

## **Mahdollisia lisälukuja henkilöstösuunnitelmaa koskevaan raporttiin**

**(käsitelty alustavasti työryhmässä 29.8.2017)**

### **Toimintastrategia ja toimintakulttuurin kehittäminen**

Jyväskylän seurakunnan strategia – Rohkeasti hengellinen, reilusti välittävä - vuoteen 2025 on sisällöltään ytimekäs perustehtävän, tavoitteen, suuntaviivojen ja arvojen määrittely. Strategiasta ei ole suoraan tehtävissä yksityiskohtaisia johtopäätöksiä henkilöstörakennetta koskien. Seurakunta on ennen muuta seurakuntalaisten yhteisö. Strategiassa painottuu seurakunnan yhteinen vastuu erittelemättä seurakuntalaisten ja työntekijöiden rooleja. ”Eväiden antaminen lasten ja nuorten turvalliseen kasvuun” edellyttää tietenkin lasten ja nuorten parissa työskentelevää henkilöstöä ja ”tukea tarvitsevien auttaminen” edellyttää henkilöstöresursseja diakoniatyöhön. Vaikka strategia ei anna suoria vastauksia henkilöstörakenteeseen, on se kuitenkin asiakirja, jonka tulee ohjata niin kaikkea toimintasuunnittelua kuin myös henkilöstösuunnittelua.

Vuoden 2016 strategiaprosessin yhteydessä (mm. toiminta- ja taloussuunnitteluseminaareissa ja esimiespäivissä) käynnistyi myös ns. toimintakulttuurin kehittäminen. Toimintakulttuuria koskevista kysymyksistä esimerkiksi seuraavat liittyvät henkilösuunnitteluun:

- Kuinka seurakuntalaiset kantavat vastuuta seurakunnan toiminnasta ja kuinka palkattujen työntekijöiden tehtävänkuva voi olla entistä enemmän seurakuntalaisten ohjaamisessa?
- Kuinka vahvistetaan yleisesti yksiköiden välistä yhteistyötä?
- Luottamushenkilöiden roolin kehittäminen päättäjinä ja toimijoina?
- Kuinka toimintaa osattaisiin suunnata aiempaa enemmän ns. irrallisille ja avomielisille, uskollisten ja maltillisten ohella, ja mitä tämä tarkoittaisi esim. yhteistyölle yli yksikkörajojen?
- Työntekijöiden siirtyminen työyhteisössä uusiin tehtäviin?
- Esimiesten johtamistaitojen kehittäminen?
- Työntekijöiden osaamisen, työhyvinvoinnin ja työsuojelun kehittäminen
- Missä tarvitaan ”palvelujen tuottamisen” näkökulma (palvelupolut)?
- Työntekijöiden työaikaa koskevat kehittämistoimet (hengellisten työntekijöiden mahdollinen työaikakokeilu ja etätöiden tai ns. liikkuvan työn mahdollisuudet)
- Mikä on leiri- ja retkityön tulevaisuus henkilöstöresurssien näkökulmastakin?
- Yhteistyöhankkeet Keski-Suomen seurakuntien kanssa
- Miten viestintäosaamista ja -resursseja kehitetään?
- Tarvitaanko myös uudentyyppisiä virkoja tai tehtävänkuvia, esim. kampanjoiden ja tapahtumien tuottamiseen sekä markkinointiin?
- Kuinka nuorten aikuisten ryhmä otetaan huomioon henkilöstössä?
- Kuinka turvataan vastuunkantajien hyvä tavoitettavuus ja mahdollisuus riittävän nopeaan reagointiin?
- Kuinka hallinnollisia menettelyjä keventämällä voitaisiin vapauttaa voimavaroja toimintaan?
- Kuinka talouden ja toiminnan näkökulmat liitetään riittävästi toisiinsa ja huolehditaan tähän liittyvästä vastuunkantajien osaamisesta ja yhteistyöstä?
- Kuinka vahvistetaan seurakunnan monikielisyyteen ja monikulttuurisuuteen liittyvää vastuunkantajien osaamista?

- Ympäristötyöhön liittyvä osaaminen ja resurssit?
- Toimitilojen ja niiden käytön kehittäminen henkilöstön näkökulmasta?

### **Kirkon tulevaisuussuunnitelmat henkilöstösuunnittelun kannalta**

Kirkossa on parhaillaan käynnissä kirkolliskokouksen johdolla laaja tulevaisuuden suunnittelu, jossa lähtökohtana on tulevaisuuskomitean mietintö. Seuraavassa eräitä prosessissa esillä olleita henkilöstöönkin liittyviä näkökohtia:

- tulisi kehittää seurakuntien henkilöstön rekrytointia, koulutusta ja osaamista niin, että on nykyistä enemmän valmiuksia monialaiseen työhön, seurakuntalaisten kohtaamiseen, vapaaehtoistyön rekrytointiin ja johtamiseen sekä viestintään
- kartoittaa ja purkaa vapaaehtoistyöhön ja seurakuntalaisten oma-aloitteiseen toimintaan liittyvät esteet
- kehittää johtamista kirkossa niin, että johtajat ottavat huomioon johtajuuden hengellisen luonteen, vapaaehtoistyön johtamisen sekä palkatun ja vapaaehtoistoimijoiden hengellisen identiteetin tukemisen
- selvitetään siirtymistä virkasuhteista työsopimussuhteisiin, johtamistehtävien määräaikaista työtä, työaikajärjestelyitä ja tehtäväkiertoa
- parannetaan edellytyksiä työntekijöiden palkkaamiseen yli seurakuntarajojen
- parannetaan seurakuntien sisällä toimivien jumalanpalvelusyhteisöiden toimintaedellytyksiä
- kehitetään nuorten ja nuorten aikuisten osallisuutta kirkon hallinnon kaikilla tasoilla
- työntekijöille on annettava riittävästi vapautta ja vastuuta, työrauha ja mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan sekä kokeilla asioita
- työaikamalleja on selvitettävä (esim. vuosityöaika), mutta työajallista työtäkään ei tule johtaa tarkasti kontrolloimalla tai rajoittaen etätyötä vaan esimiestyötä on rakennettava yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen ja motivoinnin sekä luottamuksen ja työn vapauden lähtökohdista.
- kuitenkin tarvitaan esimiestyön vahvistamista: työt on suunniteltava etukäteen yhdessä esimiehen ja muun työyhteisön kanssa, jolloin työtä voidaan priorisoida, kehittää ja jakaa tasapuolisesti

### **Työkierto ja osaamisen kehittäminen**

Lähivuosien liikkumavara henkilöstösuunnitteluun syntyy ennen muuta lukuisista eläkkeelle jäämisistä. Toisaalta on tehtäviä tullut ja todennäköisesti tulee aika ajoin jatkossakin avoimeksi muiden työnantajien palvelukseen siirtymisen myötä. Näiden muutosten rinnalla on perusteltua hakea liikkumavaraa henkilöstösuunnitteluun myös työkierrosta eli työntekijöiden siirtymisestä oman seurakunnan sisällä uusiin tehtäviin. Pitkäaikaiseen sitoutumiseen yhteen tehtävään sisältyy paljon hyvää. Toisaalta jaksamisen ja työmotivaation kannalta myös työtehtävien ajoittaista uudistumista voidaan pitää kannatettavana. Työtehtävien muutos tarvittaessa ja osaamisen kehittäminen ovat siten tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Työkiertoon ja osallistumiseen sisäisiin hakuihin olisi ensisijaisesti tarjottava mahdollisuuksia vapaaehtoisuudelta, mutta myös muihin välttämättömiin siirtoihin on tarpeen mukaan turvauduttava.

## Kysymys aluseurakuntien vähentämisestä

Aiempi keskustelu yhteistoiminta-alueiden merkityksen vahvistamisesta on joissain yhteyksissä herättänyt kysymyksen siitä, pitäisikö saman tien yhdistää nykyisiä aluseurakuntia suuremmiksi kokonaisuuksiksi, esimerkiksi juuri yhteistoiminta-alueiden mukaisin rajoin. Kun 2014-2015 kirkossamme käsiteltiin ehdotusta rakenneuudistuksesta siten, että kaikkien seurakuntien olisi pakko kuulua seurakuntayhtymiin, todettiin alustavissa Lapuan hiippakunnan asettaman konsultin johtamissa keskusteluissa, että Jyväskylässä rakennemuutoksen toteuttamiselle yksi varteenotettava vaihtoehto olisi neljän itsenäisen, seurakuntayhtymään kuuluvan seurakunnan muodostaminen.

Aluseurakuntien lukumäärän vähentämisellä olisi tietenkin merkittäviä seurauksia henkilöstösuunnittelulle. Jyväskylän seurakunnan hallintomallin näin laaja uudistaminen edellyttäisi hyvin perusteellista työskentelyä ja mitä ilmeisimmin myös aikaisää nyt käsillä olevaan henkilöstösuunnitteluun.

Näyttää selvältä, että kirkon ja sen seurakuntien tulee tulevaisuudessa uudistaa rakenteitaan niin taloudellisista kuin toiminnallisista syistä. Kirkon jäsenyyteen sitoutuminen ja yleensäkin yhteisöllisyyteen sitoutuminen on muutoksessa. Digitalisaatio osaltaan muuttaa ihmisten liikkumisen ja osallistumisen tapoja. Yhteiskunnalliset rakenteet hallinnossa sekä sosiaali- ja terveyssektorilla uudistuvat ja jollakin tapaa muuttavat ihmisten suhdetta niin omaan lähialueeseen kuin laajemmin lähiseutuunsa. Seurakunnallisen lähiyhteisön roolille tällä voi olla eri suuntiin vievää vaikutusta.

Kirkon rakenteen olennainen kysymys on toisaalta siinä, millaisiin lähiyhteisöihin ihmiset haluavat olla osallisina ja toisaalta siinä, millaiseen laajempaan yhteisöön ihmiset kokevat mielekkääksi kuulua. Teologisestikin ajateltuna kirkolla on erilaisia ulottuvuuksia, universaaleja ja ajattomia, mutta myös tiettyyn aikaan ja paikkaan liittyviä. Kirkko on ”yksi, pyhä, yhteinen, apostolinen” (Nikean uskontunnustus) ja ”pyhien yhteisö, jossa evankeliumi puhtaasti julistetaan ja sakramentit oikein toimitetaan” (luterilainen Augsburgin tunnustus). Sekä kirkon laajoja kokonaisuuksia että lähiyhteisöjä (ytimeltään jumalanpalvelusyhteisöjä) tulee vaalia. Lähiyhteisö on osa suurempaa kokonaisuutta ja kokonaiskirkko ilmenee ja elää aina lähiyhteisöissä. Tämä perusjako tietenkin saa käytännössä hyvin moninaisia ilmenemismuotoja. Yleisesti ottaen maantieteellä on lähiyhteisöjen muodostumisessa ollut ja on yhä suuri merkitys. Toisaalta esimerkiksi Jyväskylän kaltaisilla kaupunkiseuduilla lähiyhteisöllisyyteen vaikuttaa muitakin tekijöitä kuin kiinnittyminen tiettyyn asuinalueeseen. Jyväskylän alueellakin on kuitenkin kiistämättä yhä paljon merkitystä ihmisten siteillä kotinsa lähialueeseen. Tämä on nähty seurakunnan työlle mahdollisuutena ja tämän varaan on aluseurakuntamallikin paljolti muodostunut.

Toisaalta Jyväskylän seurakunnan organisaatiolle on ominaista, että myös koko Jyväskylän seurakunta ilmentää kirkkoa jumalanpalvelusyhteisön merkityksessä eikä ole vain hallinnon tai talouden yksikkö. Taulumäen kirkko kaikkien yhteisenä pääkirkkona on tärkeä symboli kokoseurakunnallisuudelle. Luterilaiseen kirkkoon kuuluvat Jyväskylässä ovat Jyväskylän seurakunnan jäseniä. Aluseurakunta ei ole tässä merkityksessä ”jäsenyhteisö”, vaikka tärkeä lähiyhteisö ja monille ”kotiseurakunta” onkin.

Koko Jyväskylän seurakunnan puitteissa on luonteva paikkansa sille, että ihmiset löytävät paikkansa myös jossakin muussa aluseurakunnassa kuin asuinpaikkansa mukaan

määräytyvässä. Ison seurakunnan sisällä on tilaa myös sellaiselle lähiyhteisöllisyydelle, jossa toteutuu ns. henkilöseurakunnan piirteitä, esimerkiksi herätysliikkeen tai kristillisen yhdistyksen toiminnalle ja jopa omille jumalanpalveluksille. Tärkeää on tietenkin, että näiden yhteisöjen sidettä kirkkoon ja paikalliseen seurakuntaan puolin ja toisin vaalitaan. Alue seurakuntarakenteen mahdollista muuttamista tulisi arvioida myös siitä näkökulmasta, turvattaisiinko uudistuksella toisaalta seurakunnan lähiyhteisöllisyyttä, mutta myös lähiyhteisöllisyyden tasapainoista suhdetta kokoseurakunnallisuuteen.

Alue seurakuntien vähentämiseen tähtäävällä uudistuksella olisi tiettyjä etuja:

- Alue seurakuntien kokoluokat saataisiin lähemmäksi toisiaan, jolloin resurssien tasapuolinen jakaminen olisi nykyistä helpompaa.
- Johtamisjärjestelmää voitaisiin joiltain osin tehostaa (aluekappalaisten määrä vähenisi, jolloin ko. aluekappalaiset voisivat aiempaa selkeämmin keskittyä esimiestyöhön)
- Työalakohtaista lähiesimiestyötä varten syntyisi isoissa alue seurakunnissa pääosin riittävän kokoisia tiimejä, jolloin ei tarvitse luoda perusyksiköiden rajat ylittäviä lähiesimiesjärjestelyjä.
- Luottamushenkilöhallintoa voitaisiin keventää.
- Isommat yksiköt mahdollistaisivat päällekkäisten toimintojen vähentämisen esim. jumalanpalvelusaikoja porrastamalla tai keskittämällä jumalanpalveluksia isomman alue seurakunnan yhteen kirkkoon.
- Syntyisi toimintakulujen säästöjä
- Alue seurakuntien suurentaminen mahdollistaisi tarpeen vaatiessa toimitilojen määrään vähentämisen (näinhän on viime vuosina joiltain osin tapahtunut alue seurakuntien ns. kakkoskirkkojen kohdalla). Tällainen kehityskulku ei tietenkään ole toivottavaa, mutta mikäli talous merkittävästi tiukkenee, voi edessä olla tämän tapaisia säästöpaineita ja silloin nykyistä isommat alue seurakunnat loisivat mahdollisuuksia myös säästötoimille.

Toisessa vaakakupissa voi nähdä monia perusteluja nykyisen kaltaiselle alue seurakuntarakenteelle.

- Alue seurakunnat muodostavat maantieteellisesti pääosin varsin toimivia kokonaisuuksia ja useimmilla alueilla toteutuu yhä varsin vahvaa alueellista yhteisöllisyyttä, joka luo myös seurakunnalliselle toiminnalle hyvät lähtökohdat (koulut, teenkin alakoulut, päiväkodit, laitokset)
- Nykyiset alue seurakunnat ovat aluerakenteeltaan kohtuullisen selväpiirteisiä ja pelkistettyjä (osaksi tosin ns. kaksinapaisia kuten Keltinmäki-Kortepohja), mutta alue seurakuntien laajentaminen toisi mukanaan moninapaisia alueellisia kokonaisuuksia (nykysillä YT-aluerajoilla esim. Keltinmäki, Kortepohja, Keljonkangas, Säynätsalo, Korpilahti), jolloin ei voida puhua enää ainakaan alue seurakunnan tasolla lähiyhteisöllisyydestä
- Alueellinen seurakunnallinen yhteisöllisyys on monin alue seurakuntien osalta vuosikymmenten, jopa vuosisatojen (Korpilahti) aikana kehittynyttä ja sikäli hyvin syvään juurtunutta
- Useimmat nykyiset alue seurakunnat ovat jäsenmäärältään sen kokoisia, että niissä on jopa ihanteelliset edellytykset vireälle seurakuntaelämälle ja niille on vielä ainakin lähivuodet mahdollista turvata riittävät työntekijämäärä (Korpilahden pienuus on jossain määrin haaste riittävän työntekijämäärän turvaamisen kannalta ja Keskusta puolestaan jossain määrin jo nykyisessä kokoluokassaan haaste työyhteisön suuruuden vuoksi).

- Korpilahden ominaispiirre on maantieteellinen laajuus, joten sen yhdistäminen muihin alue seurakuntiin loisi omat ongelmansa
- Jyväskylän seurakunnassa yhden ison seurakunnan hallintomallin voi katsoa antavan seurakuntayhtymämallia paremmat edellytykset myös sille, että seurakunnassa on erikokoisia alueellisia rakenteita
- Alue seurakuntien työyhteisöistä ja alueneuvostoista käsin tällä hetkellä näyttäisi välittyvän sellainen perusviesti, että alue seurakunnat koetaan toimiviksi ja läheisiksi yhteisöiksi (varsinaista tutkimustietoa asiasta ei tosin ole)
- Yhteistoiminta-alueiden yhteistyön kehittämällä näyttäisi olevan mahdollista saavuttaa merkittävä osa niistä eduista, joita suuremmat alue seurakunnat toisivat mukanaan
- Myös nykyisten alue seurakuntien puitteissa ja YT-alueen yhteistyöhön tukeutuen on vielä liikkumavaraa – talouden tiukkenemisen niin vaatiessa – säästöihin niin kiinteistöjen kuin henkilökunnan osalta
- Merkittävät rakenneuudistukset voivat parhaassa tapauksessa tukea henkilöstön jaksamista, mutta sekin on otettava huomioon, että prosessit aina myös vievät henkilöstöltä jopa vuosien ajan voimavaroja (2009 rakennemuutos mielessä pitäen)

Pysytäänpä nykyisessä alue seurakuntamallissa tai uudistetaan alueellisia rakenteita, on olennaista kehittää hallintomalleja siten, että ne turvaavat mahdollisimman hyvin seurakuntalaisten osallisuuden yhteisössään.