Piispa toimisi kirkkoherrojen lähimpänä esimiehenä ja hiippakunnan hengellisenä johtajana. Hiippakuntaan kuuluvien seurakuntien merkittävä väheneminen toisi myös piispat lähemmäksi kaitsettavia seurakuntia.

Mallin vahvuutena on, että se vastaisi kolmeen kirkon organisaatioon ja hallintoon liittyvään haasteeseen. Se 1) yksinkertaistaisi organisaatiota, 2) selkeyttäisi hiippakunnan roolia ja 3) tarjoaisi nykyistä paremmat avaimet seurakuntien taloudellisten ongelmien ratkaisemiselle.

Hiippakuntien pilkkominen nykyisestä yhdeksästä arviolta 20–30:een pieneen hiippakuntaan merkitsisi myös mittavaa hallinnollista ja identiteettiin liittyvää haastetta. Paras ratkaisu tähän voisi olla siirtyminen maakuntapohjaisiin hiippakuntiin, mikä voisi helpottaa uuden identiteetin löytämistä ja mikä tekisi yhteistyön erilaisten viranomaistahojen kanssa nykyistä luontevammaksi.

Maakuntajako on parhaillaan uudistumassa. Tällä hetkellä maakuntia on 21, mikä olisi mallin näkökulmasta sopiva määrä. Yksittäisissä tapauksissa maakuntapohjaisuudesta voitaisiin kuitenkin joutua luopumaan. Näin olisi syytä tehdä ainakin Uudenmaan maakunnan kohdalla, joka olisi hiippakunnaksi liian iso ja joka olisi siksi pilkottava kahteen osaan. Vastaavasti tulisi harkita, olisivatko Kainuun ja Keski-Pohjanmaan maakunnat jäsenmäärän perusteella turhan pieniä hiippakunniksi.

Ahvenanmaan hiippakunta olisi toki edellisiäkin pienempi, mutta toisaalta oman hiippakunnan muodostaminen Ahvenanmaalle ratkaisisi joitakin Ahvenanmaan erityisaseman synnyttämiä ongelmia, muun muassa koskien kiinteän omaisuuden omistuskysymyksiä.

Hiippakuntien määrän kasvu johtaisi myös piispojen määrän kasvuun, mitä on pidetty yhtenä malliin sisältyvistä ongelmista. Vaikka piispojen suurempi määrä merkitsisi kansainvälisten, yleiskirkollisten ja yhteiskunnallisten tehtävien näkö-

kulmasta lisäresurssia, muutos voisi heikentää piispojen kirkollista vaikutusvaltaa ja yhteiskunnallista asemaa ja siten johtaa piispuuden inflaatioon.

Uudessa mallissa piispoista tulisi seurakuntayhtymiä muistuttavien hiippakuntien johtajia, käytännössä hallintojohtajia, mitä ei myöskään voida pitää suositeltavana kehityskulkuna, sillä tavoitteena on piispan hengellisen kaitsentaroolin vahvistaminen. Hallinnollisten tehtävien lisääntymistä voitaisiin toki osaltaan ratkoa suunnitelmallisella delegoinnilla.

Kenties suurin kysymysmerkki pienten hiippakuntien mallissa liittyy sen talousvaikutuksiin. Radikaali muutos hiippakuntakentässä merkitsisi muutosvaiheessa isoja kustannuksia. Toisaalta, mikäli nykyisten seurakuntayhtymien ja hiippakuntien työvoimaresurssit sulautettaisiin onnistuneesti yhteen, malli voisi johtaa työntekijämäärän supistumiseen ja sitä kautta jopa taloudellisiin säästöihin.

Pienten hiippakuntien malli merkitsisi nykytilanteeseen nähden niin radikaaleja muutoksia sekä organisaatioon, hallintoon että identiteetteihin, ettei se ole saanut suurta kannatusta kirkossa. Tulevaisuuskomitea pitää kuitenkin mallia varteenotettavana vaihtoehtona sellaisessa tilanteessa, jossa kaikki seurakunnat ovat liittyneet seurakuntayhtymiin, jolloin muutos olisi nykyistä pienempi.

Likipitäen kaikki tulevaisuuskomitean esittämät muutokset toimintakulttuurin uudistuksesta keskushallinnon uudelleenjärjestelyihin olisivat toteuttamiskelpoisia myös tässä mallissa.

## **3.2 Seurakuntayhtymät suurissa hiippakunnissa (Malli 2)**

Toinen vaihtoehtoinen malli keskittyy ensimmäisen tavoin ratkomaan hiippakuntien ja seurakuntayhtymien haasteita ja keskinäistä suhdetta. Malli ei suoranaisesti yksinkertaistaisi organisaatorakennetta mutta kuitenkin selkeyttäisi sitä. Sen aikaansaamat muutokset olisivat myös pienempiä ja siksi niiden kustannusvaikutukset helpompia arvioida.

Lähtökohtana on, että kaikkien seurakuntien tulisi tulevaisuudessa kuulua seurakuntayhtymiin, kuten esitettiin keväällä 2015 rauenneessa seurakuntarakennemuutoksessa. Seurakuntayhtymät eivät kuitenkaan olisi nykyisiä tai edes nykyisten kaltaisia, siis kooltaan ja luonteeltaan hyvin erilaisia kokonaisuuksia.

Uusien seurakuntayhtymien rajat noudattelisivat nykyisten maakuntien rajoja samaan tapaan kuin hiippakuntarajat ensimmäisessä vaihtoehtoisessa mallissa. Uudenmaan maakunnan alue pilkottaisiin kuitenkin vähintään kahdeksi tai kolmeksi seurakuntayhtymäksi.

Syntyneet suuret seurakuntayhtymät olisivat taloushallinnollisia yksiköitä, jotka omistaisivat seurakuntien kiinteistöt ja toimisivat työnantajina kaikille seurakuntayhtymän työntekijöille. Ne olisivat myös veronkantoyksiköitä nykyisten yhtymi-

en tapaan. Huomattavasti suurempi koko tarjoaisi kuitenkin enemmän liikkumavaraa niin taloutta kuin henkilöstöä koskevissa ratkaisuisa.

Vaikka seurakuntayhtymät olisivat tässä mallissa rajoiltaan identtisiä ensimmäisen vaihtoehdoisen mallin hiippakuntien kanssa, niiden rooli poikkeaisi täysin hiippakuntien roolista. Ensinnäkin seurakuntayhtymät eivät olisi toiminnallisia vaan taloushallinnollisia yksiköitä, jotka olisivat seurakuntien näkökulmasta palveluntarjoajia. Seurakunnat voisivat itse linjata toimintaansa ja profiloitua nykyistä vapaammin. Yhtymissä ei luonnollisesti olisi piispaa, joten piispallinen kaitsenta ei kuuluisi niiden toimivaltaan.

Uudessa mallissa hiippakuntia olisi seitsemän, ja ne koostuisivat keskimäärin kolmesta suuresta seurakuntayhtymästä. Vaikka saatujen tietojen mukaan nykyiset aluehallintovirastot (AVI) ollaan todennäköisesti lakkauttamassa, uudet hiippakunnat olisi kahta poikkeusta lukuun ottamatta luonteva rakentaa rajojen osalta nykyisten AVI-alueiden mukaisiksi.

Lappi olisi jäsenmäärän perusteella turhan pieni omaksi hiippakunnaksi, joten se voitaisiin yhdistää Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun kanssa Pohjois-Suomen hiippakunnaksi. Etelä-Suomen AVI-alue olisi puolestaan liian suuri hiippakunnaksi, joten se voitaisiin jakaa Uudenmaan hiippakunnaksi sekä Kanta-Hämeen, Päijät-Hämeen, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan muodostamaksi Etelä-Suomen hiippakunnaksi.

Lounais-Suomen hiippakunta muodostuisi Varsinais-Suomesta ja Satakunnasta; Itä-Suomen hiippakunta Etelä- ja Pohjois-Savosta ja Pohjois-Karjalasta sekä Länsi- ja Sisä-Suomen hiippakunta Pirkanmaasta, Keski-Suomesta, Etelä-Pohjanmaasta, Pohjanmaasta ja Keski-Pohjanmaasta. Ahvenanmaa ja ruotsia enemmistökielinä käyttävät seurakunnat muodostaisivat nykyistä Porvoon hiippakuntaa muistuttavan ruotsinkielisen hiippakunnan. Hiippakuntien nimet voisivat luonnollisesti poiketa tässä käytetyistä aluehallinnollisista nimistä.

Maakuntapohjaiset hiippakuntarajat olisivat nykytilanteessa toiminnallisesti ja kulttuurisesti mielekäs ratkaisu, mihin asiaa pohtineet Kirkkohallituksen ja piispainkokouksen työryhmät ovat jo aiemmin kiinnittäneet huomiota. Malli helpotaisi kirkon sekä yhteiskunnallisten viranomaisten ja toimijoiden välistä yhteistyötä ja toisi samankaltaisista rakenteista ja yhteistyösuunnista johtuen monenlaisia synergiaetuja.

Edes suomalaisen aluepolitiikan ailahtelevuus ei olisi ylitsepääsemätön ongelma. Vaikka AVI-alueet lakkautettaisiin ja maakuntarajoihin tehtäisiin muutoksia, nykyisten maakuntarajojen mukaan muodostetut seurakuntayhtymät ja hiippakunnat olisivat toiminnallisesti ja identiteetiltään vähintään yhtä luontevia kuin nykyiset seurakuntayhtymät ja hiippakunnat. Silloinkin, jos kirkko lakkaisi vuosikymmenten kuluessa olemasta osa julkishallintoa, samat alueet voisivat yhä toimia piispojen kaitsenta-alueiden rajoina.

Seurakuntayhtymiä koskeva muutos lähtee liikkeelle samoista tarpeista kuin rauennut seurakuntarakennemuutos, siis pyrkimyksestä ratkaista seurakuntien

taloudellisia haasteita. Jos suuremmat seurakuntataloudet tarjoavat taloudellista turvaa ja liikkumavaraa seurakunnille, vastaavasti hiippakuntien koon kasvattaminen voisi turvata tuomiokapitulien tulevaisuuden toimintamahdollisuudet. Seurakuntien tavoin osa nykyisistä hiippakunnista kamppailee tiukan taloustilanteen kanssa, eikä suppean henkilöstön voimin ole mahdollista hoitaa hiippakunnalle kuuluvia kehittämis- ja tukitehtäviä parhaalla mahdollisella tavalla. Jos hiippakunnat olisivat suuria ja resursseiltaan vahvoja, ne voisivat myös tasoittaa heikompien ja vahvempien yhtymien välistä resurssien epätasa-arvoa.

Hiippakuntien yhdistäminen voisi olla haastavaa paitsi erilaisten työkuultuurien ja identiteettien vuoksi myös kiristyvän talouden johdosta. Vaikka hiippakuntien koon kasvattamisen voisi olettaa vahvistavan niitä, näin ei välttämättä todellisuudessa kävisi. Taloudelliset paineet voisivat johtaa siihen, että hiippakuntien fuusioituessa päällekkäisyyksiä jouduttaisiin karsimaan ja henkilöstöä vähentämään niin, että lopulta nykyisen kaltaisilla resursseilla jouduttaisiin kaitsemaan entistä suurempaa aluetta. Tällöin hiippakunnat heikentyisivät myös suhteessa kasvaneisiin seurakuntayhtymiin.

Ratkaisua hiippakuntien resurssivajeeseen voitaisiin etsiä hajauttamalla Kirkkohallituksesta ja Kirkon kehittämisspalveluista viestinnällistä osaamista ja asiantuntijoita tuomiokapituleihin. Hajauttaminen ei kuitenkaan johda säästöihin, vaan se tapaa lisätä entisestään kustannuksia.

Ensimmäisen vaihtoehdon tavoin myös tämä malli vaikuttaisi piispan asemaan. Ensinnäkin piispojen määrää laskisi nykyisestä, mikä kasvattaisi piispojen kokonaiskirkollisten tehtävien määrää. Suurempi kysymys liittyy kuitenkin piispojen hiippakunnallisiin tehtäviin ja seurakuntien kaitsentaan. Jos ensimmäinen malli pienine hiippakuntineen lähentäisi piispaa ja seurakuntia sekä vastaisi paremmin monen kansainvälisen sisarkirkon rakenteita, hiippakuntien kasvattaminen etäännyttäisi hiippakunta- ja seurakuntatasoja entisestään, mitä ei voida pitää toivotavana.

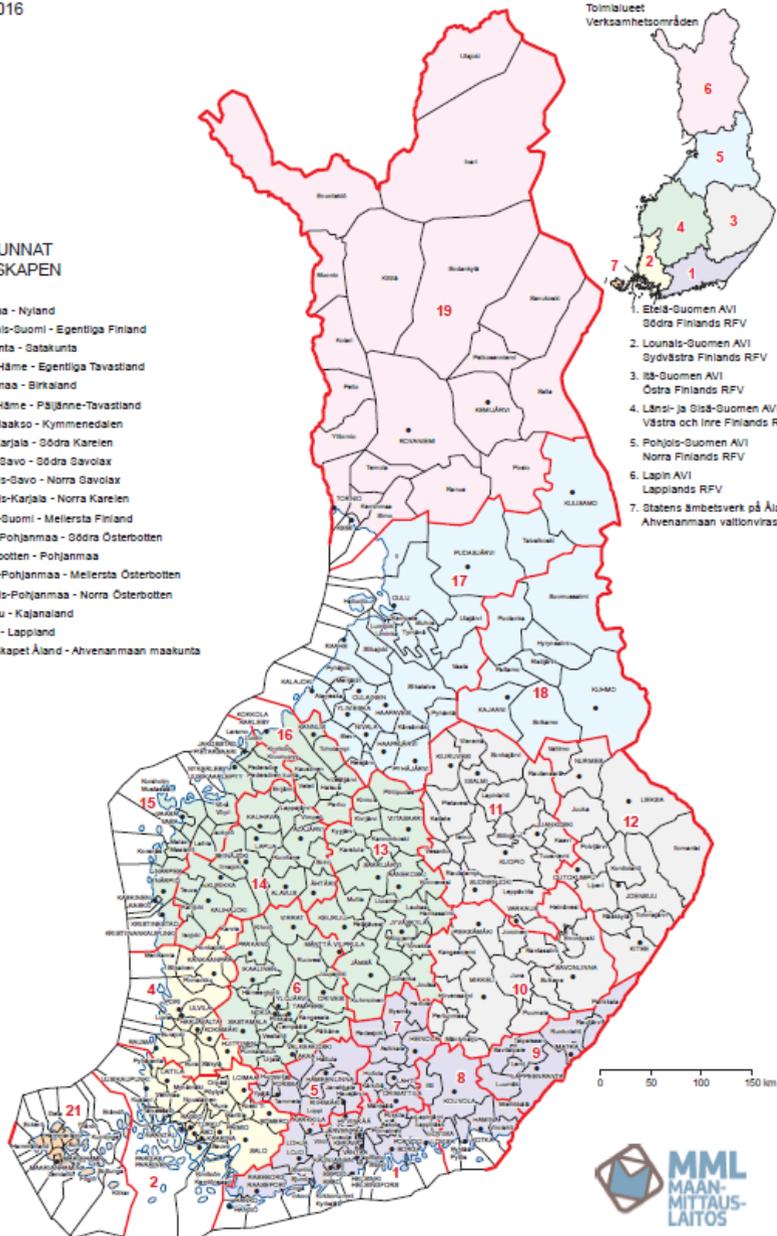
SUOMEN KUNNAT, MAAKUNNAT JA ALUEHALLINTOVIKASTOT  
FINLANDS KOMMUNER, LANDSKAP OCH REGIONFÖRVALTNINGSVERKEN  
1. 1. 2016

ALUEHALLINTOVIKASTOT  
REGIONFÖRVALTNINGSVERKEN

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 - Gödra Karelen
10. Etelä-Savo - Södra Savolax
11. Pohjois-Savo - Norra Savolax
12. Pohjois-Karjala - Norra Karelen
13. Keski-Suomi - Mellersta Finland
14. Etelä-Pohjanmaa - Gödra 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

- Toimialueet  
Verksamhetsområden
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



Kuva 1. Suomen kunnat, maakunnat ja aluehallintovirastot 1.1.2016.

## 3.3 Kolmannen sektorin kirkko (Malli 3)

### 3.3.1 Vaihtoehtoinen skenaario: julkisoikeudellisen aseman purkautuminen<sup>139</sup>

Komitean varsinainen esitys sekä kaksi ensimmäistä vaihtoehtoista mallia perustuvat siihen lähtökohtaan, että kirkkoa koskevat kehityskulut jatkuvat nykyiseen suuntaan ilman dramaattisia käännteitä. Muutokset voivat kuitenkin olla joko maan sisäisestä kehityksestä tai ulkoisista tekijöistä johtuen yllättäviä tai odotettua nopeampia. Myös maltillisemmat kehityskulut voivat ennen pitkää johtaa kirkon identiteettiä ja asemaa koskeviin muutoksiin.

Vaikka luterilaisen kirkon jäsenten prosentuaalinen osuus väestöstä laskisi tulevan kahdenkymmenen vuoden aikana noin 50 prosenttiin, ja pääkaupunkiseudulla selvästi sen alle, kyse olisi yhä mittavasta kolmen miljoonan jäsenen kirkosta. Perusteet kansankirkolliselle identiteetille *kansaa kokoavana ja yhdistävänä* kirkkona kävisivät kuitenkin ohuiksi, vaikka kirkko voisi edelleen kokea olevansa kansankirkko *kaikkia kansalaisia varten*. On kuitenkin toinen kysymys, mieltäisivätkö suomalaiset kirkon ja sen roolin enää entisellä tavalla.

Mikäli kirkon jäsenmäärän lasku johtaa sisäisen identiteetin tai ulkoisen kuvan voimakkaaseen muutokseen, on mahdollista, että paine yhteiskunnallisen aseman muuttamiseksi kasvaa samanaikaisesti. Siksi ei voida sulkea pois sitä, että kirkko joko ulkopuolisen poliittisen paineen seurauksena tai omasta tahdostaan luopuu julkisoikeudellisesta asemastaan. Käytännössä tämä merkitsisi luopumista yhtäältä verotusoikeudesta, toisaalta kirkolle annetuista julkisista tehtävistä. Lisäksi se muuttaisi radikaalisti kirkon asemaa yhteiskunnassa ja siirtäisi sen kokonaisuudessaan yhdistys- tai muun vastaavan lain piiriin.

Julkisoikeudellisen aseman purkamisella olisi väistämättä negatiivisia vaikutuksia kirkolle ja todennäköisesti myös yhteiskunnalle. Siksi mahdollinen muutos olisi toteutettava vähittäisen ja suunnitelmallisen prosessin kautta, jotta kirkon taloudelle, henkilöstölle ja toiminnalle koituvat riskit ja tappiot kyettäisiin minimoimaan ja kirkolle aiemmin kuuluneiden yhteiskunnallisten tehtävien jatkuvuus voitaisiin turvata. On myös huomioitava, että luterilaisen kirkon aseman muuttuminen vaikuttaisi laajemminkin uskontojen asemaan Suomessa; eritoten ortodoksiseen kirkkoon, jolla ei olisi enää perusteita säilyttää nykyistä asemaansa.

Mietinnön kolmas vaihtoehtoinen malli avaa näkökulmia siihen, mitä kirkon julkisoikeudellisen aseman purkaminen mahdollisesti merkitsisi. Sen sisältämän skenaarion toteutuminen ei vaikuta todennäköiseltä ainakaan näköpiirissä olevas-

---

139 Kirkon julkisoikeudellisesta asemasta ja siihen sisältyvistä tehtävistä sekä erilaisista kansankirkkonäkemyksistä ks. mietinnön liiteosasta *Juha Meriläisen* artikkeli *Julkisoikeudellinen asema*.

sa tulevaisuudessa. Näin ollen se kuuluu niiden skenaarioiden kategoriaan, joiden todennäköisyys on alhainen mutta vaikutus suuri.

Tulevaisuuskomitea ei kannata eikä pyri edistämään kyseistä muutosta, mutta se toivoo, että myös epätodennäköisistä ja ei-toivotuista vaihtoehdoista keskusteltaisiin ja niihin varauduttaisiin. Siksi myös tämän, julkisuudessa aika-ajoin esiintyvän skenaarion valottaminen mietinnössä on perusteltua.

### 3.3.2 Muutoksen seuraukset

Kirkon julkisoikeudellisen aseman lakkauttaminen edellyttäisi muutosta Suomen perustuslakiin sekä useisiin muihin lakeihin. Nykyisen kirkkolain säilyttämiselle ei enää olisi perusteita, joten kirkkoa koskeva sääntely olisi mietittävä ja rakennettava uudelleen, pitkälti yhdistys- tai muun vastaavan lain varaan. Kyse ei siis olisi pienestä saati yksinkertaisesta toimenpiteestä.

Lainsäädäntöä koskevien perustavanlaatuisten muutosten ohella prosessin suurimpia kysymyksiä olisivat todennäköisesti kirkon uuden rahoituspohjan rakentaminen, hautaus-toimen uudelleen järjestäminen sekä kirkollisen eläkejärjestelmän kohtalo. Käytännöllisten kysymysten lisäksi julkisoikeudellisen aseman menettäminen merkitsisi myös kirkon yhteiskunnallisen aseman heikkenemistä ja sen kannanottojen painoarvon vähenemistä.

Kirkon kannalta kriittisin kysymys liittyy toiminnan rahoitukseen. Suomen evankelis-luterilainen kirkko ei saa Tanskan kansankirkon tavoin valtiontukea, eikä sillä ole mittavaa historiallista omaisuutta kuten Englannin kirkolla. Karkeasti kolme neljännestä sen nykytuloista kertyy jäseniltä kerättävästä kirkollisverosta.

Pohjimmiltaan kirkollisverossa on kysymys jäsenmaksusta, jota kerätään muun verotuksen yhteydessä ja jonka keräämisestä kertyvät kulut kirkko maksaa yhteiskunnalle. Järjestelystä ei näin ollen koidu yhteiskunnalle kustannuksia saati haittaa. Se ei myöskään ole järjestelynä ainutkertainen, sillä vastaavalla tavalla jäsenmaksunsa kerää Suomessa myös ortodoksinen kirkko. Lisäksi työnantajat voivat periä ammattiyhdistysten jäsenmaksut suoraan yhdistysten jäsenten palkoista. Aiemmin runsaasti kritiikkiä herättäneestä kirkon saamasta yhteisöveron tuotosta on jo vuoden 2016 alussa luovuttu.

Suomalaisessa järjestelmässä verotusoikeus voidaan myöntää vain julkista valtaa käyttävälle oikeushenkilölle, minkä johdosta julkisoikeudellisen aseman purkaminen merkitsisi kirkon verotusoikeuden menettämistä. Ruotsin kirkko uudisti valtiosuheteitaan vuosituuhannen vaihteessa, jolloin sille myönnettiin verotusoikeuden sijasta oikeus kerätä jäsenmaksunsa verotusjärjestelmän kautta. Tämä niin sanottu ”kirkollismaksu” määräytyy samalla tavalla kuin kunnallinen tulovero, joten käytännössä kyse oli lähinnä nimikkeen muutoksesta. Eroina Suomeen on se, ettei Ruotsin kirkon tarvitse maksaa verotusjärjestelmän hyödyntämisestä ja että mahdollisuus kirkollismaksun keräämiseen avattiin myös muille rekisteröidyille uskontokunnille.

Ruotsin ohella monessa muussakin Euroopan maassa on käytössä jonkinlainen versio järjestelystä, jossa kaikki rekisteröidyt uskonnolliset yhteisöt voivat korvasta vastaan kerätä veronsa tai jäsenmaksunsa yhteiskunnallisen verotuksen kautta. Joissakin maissa järjestely on toteutettu niin, että jokainen verotusjärjestelystä maksavan uskonnollisen yhdyskunnan jäsen on velvollinen maksamaan jäsenmaksunsa kyseiselle yhdyskunnalle, joissakin maissa jokainen veronmaksaja valitsee itse kohdentaako kaikille pakollisen ”vakaumusveronsa” jollekin uskonnolliselle yhdyskunnalle vai valtiolle.

Vastaava järjestely turvaisi toteutuessaan luterilaisen kirkon rahoituksen sekä edistäisi kirkko- ja uskontokuntien välistä tasa-arvoa Suomessa ilman, että siitä kertyisi valtiolle kustannuksia. Vakaumusveron toteutuminen Suomessa olisi kuitenkin epärealistista, sillä se korottaisi yleistä verotustasoa. Kirkkoon kuulumattomat kansalaiset tuskin suhtautuisivat myönteisesti uuteen, ylimääräiseen veroon. Kirkollismaksun toteutuminen voisi sekin olla epätodennäköistä, sillä se herättäisi todennäköisesti periaatteellista vastustusta uskontokriittisiltä tahoilta.

Jos kirkolla ei olisi tulevaisuudessa oikeutta kirkollisveroon tai -maksuun, sen olisi kerättävä tulonsa samaan tapaan kuin mikä tahansa yhdistys tai kolmannen sektorin toimija. Tärkein tulonlähde olisi todennäköisesti kirkon itsenäisesti keräämä ja vapaaehtoisuuteen perustuva jäsenmaksu, mutta sen tuottoa olisi vaikea ennakoita.

Muutamissa maissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa, kirkkoille annettavat lahjoitukset ovat verovähennyksellisiä. Vastaavan mallin toteutuminen Suomessa voisi olla edellisiin vaihtoehtoihin verrattuna hieman realistisempi, ja se voisi kannustaa kirkon jäseniä lahjoituksiin. Tästä huolimatta kirkon tulojen voisi odottaa laskevan merkittävästi, mitä olisi yritettävä paikata korotetuilla toimintamaksuilla, sijoitustoiminnalla ja kolehdeilla sekä erilaisilla tempauksilla kadun varsilla tapahtuvasta ”feissauksesta” eli kuukausilahjoittajien keräämisestä aina niin sanottuun ”alumnitoimintaan”. Lisäksi yksittäisiin projekteihin ja toimintamuotoihin voitaisiin anoa tukea ja hakea kilpailtua rahoitusta, joihin julkisoikeudellinen kirkko ei ole nykyisellään oikeutettu.

Vapaaehtoiset jäsenmaksut ja korvaavat rahoituslähteet tuskin pystyisivät paikkaamaan vajetta, mikä pakottaisi kirkon ja sen seurakunnat merkittäviin henkilöstövähennyksiin. Seurakunnilla ei olisi enää mahdollisuutta nykyisen kaltaiseen laajaan ja moniammatilliseen työntekijäjoukkoon. Varakkaimmat seurakunnat kykenisivät kenties yhä palkkaamaan ammattilaisia vastaamaan työn eri osa-alueista, mutta monissa seurakunnissa palkkaa nauttisi kirkkoherran ohella vain pienehkö työntekijöiden ydinryhmä, jos sekään.

Esimerkiksi toimistotyöt, suntion tehtävät, siivous- ja keittiötyöt, viestintä sekä musiikkitoiminta hoidettaisiin yhä useammin seurakuntalaisten voimin. Lapsi- ja nuorisotyön palkatun henkilöstön säilyttäminen voisi olla mahdollista lisäämällä palveluntuotantoa, jolloin heidän palkkansa voitaisiin maksaa osin toimintatuotoilla. Palkattujen pappien lisäksi seurakunnilla voisi olla osa-aikaisia tai palkattomia

pappeja, käytännössä lähinnä eläkeläisiä sekä opiskelijoita ja jatko-opiskelijoita. Pienet seurakunnat, mikäli niitä yhä olisi, olisivat yhden työntekijän seurakuntia.

Nykytilanteesta poiketen työntekijät eivät enää tekisi oman alansa töitä itse, vaan he olisivat ensisijassa seurakuntalaisten rekrytoijia ja työtovereita, rahoituksen hankkijoita sekä oman alansa asiantuntijoita ja johtajia. Työtehtävät ja seurakunnan elämä ylipäättään olisivat käytännössä pitkälti seurakuntalaisten vastuulla. Vastaava malli on todellisuutta useimmissa kirkoissa ympäri maailmaa.

Vaikka pakon edessä tapahtuva muutos olisi dramaattinen ja vaikea, sillä voisi olla myönteisiä seurauksia seurakuntien yhteisöllisyydelle. Tulevaisuuskomitean tavoittelema toimintakulttuurin uudistus olisi täysin mahdollinen nykyisellä työntekijärakenteellakin, mutta edellä kuvattu murros miltei pakottaisi siihen.

Julkisoikeudellisen aseman purkautuminen ei koskettaisi ainoastaan kirkon oikeuksia vaan myös sen velvollisuuksia, kuten hautaustoimea ja väestökirjanpidon tehtäviä. Pienimuotoisia julkisoikeudellisia tehtäviä voidaan lain kautta ohjata myös muille tahoille kuin julkisyhteisöille. Hautaustoimi on kuitenkin tehtävänä niin laaja, että sen tulevaisuus olisi pohdittava uudelleen. Kysymys olisi pitkälti siitä, olisiko valtiolta halukas siirtämään toiminnan kuluineen ja vastuineen esimerkiksi kunnille vai haluaisiko se kirkon säilyttävän tehtävän myös vastaisuudessa.

Yksi vaihtoehto olisi avata hautaustoimi kilpailulle, mikä vaikuttaa kuitenkin epätodennäköiseltä, sillä muutos merkitsisi oletettavasti huomattavia lisäkustannuksia omaisille. Todennäköisempää voisi olla hautaustoimen siirtäminen kunnille. Tämä olisi kirkolle talouden kannalta myönteinen ratkaisu, sillä hautausmaita, kappeleita ja kylmäsäilytystiloja koskevat investoinnit sekä hautausmaatyöntekijöiden palkat ja eläkevastuu ovat alati kasvava taakka seurakunnille.

Esteeksi voisi kuitenkin nousta kuntien haluttomuus ottaa vastaan taloudellista lisäkuormaa sekä vastuuta alasta, johon sillä ei ole henkilöstöä, osaamista eikä tiloja. Kunnat voisivat toki ostaa hautausmaapalvelunsa kirkolta, mikä tuottaisi kirkolle lisätuloja. Tänä päivänä valtiovallan yhteiskunnallisista tehtävistä kirkolle maksama korvaus ei riitä kattamaan todellisia kuluja.

Seurakuntalaisten ja seurakuntatyön kannalta hautaustoimen kohtalo ei välttämättä merkitsisi suurta muutosta, jos kyse olisi vain hautausmaiden omistajuudesta ja ylläpitovastuusta, sillä seurakunnat huolehtisivat hautaan siunaamisista kuten tähänkin saakka. On kuitenkin vaikea arvioida, millaisia vaikutuksia hautausmaiden ylläpidosta luopumisella olisi kirkon jäsenmäärälle, sillä monet jäsenet pitävät hautaustoimea yhtenä tärkeimmistä syistä kuulua kirkkoon.

Tulojen huomattava pieneneminen johtaisi väistämättä siihen, ettei kirkolla olisi nykyisiä mahdollisuuksia toimia yhteiskunnallisten ja sosiaalisten turvaverkkojen institutionaalisenä ylläpitäjänä ja tilkitsijänä. Diakoniatyö tulisi jatkossakin olemaan yksi kirkon olemuksen ja toiminnan kulmakivistä, mutta sitä voitaisiin hoitaa joko paikallistasolla seurakuntalaisten voimin, projektiluontoisesti kirkon omilla ja ulkopuolelta anotuilla varoilla tai joidenkin erityismuotojen kohdalla myös ostopalveluina. Sama pätsi ainakin osaltaan myös kasvatukseen.

Kirkon jäsenmäärän lasku ja tulojen ehtyminen pakottaisivat työtehtävien priorisointiin. Jäsenmäärän laskun ja väestön ikärakenteen muutoksen myötä kasteet ja avioliittoon vihkimiset vähenisivät merkittävästi. Muutos on kirkon kannalta luonnollisesti kaikkea muuta kuin toivottava, mutta se ohjaisi pappien työpanosta seurakuntaelämän kehittämiseen, mikä voisi yhdessä seurakuntalaisten aktivoitumisen ja yhteisöllisyyden vahvistumisen kanssa luoda uutta nostetta moniin seurakuntiin.

Jäsenmäärän laskun ja yhteiskunnallisen aseman muuttumisen myötä parokiaalinen seurakuntajako lakkaisi olemasta yhtä tärkeä kuin aiemmin, ja kirkollisveron lakkauttaminen poistaisi sen muuttamisen esteet.

Uusimuotoisessa kirkossa voisi olla nykyisen kaltaisia toiminnallisesti itsenäisiä seurakuntia, jotka kaikki kuuluisivat johonkin seurakuntayhtymään. Seurakuntien rajat eivät olisi kuitenkaan maantieteellisiä ja kiinteitä kuten nyt, vaan kirkon jäsenet voisivat asuinpaikasta riippumatta kuulua haluamaansa seurakuntaan ja maksaa jäsenmaksunsa kyseisen seurakunnan seurakuntayhtymälle.

Seurakuntayhtymät huolehtisivat jäsen seurakuntien taloudesta ja henkilöstöstä, sillä yksittäisillä seurakunnilla ei olisi resursseja taloudenhoitoon ja henkilöstöhallintoon. Seurakuntayhtymät joutuisivat myös tasapainottamaan seurakuntien taloutta, sillä parokiaalisen rakenteen murtuminen johtaisi hyvin toimivien seurakuntien kasvuun ja toisten vähittäiseen hiipumiseen.

Julkisoikeudellisen aseman lakkaamisen jälkeen seurakuntien ja seurakuntayhtymien päätöksenteon ei olisi välttämätöntä toteutua vaaleilla valittavissa päätöksentekokoelimityksissä, vaan seurakunnat voisivat toimia yhdistyslain tai muun vastaavan lainsäädännön puitteissa. Toisaalta synodaalinen hallinto demokraattisine päätöksentekokoelimityksineen sopii suomalaisen yhteiskuntaan ja kirkolliseen perinteeseen. Hallinnon ja päätöksenteon määrittelemiselle ja uudistamiselle olisi kuitenkin nykyistä suuremmat vapaudet.

Hiippakuntien ja piispaallisen kaitsennan tarve olisi seurakuntien rakennemuutosten, toiminnan vapautumisen ja seurakuntalaisten kasvaneen vastuun myötä entistäkin suurempi. Tiukasta taloudesta johtuen tuomiokapitulit joutuisivat kuitenkin tulemaan toimeen pienillä henkilöstöresursseilla. Nykyiset hiippakuntarajat voisivat säilyä myös julkisoikeudellisen aseman purkamisen jälkeenkin, jos kohta hiippakuntien tai ainakin tuomiokapitulien yhdistäminen voisi olla taloudellisista syistä perusteltua.

Muutoksen jälkeen kirkolla ei enää olisi mahdollisuutta ylläpitää nykyisen kaltaista keskushallintoa. Tulevaisuuskomitean varsinaisessa esityksessä esittämät muutokset olisivat lähtökohta myös tässä skenaariossa, mutta niitä olisi vietävä huomattavasti pidemmälle.

Kirkkohallituksessa tarvittaisiin yhä juridista, taloudellista ja hallinnollista osaamista, mutta muutoin henkilöstöä olisi väistämättä karsittava. Kirkon kehittämis- ja palveluiden perustaminen olisi yhä perusteltu ratkaisu, mutta siitä tulisi suppea yksikkö, sillä kirkon olisi valtaosin luovuttava omasta henkilöstökoulutuksesta eikä vakinaiseen tutkimushenkilöstöön tai suureen asiantuntijajoukkoon olisi varaa.

Henkilöstökoulutuksen hankkiminen jäisi työntekijöiden omalle vastuulle, mutta kirkko voisi tukea sitä stipendeillä. Asiantuntijoita ja tutkijoita palkattaisiin lähinnä projektikohtaisesti, tarpeen mukaan.

Seurakuntien ja seurakuntayhtymien resurssien kutistumisen myötä kiinteistönhuolto kannattaisi ohjata valtakunnanlaajuiselle kiinteistönhuoltoyhtiölle. Yhtiöittämisen ja säätiöittämissä mahdollisuuksia tulisi muutoinkin selvittää ja hyödyntää.

Julkisoikeudellisen aseman purkamisen jälkeen kirkko siirtyisi julkisen eläkejärjestelmän piiristä yksityisen eläkejärjestelmän piiriin. Yhteistakuujärjestelmän osaksi pääseminen olisi kirkolle äärimmäisen tärkeää, sillä se lisäisi huomattavasti taloudellista turvaa.

Yleisesti ottaen tulevaisuuskomitean esityksen päälinjat – toimintakulttuurin uudistaminen, sääntelyn karsiminen, kirkollisten virkojen lakkauttaminen, seurakuntien toiminnanvapauden kasvattaminen ja hallintoelinten uudistaminen – voisivat toteutua myös tässä skenaariossa. Varojen ja työntekijämäärän vähentäminen johtaisivat kuitenkin väistämättä seurakuntaelämän uudelleenjärjestämiseen ja haastaisivat etsimään ja hyödyntämään rohkeasti uusia organisaatio- ja toimintamuotoja.

# SAMMANFATTNING

## Följebrev

Kyrkomötet för Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland tillsatte den 7 maj 2015 en kommitté vars uppgift var ”revidering av kyrkans organisation och inskränkning av kyrkans centralförvaltning”. Till ordförande för kommittén utsågs lagman *Antti Savela* och till medlemmar generalsekreterare *Tuija Brax*, utvecklingsdirektör *Jussi-Pekka Erkkola*, framtidsforskare *Ilkka Halava*, verkställande direktör *Paula Kirjavainen*, biskop *Tapio Luoma*, redaktör *Reetta Meriläinen*, stiftsdekan *Juha Muilu*, kyrkoherde *Aulikki Mäkinen* och prost *Eivor Pitkänen*. Till ordinarie sakkunniga i kommittén utsågs professorerna *Risto Saarinen* och *Veli-Pekka Viljanen*. Som sekreterare för kommittén hade redan tidigare anställts pastor, docent *Juha Meriläinen*.

Kommittén grundades utgående från ett initiativ som undertecknats av 25 kyrkomötesombud den 31 mars 2014, i vilket ombuden bedömde att kyrkan har allvarliga ekonomiska problem till följd av den kraftiga förändringsprocessen i samhället och den samtidiga minskningen i kyrkans medlemsantal.

De kyrkomötesombud som undertecknat initiativet var också oroade över att man i de reformprojekt som genomförts under de senaste åren och som pågår för närvarande inte i tillräcklig utsträckning har sett till helheten utan i stället fokuserat på något enskilt delområde i organisationen eller förvaltningen. Ombuden fäste särskild uppmärksamhet vid Kyrkostyrelsen, som de ansåg vara en alltför stor organisation vilken i nuläget har alltför stor behörighet.

Ärendet bereddes av kyrkomötets framtidsutskott som rekommenderade att kyrkomötet grundar en kommitté med multiprofessionell sakkunskap och en fördomsfri grundinställning. Utskottet fokuserade i sitt utlåtande inte primärt på centralförvaltningens storlek utan hoppades att kommittén skulle ge en vision av en kyrka med en lättare organisation och bättre möjligheter att reagera snabbare och mer flexibelt. Förhoppningen var också att kyrkan ska främja församlingsmedlemmarnas delaktighet och mer effektivt kunna utföra kyrkans grundläggande uppgifter – att förkunna evangelium, förvalta sakramenten och förverkliga kärleken till nästan – i en föränderlig omvärld.

Kyrkomötet godkände framtidsutskottets framställning men bifogade dessutom en kläm enligt vilken kommittén ska inkludera de ungas synpunkter och sakkunskap i sitt arbete.

Kommittén höll sitt konstituerande möte den 15 juni 2015. Den antog namnet *Kyrkans framtidskommitté* och valde inom sig *Aulikki Mäkinen* till vice ordförande. Fram till slutet av september 2016 höll kommittén sammanlagt 14 möten, av vilka

tio var endagsmöten och fyra tvådagarsmöten. Ett av mötena hölls delvis tillsammans med den stiftsarbetsgrupp som biskopsmötet utsett.

Mötena hölls i regel i Kyrkans hus i Helsingfors. Dessutom besökte kommittén några församlingar och stift på olika håll i landet för att bekanta sig med regionala skillnader inom kyrkan. Kommittén besökte Kallion seurakunta, Männistön seurakunta och domkapitlet i Kuopio stift samt Pudasjärven seurakunta och domkapitlet i Uleåborgs stift.

Vid sidan av kommitténs besök i församlingar och stift hade även de gäster som bjudits in till kommitténs möten stor betydelse. Dessa var, förutom stiftsarbetsgruppen, sammanlagt 24 personer (*Meri-Anna Hintsala, Pekka Huokuna, Noora Isoranta, Terhi Jormakka, Otso Kaihlanen, Jukka Keskitalo, Kimmo Ketola, Kari Kopperi, Mikko Kosonen, Jyri Komulainen, Kimmo Kääriäinen, Pekka Leino, Reijo Liimatainen, Olli Mäenpää, Kari Mäkinen, Tuomo Pesonen, Vuokko Piekkala, Pirjo Pihlaja, Hannu Pöntinen, Kaisa Raittila, Leena Rantanen, Jani Suomi, Olli Valtonen* och *Björn Vikström*). Fem av de inbjudna gästerna hade förhinder.

I sitt arbete utnyttjade kommittén en stor mängd statistik, utredningar, strategidokument och betänkanden som tidigare har utarbetats inom kyrkan. Dessutom beställde kommittén 22 bakgrundsutredningar av vilka åtta av utomstående sakkunniga, en som skrevs av kommitténs ordinarie sakkunniga Risto Saarinen och 13 av kommitténs sekreterare. Av de utomstående sakkunniga avfattade följande personer utredningar: professor *Hannu Juntunen*, docent *Henrietta Grönlund*, doktorerna *Jaakko Olavi Antila* och *Mika Nokelainen* samt doktoranderna *Reettakaisa Sofia Salo* och *Meri-Anna Hintsala*. Merparten av de utredningar som utarbetats för kommitténs räkning har publicerats i en separat bilaga till betänkandet.

Som bakgrundsarbete har kommitténs sekreterare gjort resor till Danmark, England, USA, Tanzania och Etiopien. Resan till USA företogs i sin helhet och resan till England huvudsakligen med stöd av extern finansiering. I resorna till Tanzania och Etiopien deltog förutom sekreteraren även kommittémedlemmarna *Aulikki Mäkinen* och *Reetta Meriläinen* samt kyrkans missionsledare *Risto Jukko*, som representerade Kyrkostyrelsen. Avsikten med resorna var att sätta sig in i utländska systerkyrks situationer, utmaningar och olika lösningsmodeller. Det var kyrkomötets framtidsutskott som uppmantrade kommittén till en fördomsfri granskning av internationella influenser och till resor till systerkyrkorna.

Inom ramen för kommittéarbetet genomfördes två större samarbetsprojekt. Det första projektet var en webbenkät som riktade sig till kyrkans anställda och förtroendevalda. Syftet var att å ena sidan samla in erfarenheter och impulser om förnyandet av kyrkan av kyrkans ansvariga, och å andra sidan göra Kyrkans framtidskommittés arbete känt. Webbdiskussionen planerades av kommitténs sekreterare och av teol.mag. *Meri-Anna Hintsala*, av vilka den senare också ansvarade för det tekniska genomförandet av diskussionen och för analysen av resultaten.

Den andra processen gällde den tilläggskläm som kyrkomötet godkände. Det beslöts att de unga ska involveras i framtidskommitténs arbete med hjälp av tre

samarbetsnätverk: De ungas framtidsseminarium ”Kyrkan 2020”, påverkansnätverket för unga vuxna NAVI samt *Ungdomens Kyrkodagar* (UK) som anordnas av Borgå stift för svenskspråkiga unga. Ambitionen var att ge så många unga som möjligt tillfälle att delta i diskussionen om kyrkans framtid på ett sådant sätt att samarbetet kunde genomföras inom ramen för kommitténs strikta tidtabell.

Under hösten 2015 behandlade framtidskommittén frågor i anslutning till kyrkans framtid och ville då höra de ungas synpunkter. Kommitténs frågor utnyttjades vid planeringen av huvudteman och program för kyrkodagarna för både finsk- och svenskspråkiga ungdomar. För seminariet Kyrkan 2020 utarbetades material för ungdomskvällar med hjälp av vilket unga i hela landet kunde diskutera kyrkans framtid och lägga fram önskemål. Representanter för unga och unga vuxna bjöds också in till ett kommittémöte för att berätta om resultatet av arbetet och diskutera nyckelfrågor för kyrkans framtid.

Framtidskommittén har strävat efter att främja interaktionen och en öppen diskussion i medierna. Kommittén har under arbetets gång publicerat bakgrundsmaterial på sin egen webbplats i *Sakasti* och kommitténs sekreterare har bloggat i webbtidningen *Kotimaa24*. Sekreterarens och kommittémedlemmarnas inlägg och intervjuer har publicerats i bl.a. tidningarna *Crux*, *Kyrkpressen*, *Kotimaa* och *Ristin Voitto*, webbtidningen *Kirkonkello* samt på Församlingsinstitutets webbplats.

Kommittén har två gånger gett en muntlig mellanrapport om sin verksamhet till kyrkomötet och dess framtidsutskott. Kommitténs sekreterare Juha Meriläinen har skrivit betänkandet och redigerat dess bilaga.

Kommittén har slutfört sitt arbete och överlämnar högaktningsfullt sitt betänkande till kyrkomötet

## 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.

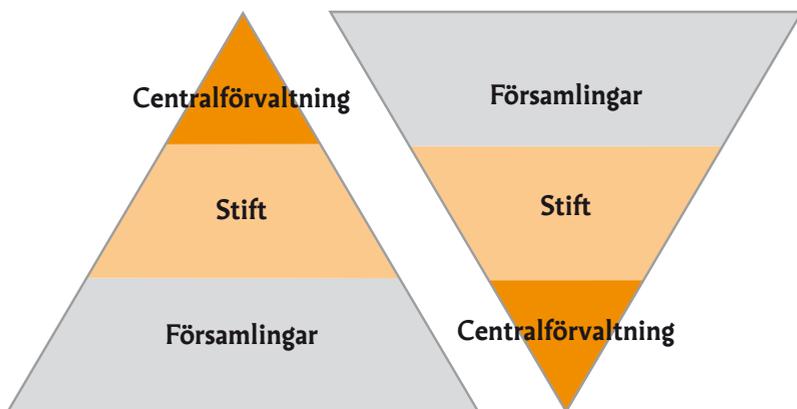
Omfattande och långsamma förändringsprocesser som genomförs med några decenniers mellanrum är inte rätt väg att gå. Därför räcker det inte med att diskutera vilka reformer kyrkan behöver just nu. Kyrkan måste slopa sådana författningar och strukturer som utgör hinder för förnyelse och samtidigt skapa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

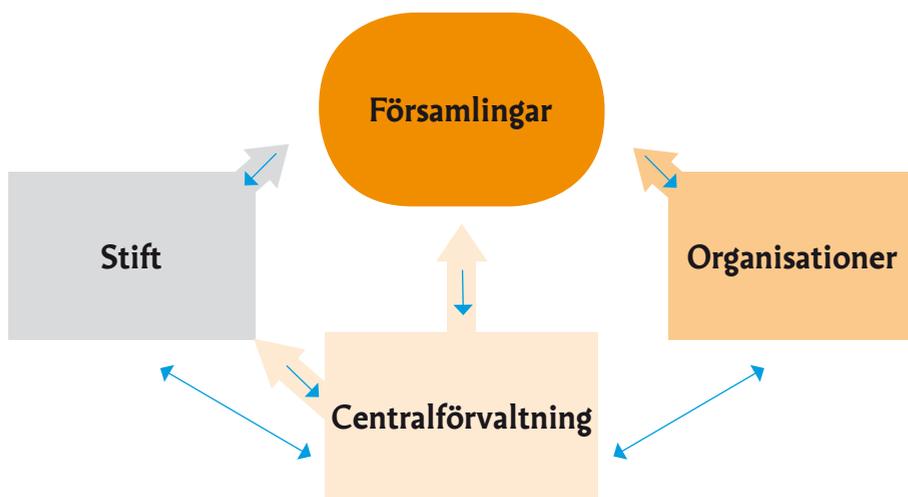
Vid planeringen av reformer som tar fasta på dagens behov måste man utgå från den grundläggande uppgiften: vad vill man göra och varför? Organisationen bör omstruktureras så att den så väl som möjligt stöder denna grundläggande uppgift. Man bör diskutera vad som är nödvändigt att bevara, vad som inte 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 *Sinnesbön* 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 lägst 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 oproblematisk. Även om församlingarnas roll framträder bättre är även denna modell hierarkisk och lyfter inte tillräckligt tydligt fram den ömsesidiga interaktionen.



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.



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 effektivisera skötseln av gemensamma ärenden. Ett sådant samarbete behövs alltså inom många sektorer: från utbildning och utvecklingsarbetet till externa ärenden och samhällelig 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 klargöra rollerna för organisationens olika delar och stärka deras självständighet samt att slopa inbördes bestämmelser om underställelse. Särskild uppmärksamhet har fäst 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 nämnan 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 nämnan. 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 tankemodellerna 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 frivilligverksamheten 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 de ekonomiska församlingens enheterna 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 kansli lokaler 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 centrala ledarna 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 fast arbetstidsbestämmelserna, 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 eftersträvanvärd utveckling. Ett bättre alternativ vore att alla operativa anställda, sakkunniga och direktörer skulle övergå till en total arbetstid på årsbasis. Detta skulle underlätta planeringen och utvecklingen av arbetet samt möjliggöra flexibla arrangemang kring arbetet. (*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. Stiftens 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 domkapitlets 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 stiftens 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 rikskyrkliga planet. Dessutom samordnar utvecklingstjänsterna ett riksomfattande utvecklingsnätverk som sträcker sig ut i stiftens 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 kyrkans 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 offentlighetsliga 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 offentlighetsliga ställning har kunnat sköta vissa samhälleliga uppgifter och bedriva ett nära samarbete med olika myndighetsinstanser.

Ett slopande av den offentlighetsliga ställningen ser framtidskommittén inte som någon eftersträvarsvärd utveckling, vare sig ur kyrkans eller 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 avveckla någon av dessa roller som beskrivits ovan, borde kyrkan verka aktivt inom alla dessa sektorer i enlighet med vad som är ändamålsenligt.

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 samhällelig 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. 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 varor till att bli aktiva samhällsliga 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. 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 och samarbete, 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”.

## Ställningstaganden

### 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.

### 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.

### 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.

### Ställningstagande 4: Församlingsmedlemmarnas verksamhetsmöjligheter och frivilligarbete

Församlingsmedlemmarna är inte objekt för församlingens verksamhet utan de utgör själva församlingen. Man bör frångå 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.

## 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.

## 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.

## 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 ledarna 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.

## 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.

## 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. Församlingssammanslagningar 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 samfälligheterna 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.

## 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.

## 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 beslutsmyndighet 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.

## 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.

## 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.

## 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 stiftet måste få bättre stöd för påverkansarbetet, kommunikationen och utvecklingsarbetet samt för ledningen och den interna tillsynen över stiftet.

## 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.

## 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 konjunkturer. 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.

## Ställningstagande 17: Stiftsförvaltningen

Till sitt väsen är stiftet biskopens tillsynsområde. Mellan de olika stiftet 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 domkapitlet kan ge kostnadsbesparingar och biskoparna skulle trots besparingarna ha tillgång till en bredare sakkunskap.

Domkapitlets 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 domkapitlet 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 domkapitlets 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 församlingsammanslagning, 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.

## 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. Slopandet 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.

## 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 stiftens 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.

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

## 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.

## 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 samhällseliga 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.

# SUMMARY

## Foreword

On 7 May 2015, the General Synod of the Evangelical Lutheran Church of Finland (ELCF) assigned a commission, the ELCF Commission for the Future, to ‘draw up a reform for the organisation system of the Church with reduced central administration’. The Commission consisted of Chairman *Antti Savela* (Senior Judge) and members *Tuija Brax* (Secretary General), *Jussi-Pekka Erkkola* (Development Director), *Ilkka Halava* (Futures Researcher), *Paula Kirjavainen* (Managing Director), *Tapio Luoma* (Bishop), *Reetta Meriläinen* (Journalist), *Juha Muilu* (Diocesan Dean), *Aulikki Mäkinen* (Vicar) and *Eivor Pitkänen* (Dean). Professors *Risto Saarinen* and *Veli-Pekka Viljanen* were appointed as permanent experts. Pastor and adjunct professor *Juha Meriläinen* had already earlier been hired to serve as the Commission Secretary.

The ELCF Commission for the Future was assigned on the basis of the initiative, signed by a total of 25 General Synod representatives on 31 March 2014, which stated that the Church was in dire financial straits due to the strong process of change within modern society and the simultaneous reduction in Church membership.

The signatories from the General Synod also expressed their concern that recent and present reform projects are not sufficiently comprehensive, but rather focus only on specific aspects of the organisation or individual areas of the administration. They particularly wished to draw attention to the National Church Council, which was considered, both in terms of its size and authority, to be too large with respect to the current situation.

The General Synod’s Futures Committee discussed the initiative and recommended that a specific commission be assigned to address the matter from a multi-professional and unbiased perspective. In its statement, the Futures Committee did not focus on the size of the central administration, but rather expressed a hope that the commission might envision a Church that would be more streamlined in terms of its organisation, more responsive, more flexible, and in which the engagement of parishioners would be elevated and the fundamental tasks of the Church – the proclamation of the Gospel, the administration of the sacraments and the promotion of neighbourly love – would be more efficiently realised within the currently changing operational environment.

The General Synod approved the initiative of the Futures Committee with the additional resolution that the assigned commission must include the perspectives and expertise of young people in the work process.

As part of the process, the ELCF Commission for the Future utilised a significant number of earlier statistics, survey reports, strategy papers and committee reports. Additionally, it commissioned 22 background reports, the majority of which are published in a separate appendix section to this report.

Two extensive co-operative processes were also carried out alongside the Commission's work. The first was an online survey among Church employees and elected representatives that was intended, on the one hand, to gather experiences and ideas on church reform from those who already bear responsibilities within the Church and, on the other hand, to familiarise them with the work of the Commission.

The second process derived from the additional resolution by the General Synod. The Commission decided to establish three co-operative networks in order to incorporate the opinions and ideas of young people in the Commission's work. The aim was to provide as many young people as possible with an opportunity to have a say in the future of the Church and in a manner that could be realised within the constraints of the Commission's timetable.

The Commission has endeavoured to promote interaction and open discourse via media channels. It has also presented two oral interim reports to the General Synod and its Futures Committee. Secretary Juha Meriläinen has written the commission report and edited the appendix section to the report.

## **Motivations and primary principles of the Church reforms**

The overall assessment by the ELCF Commission for the Future concerning the functionality of the Church's current organisation and administration is positive in many aspects. The Church's organisation has developed into its current form over a long period of time. The different sectors of the organisation and administration each have their own important tasks and duties. The Church employs a great number of professionally talented and dedicated individuals. Its activities are diverse and reach a broad range of people. Although the Church has many challenges to face within a rapidly changing world, the Commission does not feel that the Church is in any state of crisis in terms of its organisation, its administration or its finances.

As the Commission carried out its work, however, it became clear that the Church would not be able to keep up with the challenges of the future without considerable reforms. Renewal, in itself, is a vital condition for all human activity and should be viewed, therefore, as a positive opportunity. It is necessary, even when things are running smoothly and successfully.

Large, slowly progressing processes of change that take place every few decades are not the right approach in terms of the future. Therefore, it is not enough to consider what type of reforms the Church needs today. We must deliberate over

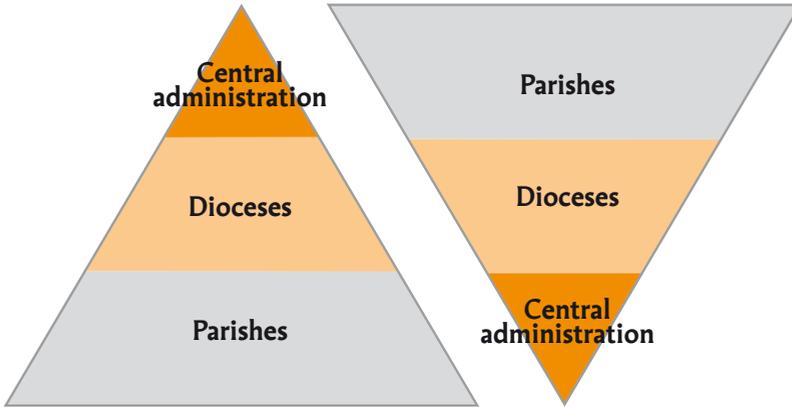
the regulations and structures that prevent reform and, at the same time, create models that facilitate ongoing and systematic development.

It is specifically to this end that the Commission has sought solutions, for example, by proposing the creation of a comprehensive network for the development of the entire Church, by supporting the streamlining of the Church Act and the reduction of other legislation concerning the Church, such as the removal of general regulations and referral provisions, and by suggesting amendments to the required majority provisions of the General Synod. The exceptionally stringent majority provisions are, perhaps, the most significant single factor hindering decision-making and development, so this aspect needs to be amended immediately.

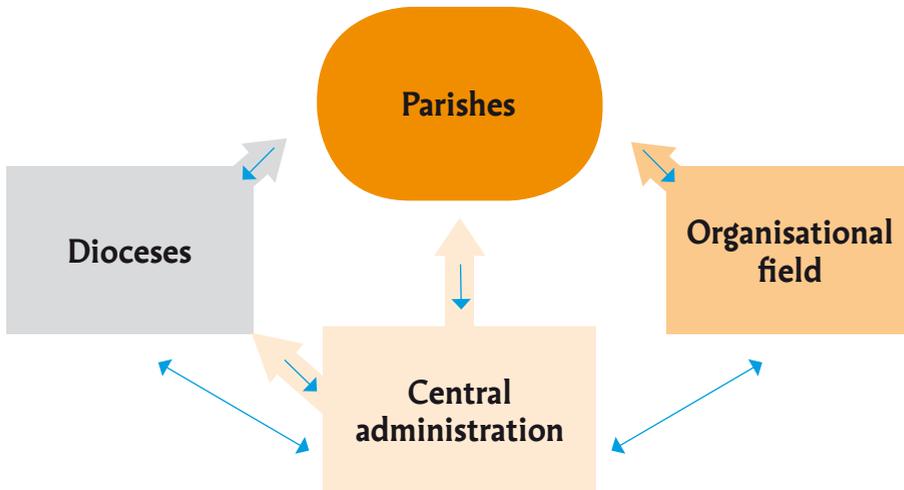
When planning for reforms to meet our current needs, we must begin by looking at our primary task: what do we want to do and why? The organisation must be built to support the primary task in the best possible way. We must consider what aspects must be retained, what aspects are no longer serving their purpose and should be removed, and what new aspects might be introduced in their place. In accordance with American Theologian *Reinhold Niebuhr's* famous *Serenity Prayer*, we must have the serenity to accept the things we cannot change, courage to change the things we can, and wisdom to know the difference.

The ecclesiastical approach of the Commission is a typical one for Lutherans: the parish is recognised as the basic unit of the Church, but alongside the parishes, the overall Church is also seen as a necessary entity. Not all Lutheran churches view bishops as necessary. In the Finnish tradition, bishops hold a significant role, however, and they are presently a vital resource for the Church and its parishes. The current dioceses and their administrative organs are built around the concept of episcopal supervision.

These three key elements of the Church – parishes, dioceses (bishops) and the central administration – should not, however, be considered as organisational rungs on a ladder, where one rung is higher than the others. Sometimes the Church organisation has been drawn as a pyramid, in which the highest entity is the central administration, followed below by the dioceses and then the parishes on the bottom. The problem with this model is that the units that are placed at the bottom should actually hold the primary role in the Church. It also gives an inaccurate picture of the hierarchical and centrally led character of the Church organisation. A reverse pyramid that stands on its point would, however, not be accurate either. Although the role of the parishes would be more prominent, the model would still be hierarchical and would not sufficiently reflect the mutual interaction between the entities.



Instead of a pyramid model, a more accurate depiction of the Church would be a network that not only connects the parishes, the dioceses and the central administration, but also illustrates the tight bond between the Church and the parish service organisations, the mission organisations, the revivalist movements and the different companies and foundations affiliated with the Church. If we wish to draw lines or arrows to denote the relationships between these different entities within the organisation, the lines between all the different units would need to have arrows at both ends to accurately reflect the level of mutual co-operation. If, however, we consider the connections in terms of service relationship, the arrows for the dioceses, central administration and organisational field should primarily be aimed at the parishes, and from the central administration to the dioceses.



A network-based diagram would also serve as a reminder that the Church is not an organisation led from above, but one composed from (more or less) autonomous entities. A closer examination of these entities shows how the Church organisation exists within the tension resulting from the ideals of coherence and independence.

One of the fundamental purposes of the organs of the central administration – the General Synod, the Bishops’ Conference and the National Church Council – is to build coherence and increase efficiency when it comes to the management of shared matters. This kind of collaboration is still needed in many sectors, from education and development activities to international relations and social influence. At the same time, the advanced autonomy of the parishes and dioceses has been one of the fundamental principles that has been viewed as essential. Whenever the aim has been to increase unity, autonomy has had to be curtailed, and vice versa. Every reform project within the Church organisation has been forced to struggle to find a balance between these two ideals, and this is true for the Commission as well.

The Commission did not set out to build a line organisation, but rather to further clarify the different roles, to reinforce the autonomy of the individual sections of the organisation, and to abolish the respective referral provisions. Special attention has been paid to an increase in the operational freedoms and responsibilities of the parishes in terms of solutions dealing with real property and personnel as well as with functional profiling.

The process of increasing freedoms, however, forces us to look for the smallest common denominator: in what areas is unity essential or necessary to nurture? It is natural for the Church to have internal diversity and differences in viewpoint, and this needs to be accepted. The acceptance of diversity and expansion of freedoms should not, however, lead to functional chaos, an increase in bad practices or theological dispersion.

The reinforcement of the autonomy of parishes, for example, does not mean the weakening of the role of the dioceses or central administration. The dioceses and episcopal supervision are imperative to our endeavour to secure and nurture the necessary common denominator. Support for freedoms for the parishes requires, therefore, a clarification in the role of the dioceses, particularly in relation to increasingly larger parish unions, as well as an understanding of the importance of episcopal supervision.

In a similar way, this type of balance needs to be found between the synodal and episcopal administrative principles. In other words, we need to consider what type of role will be given within the Church administration, on the one hand, to democratic administrative bodies established on the basis of common priesthood (laypersons) and, on the other hand, to the representatives of the ordained priesthood (bishops and pastors) and their organs. The tension between these principles has posed challenges for the reform of Church administration for decades.

The Commission is not looking to shake the balance that has already been achieved as a result of long-standing development, because the Church still needs its democratic decision-making bodies as well as the representatives of the different ordained offices that serve and supervise the Church. On the other hand, the desire to preserve the balance must not become an obstacle for reform, as has been the case on several occasions during the past few decades. All the needs for

reform that are viewed as essential have been courageously lifted to the forefront, but all deliberation concerning concrete solutions and their consequences has been implemented with the aim of retaining the balance between the different administrative principles.

The task of the Commission was to revise the administration to be more responsive and flexible and to support the participation of parishioners and realisation of the fundamental tasks of the Church within a changing operational environment. These objectives call for more than just structural changes. They also require a fundamental reform in thinking and the operational culture.

The single most important reform pursued by the Commission is the relinquishing of an organisation-based and employee-focused approach. Parishioners should not be viewed as the target for the work of the parish and its employees, but rather as the essence of the parish itself. For this reason, they should be granted far greater freedom to live and be active within the Church, to bear responsibility for their own parish and to use its facilities. This requires an atmosphere founded on trust and the mapping and clearing of obstacles that limit participation and volunteer work, whether those obstacles are in the form of ways of thinking, structures or information systems.

Where the increase of freedom within the parishes calls for the reinforcement of and support for episcopal supervision, in a similar way, an increase in the operational freedom of parishioners increases the responsibility of the parish's administrative organs and necessitates the reaffirmation of the supervisory role of the vicars.

The role of the employees is to walk beside parishioners and view them as colleagues, to recruit people, to coordinate the different areas of parish work and to serve as experts in their own fields. The change in the role of employees primarily derives from the changed ideas concerning the essence of the parishes and the role of the parishioners, but it is also motivated by financial factors.

The tightening financial situation within the parishes has led to a decrease in the number of Church employees, and, in all likelihood, this trend will continue for a long time to come. The number, speed and target of these personnel cutbacks is difficult to regulate or even reliably estimate within the current situation, because each parish makes independent decisions concerning their personnel, and this will continue to be the case, even after the reforms proposed by the Commission.

In Finland, the tradition has been that paid professionals are responsible for the activities of the parish. This has been advantageous for the Church, since trained professionals have the required competence to manage the tasks of the parish. The consequence of this has been that the parishes have become dependent, even excessively so, on their employees. The decrease in the number of employees will now force the parishes to re-evaluate their activities and it will inevitably alter the role of their employees. The type of diversified activities we see in the parishes today will simply not be possible in the future unless they are partially taken over by the parishioners themselves.

Although tightening financial constraints are a growing problem for parishes, it could lead their activities and life toward a direction that is currently viewed as desirable, but difficult to achieve in the absence of the steering force of economy. As the saying goes, the euro is a compelling consultant.

The reform of the operational culture also frees up aspects of the work itself. The parishes are currently reducing their office space and other properties and increasing the versatile use of their buildings, as has been recommended. In this way, the work is being moved from the offices to actual church buildings and beyond – out among their parishioners. Work-related regulations must follow and support this change. The performance of work tasks (with a few exceptions) should not be bound to a specific place, but remote work must be made possible for all aspects of the Church.

The Commission supports the change of the offices or posts within the Church into contractual employment relationships, which would simplify legislation and administration. Official liability aspects can be solved through other legislation, as has been the case for the universities and the Orthodox Church. The employment relationships can be on a fixed-term basis, for individuals in expertise and leadership positions, as long as the duration of the term is sufficient. This reform does not weaken the position of those in leadership roles, but rather emphasises their responsibilities and the significance of leadership. In terms of experts, fixed-term employments make it possible to allocate resources to meet current needs.

Some of the parish employees have traditionally been employees without set working hours. In recent years, there has been increased discussion about whether they should also be included within the sphere of working hour legislation in order for them to avoid problems such as becoming overburdened with work or not being able to make structured plans. These problems, of course, need to be solved, but the Commission does not view a normal work week as the desired direction for development. A better alternative would be for all operational employees, experts and Church leaders to shift to an annually-based working hour solution. This would facilitate the planning and development of the work as well as the implementation of flexible work arrangements.

Collaboration between various organisational structures and fields of work should be encouraged and facilitated in order to avoid organisational silos. Fixed organisational structures are still necessary, but more network-based structures should be developed alongside them. One means of strengthening collaboration and developing leadership is to provide Church leaders and experts with the possibility for job circulation. The mobility of human resources must be enhanced within large economic units such as parish unions. This is also important because it enables us to minimise the negative impacts of the tightening finances and personnel cuts.

The shift to larger economic units is crucial for the financial future of the parishes. The change shall not, however, be pursued as a compulsory measure due to the inherent problems involved in such measures. Also, a compulsory solution is not necessary, since the current trend appears already to be heading toward the development of larger economic units. The primary option is the formation of such parish unions in which the union fulfils the role of service provider for independent parishes. Furthermore, free-form or agreement-based co-operation can be carried out with other parishes and parish unions as well as with other parties, primarily service organisations owned by the parishes.

The avoidance of compulsory measures as concerns the parishes is, however, only possible for those parishes that are operating on a financially sustainable foundation. A system must be devised for those parishes that have drifted into financial abyss. The system is meant to secure the continuity of parish life by ensuring that, upon finding itself in financial straits, one generation does not consume the entire legacy of previous generations. The Diocesan Chapter and National Church Council play a crucial role in this process.

The key factors for the future of the parishes are the reinforcement of the parish identity and strengthening of its membership and, to an increasing extent in large cities, contact with the immigrant population. Due to these challenges, we must focus on developing the worship service communities and seriously considering allowing for the establishment of personal-choice parishes. Personal-choice parishes would operate within the parishes or parish unions and would fall within the sphere of episcopal supervision. Similarly, those persons who move within a parish union should be given the opportunity to retain membership in their former home parish.

The Commission endeavours to streamline the parish administration by abolishing both the church boards of independent parishes and the joint boards of parish unions. In the future, the parishes should elect a local church council and form a small executive group from among their elected officials and parish employees. The parishes within the parish unions would have their own parish boards, in addition to which the parish union would have a joint council and an executive group comprised of the parish union management, vicars and leading elected officials.

The local church councils and joint councils would include a quota of seats reserved for confirmed youth, over the age of 15 years, who would hold the right to be present and to speak. This is one part of a broader reform that strives to rectify the strong underrepresentation of young people within the Church's decision-making bodies. The reform will make it possible to better take into consideration the issues and perspectives of young people within the parish, to strengthen the bond between young people and their parish and to foster future bearers of responsibility within the Church.

The increasing number and size of the parish unions have also impacted on the roles of the deaneries and dioceses. The significance of the deaneries varies by diocese and, in part, depends upon whether the parishes within the diocese are

independent or part of larger parish unions. In some dioceses, the significance of deaneries has become minimal, at least as they relate to parish unions. There is no need to retain overlapping structures and regional divisions that are no longer necessary. For this reason, the existence and role of the deaneries should be freely discussed within the dioceses in the future.

The challenge for the dioceses is to establish a new type of role, particularly in relation to the parish unions, but also to the central administration. While the dioceses need even more support for their core task, the supervision of the parishes, they also hold a crucial role as part of the network for development activities.

The diocesan councils (and the earlier diocesan synods) are lacking a natural or sufficiently meaningful role within the diocesan administration. Thus, the diocesan councils should be done away with and the focus should shift to developing the diocesan chapters. It would be more natural for the diocesan dean and canon that have, thus far, been part of the assembly of the diocesan chapter to become presenting officers, and, at the same time, for the chapter to be supplemented by three elected laypersons. The reduction of referred matters related to the parishes strengthens the role of the diocesan chapters as supporters and supervisors of the parishes.

The Commission also endeavours to clarify the roles and streamline the structures of various organs within the central administration. As concerns the General Synod, the aim is to crystallise its identity and improve its efficiency and responsiveness by reducing its size, increasing the frequency of meetings and developing its initiative system and operational culture. Additionally, the role of young people in decision-making will be strengthened by reserving a quota of seats among the laypersons in each diocese for members under 30 years of age.

The National Church Council is primarily an organ operating within the financial administration of the Church. This role has become blurred as the number of operational responsibilities has grown dramatically. As it moves forward, the Church will continue to need centralised influence, education, research and development, as well as communications activities, but the organisation and implementation of these activities will need to be restructured. The current model has worked to this point, but in the future, the preservation of a large and established pool of experts will not be financially viable or appropriate in terms of the Church's objectives.

The Church needs a concise, multidisciplinary and effectively networking unit that is able to react to changing situations and serve the parishes as well as the dioceses and central administration. This type of 'Church development service' unit would serve as an independent unit operating under the Secretary General of the National Church Council and would envelope a reduced personnel from the Church Research Institute, the Communications Centre and the Department for Parish Services (including the Institute for Advanced Training). The development services would cover research, training and engagement activities as well

as the communications for the entire Church organisation. The unit would also coordinate the nationwide network for development activities that extend to the dioceses and parishes, and would support the renewal of the operational culture. It is especially important to identify, refine and disseminate any good operational models put forth by the parishes.

The National Church Council would retain its Administration Department, Finance Department, Labour Market Department and the Department for International Relations, as well as the Offices of the Archbishop, the Bishops' Conference and the Secretary General. Furthermore, the IT administration would transfer to the National Church Council from its current independent IT areas, which will facilitate personnel savings. The Church's Swedish-language work will be merged and focused under the Diocesan Chapter of Porvoo.

The Commission does not see any great need for reform as concerns the Bishops' Conference, since the recent reform of the central administration was already in accordance with the Commission's ideas in this respect. The new Bishops' Conference is more straightforward in identity and succinct in composition than its predecessor.

As proposed by the Commission, many of the reforms concerning the Church as a whole also touch upon the position and role of the Archbishop. Due to the tight timetable for its task, the Commission was, however, not able to delve sufficiently into matters specifically related to the position of Archbishop. Therefore, the future development of the role of Archbishop will need to be further discussed utilising, as a foundation for discourse, the report on the position of Archbishop as written a few years back by Bishop Emeritus *Gustav Björkstrand*.

The role of the Church in society has changed dramatically over the past century. A diversified society presents the Church with a multitude of challenges, but also possibilities. Matters related to the Church are interesting to the media and polarise popular opinions. This increased interest is reflected in the persistently increasing expectations and demands on Church communications and the media skills of the bishops and Archbishop, in particular.

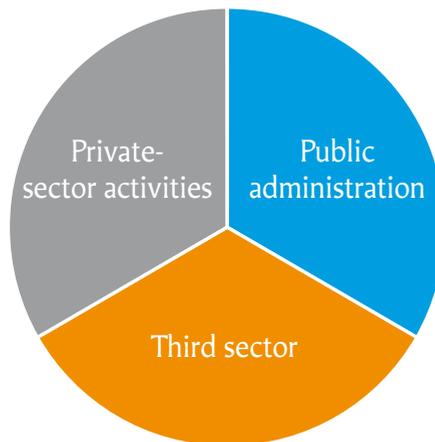
Among many other issues, the Church's social position and relationship to the State come under examination and criticism from time to time. Since the dissolution of the state church status, the Church's place in society has been determined through its public law status. This position has offered the Church with a broad independence and a financial backbone, but it has also been viewed as beneficial by the Government, since the public law position has enabled the Church to handle many of the social tasks assigned thereto and to work in close co-operation with different authorities.

The Commission does not feel that the dissolution of the public law status would be a desirable developmental direction from either the perspective of that Church or society at large. On the other hand, it is not the only possible solution for the relations between the Church and the State. Therefore, the Church should

respond openly to different future scenarios in order to clarify and be prepared to deal with the consequences of possible future paths of development.

In reality, the Church's current social position and role are not comprehensively explicable with the help of any single model. The Church is not only a representative of public administration, but also a third sector organisation and a private service provider. This is the result of, on the one hand, the Church's position as a complex organisation and, on the other hand, its different roles in various forums.

The Church's role as a part of public administration can be seen in, among other areas, funeral and burial services and tasks related to the maintenance of the population register. Private-sector activities are carried out, for example, in the fields of education and health care. The Church's connections to the third sector are seen in the numerous church-affiliated organisations and the similarities between the parishes' activities and those of NGOs.



Instead of the Church being seen as a representative of only one of these sectors or losing one of the abovementioned roles, the Church should be active within all of these sectors whenever relevant.

In terms of the relationships between the Church and the State, the most essential line of development for the future is the significant streamlining of the Church Act and the transfer of regulations to the Church Order, which would increase the Church's autonomy. Furthermore, the Church must increasingly invest in social engagement and lobbying. In terms of the private sector, the Church can clarify the possible benefits establishing companies and foundations to be responsible for various activities, as well as to consider how the parishes might be more actively involved in service provision. However, the greatest opportunities lie, perhaps, in the third sector.

NGOs – both strong global actors and numerous local networks – have risen to join the world's most powerful economic agents. They also serve as a channel for ideological activities that are not linked with any political movement. It is impor-

tant that parishes keep pace with this development; on the one hand, to strengthen co-operation with the organisational field and, on the other hand, to bolster the positive traits and operational models of the NGOs within their own activities.

The development of digital technology will have an increasing impact on Church life and activities in the future. As a result of the ongoing codification of the Church Act, cloud meetings are becoming legally feasible. Cloud meetings facilitate participation by members living in all parts of the country and abroad, so they enable cost-savings as well as increasing regional equality.

Digital technology is also making it possible to create a new type of 'social structure' in which ordinary people rise from consumers of services and goods to become active social agents and influencers. This path of development is already currently visible within both the organisational field and the field of business. It is extremely important that the Church take advantage of digital technology and keep apace with the development of the related social and cultural structures in order to more effectively reach young people, whose lives are as bound to social media as they are to actual networks. The Church must, however, remember to stay mindful of those people who are marginalised as a result of the development of digital technology.

The Order of Church Elections has recently undergone a reform. The Commission does not see any need, at the moment, to undertake any further reform of this Order. Instead, there is a need to pay particular attention to the implementation of practices related to the parish elections as to make the process easier and to lower the threshold for voting. The Church should closely follow the development of online voting in the general elections and, on this basis, develop its own solutions for taking an online system into use for Church elections as well.

The abovementioned reforms were planned in such a way as to facilitate significant savings through the reduction of real property and human resources, and through efforts to streamline administration. Due to a tightening financial situation, the Central Church Fund contributions of the parishes should be lowered by one percentage unit. The savings should be targeted to the central administration and dioceses. They should not, however, come in the form of budget cuts across the board, but rather, should be enacted through the development of the operational culture and structures, as well as through co-operation between the central administration and the dioceses. The solutions proposed by the Commission offer a feasible means to carry out this development.

Above all, the purpose of the reforms is to help the Church to strengthen the culture of community and co-operation, to encourage trust in the parishes and parishioners, and to open up channels to facilitate the spread of good practices.

It is the hope of the ELCF Commission for the Future that there will be immediate action to develop these new structures and a reformed operational culture. A targeted timetable, such as by the year 2020, should be stated for the implementation of these reforms and financial savings, since it will take time to enact

the necessary legislative processes. Change processes do not normally generate immediate savings, because there are costs during the first couple of years that are necessary, for example, for restructuring and training. For this reason, the process should not be delayed.

The key factors for the reform process include open discussions on all levels of the Church, a focus on leadership and faith in a bright future and the Church's core message. On the basis of the experiences and feedback of our international sister churches, 'the Church must have the courage to be the Church'.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ylin päättävä elin, kirkolliskokous, nimitti toukokuussa 2015 komitean etsimään kirkon organisaatiolle tulevaisuuden suuntaviivoja. Komitea koottiin kahdestatoista yhteiskunnan eri aloja edustavasta vaikuttajasta, joiden toivottiin tarkastelevan kirkon tulevaisuudennäkymiä ja vaihtoehtoisia ratkaisuita ennakkoluulottomasti ja rohkeasti. Erityisinä huolina kirkolliskokousedustajien näkemyksissä olivat kirkon kiristynyt talous, paisunut hallinto ja päätöksenteon verkkaisuus sekä välttämättömän kokonaiskuvan puuttuminen.

Puolitoista vuotta myöhemmin, reformaation 500-vuotisjuhlavuoden kynnyksellä, komitea jättää mietintönsä kirkolliskokoukselle. Kirkon organisaatio ja hallinto eivät komitean näkemyksen mukaan ole kriisissä. Niitä on kuitenkin uudistettava merkittävästi ja ripeästi jotta kirkko voisi vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Uudistuksen tärkeimpiä painopisteitä ovat siirtyminen työntekijälähtöisestä ja virkavaltaisesta kirkosta yhä enemmän seurakuntalaislähtöiseen ajatteluun. Komitea haluaa avata kirkkojen ovet seurakuntalaisille, antaa enemmän päätösvaltaa ja vastuuta nuorille sekä lisätä seurakuntien toiminnanvapauksia. Kustannussäästöt ovat välttämättömiä, ja niitä tavoitellaan päällekkäisyyksien purkamisella ja hallinnon keventämisellä. Usean vuosikymmenen välein tapahtuvien mittavien uudistusprosessien sijaan kirkko kaipaa jatkuvaa kehittämistoimintaa sekä seurakunnissa tapahtuvien hyvien innovaatioiden ja käytäntöjen tunnistamista, tukemista ja levittämistä. Ennen kaikkea kirkko tarvitsee luottamuksen ilmapiiriä, tulevaisuuden toivoa ja rohkeutta olla kirkko.

## KIRKKOHALLITUS<sup>+</sup>

ISBN 978-951-789-546-0 (nid.)

ISBN 978-951-789-547-7 (PDF)



**SUOMEN<sup>+</sup>  
EV. LUT.  
KIRKKO**