

Mika Piittala

LIITOSNEUVOTTELUEVÄITÄ PIENILLE SEURAKUNNILLE

Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Ylempi AMK

2017

LIITOSNEUVOTTELUEVÄITÄ PIENILLE SEURAKUNNILLE

Piittala, Mika
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK
Joulukuu 2017
Ohjaaja: Pohjus, Anne & Julenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 81
Liitteitä: 5

Asiasanat: seurakuntaliitos, organisaatio, muutos, neuvottelu, benchmarking

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pienten seurakuntien kokemuksia liitosneuvotteluista. Tutkimuksessa selvitettiin seurakuntaliitoksen vaikutuksia seurakunnan hallintoon, talouteen ja toimintaan. Tutkimuskysely toteutettiin haastattelemalla liitoksen toteuttaneiden seurakuntien nykyisiä kirkkoherroja ja talouspäälliköitä sekä liittyneen seurakunnan entistä kirkkoherraa. Tutkimukseen valittiin kahdeksan seurakuntaa, ja se rajattiin koskemaan Turun arkkihiippakunnan alueella 2000-luvulla toteutuneita seurakuntaliitoksia. Tutkimus jaettiin viiteen erilaiseen liitosmalliin: seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta, monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli, kappeliseurakuntamalli, yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään, sekä yhtymän sisällä olevien pienten seurakuntien liittyminen yhdeksi isommaksi seurakunnaksi.

Opinnäytetyössä on melko laajasti, mutta lyhyesti referoitu aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Aikaisempia tutkimuksia referoimalla selvitettiin seurakuntaliitoksiin liittyvää aineistoa ja tarkasteltiin aikaisempien tutkimusten tuloksia. Teoriaosassa on käsitelty seurakuntaliitosta ja seurakuntaliitokseen liittyviä aiheita, kuten organisaatiota, muutosta, neuvottelua ja benchmarkingia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua, dokumenttianalyysia ja ennakoitua. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. 24:stä tutkimukseen valitusta henkilöstä 20 haastateltiin kahdenkeskisessä haastattelijan ja haastateltavan tapaamisessa. Haastattelutapaaminen antoi lisäsyvyyttä vastausten sisältöön. Yksi henkilö haastateltiin puhelimesta, ja yhdeltä haastatteluvastaukset saatiin sähköpostitse. Kaksi haastateltuun valittua henkilöä ei vastannut kyselyyn.

Tutkimuskysymyksenä oli, mitä asioita pienen seurakunnan on hyvä huomioida seurakuntaliitoksessa. Tutkimuksen perusteella vastaukset voidaan kiteyttää seuraavasti: seurakuntia kehoitettiin lähtemään liitosneuvotteluihin ajoissa ja avoimella mielellä, laajemmat hartiat antoivat liitoksissa taloudellista turvaa ja yksi seurakuntaliitoksen vahvuuksista oli monipuolistunut seurakunnallinen toiminta.

REFLECTIONS ON PARISH MERGER NEGOTIATIONS FOR SMALL PARISHES

Piittala, Mika

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK

December 2017

Supervisor: Pohjus, Anne & Jullenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 81

Appendices: 5

Keywords: parish merger, organisation, change, negotiation, benchmarking

The aim of this thesis was to investigate the experiences of small parishes in merger negotiations. The study sought to understand the effects of a merger on the administration, finances and activities of a parish. The research questionnaire was conducted by interviewing current vicars and finance managers and the former vicar of a merged parish. Eight parishes were chosen for the study, which was restricted to parish mergers carried out in the Archdiocese of Turku in the 2000s. The study was divided into five different merger models: parish merger without municipal merger, the one-parish model resulting from several parish mergers, the chapel parish model, the merger model, where a small parish joins the merger, and small parishes within a merger amalgamating into one large parish.

The thesis provides a rather wide, yet condensed literature review on the topic. By citing previous research, the study sought to explore existing data on parish mergers and examine the results of previous studies. The theoretical framework discusses parish mergers and related topics, such as organisation, change, negotiation and benchmarking.

The study employed a qualitative method. The methods of data collection were interview, document analysis and prediction. The interview was conducted as a semi-structured interview. Of the 24 interviewees, 20 were interviewed in a private meeting between the interviewer and the interviewee. Meeting the interviewees provided more in-depth answers. One person was interviewed via telephone, and one answered the questionnaire via email. Two persons chosen for interviewing did not answer the questionnaire.

The research question was: "In a parish merger, what should a small parish consider?" Based on this study, the answers can be summarised as follows: the parishes were encouraged to join the merger negotiations early enough and with an open mind, consolidation brought financial security in mergers, and one of the advantages of a parish merger was more diverse parish activities.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	7
2.1	Kohdeorganisaatio	7
2.2	Kohdeorganisaation taloustilanne.....	8
3	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	10
3.1	Seurakuntien yhdistymisprosessin ”yleisteos”	11
3.2	Viestinnän merkitys seurakuntaliitoksessa	11
3.3	Seurakuntaliitoksen vaikutus diakoniatyöhön	12
3.4	Seurakuntaliitoksen vaikutus nuorisotyöhön	13
3.5	Seurakuntaliitoksen vaikutus työyhteisön näkökulmasta	13
3.6	Henkilöstön asema seurakuntaliitoksissa.....	14
3.7	Keskijohdon kokemuksia seurakuntaliitoksista.....	15
3.8	Seurakuntien yhdistymisen vaikutukset asiakaslähtöisyyteen.....	15
3.9	Muutoksen vaiheet seurakuntaliitoksessa	16
3.10	Rakennemuutosten vaikutus seurakuntien talouteen	16
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT.....	17
4.1	Tutkimus	18
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	19
4.3	Tutkimuksen lähestymistapa.....	19
4.4	Tiedonkeruumenetelmät	20
5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TAUSTOITUS	22
5.1	Seurakuntaliitos.....	23
5.2	Neuvottelu.....	27
5.3	Muutos	30
5.4	Organisaatio	32
5.5	Benchmarking	35
6	TUTKIMUSHAASTATTELUN TOTEUTUS.....	37
6.1	Tutkimushaastattelun kohderyhmä	37
6.2	Erilaiset liitosmallit.....	38
7	TUTKIMUSHAASTATTELUVASTAUSTEN ANALYSOINTI.....	41
7.1	Liitosneuvotteluvaiheessa hyvin toimineet asiat	41
7.2	Liitosneuvotteluvaiheen haasteet ja huomion tarve.....	42
7.3	Liitosneuvotteluvaiheen tiukin vääntö.....	43
7.4	Kiinteistöjen käytöstä ja hallinnoinnista sopiminen	45
7.5	Aluemalli, työalamalli vai molemmat?.....	45

7.5.1 Työalamallin vahvuuksia.....	46
7.5.2 Työalamallin heikkouksia	47
7.6 Alueelliset rakenteet seurakuntaliitoksissa	48
7.7 Jumalanpalveluselämä	51
7.8 Jumalanpalvelusvastuu seurakunnissa – alueen nimetyt työntekijät	53
7.9 Toiminnan vahvuudet/heikkoudet	55
7.10 Johtamisen haasteet.....	58
7.11 Työntekijöiden toimenkuviin liittyvät epäselvyydet	60
7.12 Liitoksen vaikutus seurakunnan talouteen	61
7.13 Liitoksen toteutusvaiheessa hyvin toimineet asiat.....	63
7.14 Liitoksen toteutusvaiheen asiat, jotka olisi kannattanut tehdä toisin.....	64
7.15 Ensimmäisenä mieleen nousevat seurakuntaliitoksen vahvuudet ja heikkoudet	65
7.16 Terveiset seurakuntaliitosta pohtivalle seurakunnalle	68
8 YHTEENVETO LIITOSMALLEITTAIN.....	71
8.1 Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta.....	72
8.2 Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli	72
8.3 Kappeliseurakuntamalli	73
8.4 Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään.....	75
8.5 Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi	76
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
LÄHTEET.....	79
LIITTEET	82

1 JOHDANTO

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat ovat olleet ja ovat edelleenkin suurten rakennemuutosten keskellä. Seurakuntien lukumäärä on vähentynyt 2000-luvulla 187 seurakunnalla, 587 seurakunnasta 400 seurakuntaan. Vähentyminen on tapahtunut joko kuntaliitoksien tai vapaaehtoisesti seurakuntien yhteenliittymisen seurauksena. Vapaaehtoisilla seurakuntaliitoksilla on haettu taloudellista turvaa seurakunnan perustehtävän toteuttamisen varmistamiseksi. Kuntaliitoksissa eletään tällä hetkellä hiljaiseloa johtuen sote-uudistuksen avoinna olevista muutoksista. Seurakunnissa on kuitenkin jatkettu ja myös aloitettu erilaisia yhteistyö- ja liitosneuvotteluita. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon edelleen jatkuvana haasteena on ollut jäsenmäärän väheneminen ja tätä kautta verotulojen pieneneminen. Vuosina 2007–2016 kirkon jäsenmäärä on vähentynyt 376 737 jäsenellä, 4 328 522 jäsenestä 3 951 785 jäseneseen. Suomen väkilukuun verrattuna kirkon jäsenmäärä on vähentynyt vuosina 2007–2016 vastaavana ajankohtana 9,9 prosenttiyksikköä, 81,7 prosentista 71,8 prosenttiin.

Opinnäytetyön tekijä toimii Pomarkun seurakunnan talouspäällikkönä. Pomarkun seurakunta on samojen haasteiden edessä kuin muutkin Suomen pienet seurakunnat. Varsinkin maaseudun seurakuntiin kohdistuu samanaikaisesti kunnan väkiluvun väheneminen ja kirkkoon kuulumisprosentin pieneneminen. Vuosina 2007–2016 Pomarkun seurakunnan jäsenmäärä on vähentynyt 388 jäsenellä, 2283 jäsenestä 1895 jäseneseen ja suhteellinen jäsenmäärä on pienentynyt 5,1 prosenttiyksikköä, 90,0 prosentista 84,9 prosenttiin. Jäsenmäärän vähentymisestä johtuva verotulojen väheneminen laittaa seurakunnat saman kysymyksen äärelle: kuinka vähenevien resurssien kanssa pystymme turvaamaan seurakunnan toiminnan myös tulevaisuudessa?

Harvardin yliopiston professori John P. Kotter kirjoittaa kultiksi nousseessa kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta”, että mikäli halutaan muutosta, muutoksen edistyskeinona tulisi järjestää kriisi. Kotterin mukaan virheitä tai ongelmia ei tulisi korjata viime tingassa, vaan niiden tulee antaa vaikuttaa loppuun. (Kotter 1996, 37–39.) Kotterin kommentti pysäytti. Opinnäytetyön tekijänä halusin vaikuttaa tähän väitteeseen ja etsiä eväitä seurakuntaliitosten toteuttamiseen ennen kriisiin ajautumista. Tutkimuksessa selvitettiin seurakuntaliitosprosesseja sekä seurakuntaliitosten toimivuutta.

Opinnäytetyö tutkii pienten seurakuntien 2000-luvulla tekemiä rakenneratkaisuja Turun arkkihiippakunnan alueella. Tutkimus selvittää seurakunnissa toteutettujen rakenneratkaisujen vaikutuksia seurakuntien toimintaan, hallintoon ja talouteen. Samalla tutkimus selvittää pienten seurakuntien yleisiä liittymisneuvottelukokemuksia. Tutkimuksessa haastateltiin johtavia viranhaltijoita, seurakunnan kirkkoherraa ja talouspäällikköä sekä liitetyn seurakunnan kirkkoherraa. Tutkimukseen osallistui myös kaksi luottamushenkilöä, koska tutkimuksen tavoitteena oli haastatella kolmea henkilöä seurakuntaa kohden, sekä yhteisen seurakuntatyön päällikkö.

Opinnäytetyön nimi on Liitosneuvottelueväitä pienille seurakunnille. Aiheen mukaisesti selvityksessä on koottu niitä haastatteluista nousseita ajatuksia, jotka ovat toistuvasti nousseet esille. Haastattelujen pohjalta on myös kirjattu eri rakenneratkaisujen hyviä ja huonoja puolia. Opinnäytetyön kattavuus on kuitenkin sen verran pieni, että tieteellisiä päätelmiä ei voi tehdä. Opinnäytetyön tarkoitus on rohkaista seurakuntien johtavia viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä tulevaisuutta koskevien rakenneratkaisujen käsittelemiseen. Opinnäytetyön tarkoitus on herättää keskustelua, antaa suunta- viivoja sekä ajattelemisen aihetta. Opinnäytetyö voisi toimia myös liitoksen toteuttaneissa työyhteisössä refleктоivana keskustelun herättäjänä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Tutkimusosuus toteutettiin Turun arkkihiippakunnan alueella. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös Pomarkun seurakunnan tilinpäätöslukuja asioiden havainnollistamiseksi.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on jäsenmäärältään 3 951 785 (31.12.2016) henkilön organisaatio. Vuonna 2017 Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuuluu yhdeksän hiippakuntaa, 400 itsenäistä seurakuntaa, joista 279:llä on oma seurakuntatalous. Jäljelle jäävät 121 seurakuntaa ovat osana jotain seurakuntayhtymää, joissa seurakunnat yhdessä muodostavat yhteisen seurakuntatalouden.

Taulukko 1. Suomen väkiluvun sekä kirkon, Turun arkkihiippakunnan ja Pomarkun seurakunnan jäsenmäärän kehitys vuosina 2007–2016 (Kirkkohallitus)

	2 007	2 008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Suomen väkiluku	5 300 484	5 326 314	5351427	5375276	5401267	5426674	5451270	5471753	5487308	5503297
Kirkon jäsenmäärä	4 328 522	4 294 214	4266755	4200915	4170748	4146056	4100432	4034235	3999414	3951785
Suhteellinen jäsenmäärä	81,7 %	80,6 %	79,7 %	78,2 %	77,2 %	76,4 %	75,2 %	73,7 %	72,9 %	71,8 %
	2 007	2 008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arkkihiippakunnan alueen väkiluku	676 560	677 799	679295	681406	683122	684592	686142	687314	687874	687928
Arkkihiippak. alueen jäsenmäärä	564 942	559 277	555009	546436	547103	543490	537025	528027	523343	515905
Suhteellinen jäsenmäärä	83,5 %	82,5 %	81,7 %	80,2 %	80,1 %	79,4 %	78,3 %	76,8 %	76,1 %	75,0 %
	2 007	2 008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pomarkun kunnan väkiluku	2536	2512	2482	2460	2415	2373	2340	2275	2240	2233
Pomarkun seurakunnan jäsenmäärä	2 283	2 245	2210	2171	2118	2057	2017	1943	1919	1895
Suhteellinen jäsenmäärä	90,0 %	89,4 %	89,0 %	88,3 %	87,7 %	86,7 %	86,2 %	85,4 %	85,7 %	84,9 %

Turun arkkihiippakunta on jäsenmäärältään 511 012 (31.12.2016) henkilön hiippakunta. Jäsenmäärä muodostuu hiippakunnan alueella toimivien seurakuntien yhteenlasketusta jäsenmäärästä. Pomarkun seurakunta on yksi Turun arkkihiippakunnan itsenäisistä seurakunnista, jossa on myös oma seurakuntatalous. Pomarkun seurakunnan jäsenmäärä oli 1895 henkilöä (31.12.2016).

2.2 Kohdeorganisaation taloustilanne

Laadullisen tutkimuksen käsikirjassa Jari Metsämuuronen kirjoittaa: ”Yleensä lienee kannattavaa etsiä tutkimuksen aihepiiriä omien mielenkiinnon kohteiden tai specialiteettien joukosta... Kun tutkimuksen aihepiiri tuntuu itsestä tutulta, on paljon mielenkiintoisempaa hankkia myös tietoa kyseisestä aihepiiristä.” (Metsämuuronen 2006, 22.)

Kesällä 2015 Pomarkun seurakunta sai Turun arkkihiippakunnan dekaanilta sähköpostiviestin, jossa todettiin, että Pomarkun seurakunnan talous on hiippakunnan heikoin. Sähköpostiviestissä kehoitettiin Pomarkun seurakuntaa pohtimaan yhdessä naapuriseurakuntien kanssa erilaisia yhteistyövaihtoehtoja. Aloitimme yhteistyöneuvottelut lähi-seurakuntien kanssa. Samanaikaisesti teimme kolmen vuoden talouden tasapainottamissuunnitelman, jonka avulla saimme oikaistua seurakunnan taloustilannetta väliai-

kaisesti parempaan suuntaa. Jäsenmäärän ja sitä kautta verotulojen jatkuva väheneminen vaativat kuitenkin pysyvämpiä rakenteellisia uudistuksia, jotka turvaavat toiminnan jatkumisen pidemmällä aikavälillä.

Isommassa mittakaavassa samankaltainen haaste on koko Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Jäsenmäärän väheneminen on jatkunut useita vuosia. Yhtäaikainen kunnan väkiluvun ja jäsenmäärän suhteellinen väheneminen kunnan väkilukuun verrattuna on laittanut varsinkin pienet maaseutujen seurakunnat taloudellisesti haastavaan tilanteeseen. Viimeisin viesti seurakuntien talouden näkymistä tuli Kirkkohallituksen yleiskirjeessä (13.9.2017), jossa on ohjeistettuna vuoden 2018 talousarvion valmistelun perusteita. Yleiskirjeessä on maininta kirkollisverojen kehittymisestä viimeisen seitsemän vuoden aikana: ”Kirkollisveron tilityksissä (vuoden 2016 rahanarvossa) saavutettiin korkein lukema vuonna 2009. Siitä lähtien vuoteen 2016 mennessä kirkollisverojen määrä on laskenut noin seitsemän prosenttia, eli keskimäärin yksi prosentti vuodessa.” (KH:n yleiskirje 13/2017.) Kirkkohallituksen yleiskirjeessä mainitaan myös kirkollisverokertymän arvio kuluvalle vuodelle (2017): ”Vuodeksi 2017 kirkollisverotulojen ennustettiin alenevan noin kolme prosenttia. Alkuvuoden tilitysten perusteella verokertymän voi vähentyä jopa yli viisi prosenttia. Oletettua suurempia vähentyminen johtuu pääasiassa siitä, että veronkevennysten vaikutukset veronsaajille ovat olleet ennakoitua voimakkaammat, eikä talouden piristymisen ole ainakaan vielä vaikuttanut verotilityksiin.” (KH:n yleiskirje 13/2017.)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on ollut hyvin tietoinen olemassa olevasta kehityksestä ja kehottanut seurakuntia myös itsenäisesti pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. Koko kirkon kannalta suuri muutosehdotus oli kirkolliskokoukselle tehty esitys kaikkien seurakuntien kuulumisesta johonkin seurakuntayhtymään. Pienimmillään seurakuntayhtymän olisi voinut perustaa kaksi seurakuntaa. Keväällä 2015 kirkolliskokous kuitenkin päätti, että seurakuntarakennetta ei lainsäädännöllisesti muuteta. Hiippakunnissa ja seurakunnissa jatkettiin omaehtoista pohdiskelua tulevaisuuden suhteen. Yhtenä esimerkkinä Turun arkkhiippakunta lähetti sähköpostia kesällä 2015 Pomarkun seurakunnalle ja Pomarkun lähetyvillä oleville pienille seurakunnille. Sähköpostissa kehoitettiin kartoittamaan erilaisia yhteistyömahdollisuuksia ja mahdollisia liittymisiä seurakuntien kesken. Hiippakunta myös rahoitti kahden konsultin osallistumisen yh-

teistyötä kartoittaviin palavereihin. Yhteistyötä kartoittavien palaverien jälkeen seurakunnat laativat omaa seurakuntaa koskevan tulevaisuussuunnitelman, joka luovutettiin hiippakunnalle keväällä 2016. Pomarkun seurakunnan tulevaisuussuunnitelmassa oli yhtenä asiana liitosneuvotteluiden käynnistäminen Porin seurakuntayhtymän kanssa. Keväällä 2017 Pomarkun seurakunta päätti virallisten liitosneuvotteluiden aloittamisesta. Liitteessä 1 on kopio kirkkovaltuuston pöytäkirjasta, jossa virallinen seurakuntaliitosneuvottelujen aloittaminen päätettiin.

Erilaisten palaverien, keskustelujen ja kohtaamisten aikana on muodostunut ajatus, että yhdentymisiä pohtivien seurakuntien ja yhdentymisiä toteuttaneiden seurakuntien mielikuvat eivät aina kohtaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä todellisuudessa ovat yhdentymisiä toteuttaneiden seurakuntien kokemukset. Samalla opinnäytetyön tavoitteena on saada työkaluja ja ajatuksia seurakuntien yhdentymisprosessin läpiviemiseen. Varsinaisen toiminnan turvaaminen vaatii joka tapauksessa rakenteellisia muutoksia. Yhteistyötä tai yhdentymisiä on tehtävä, jotta hallinnolliset kulut saadaan minimoitua ja toiminnalliset resurssit seurakunnissa turvattua.

Taulukossa 1 on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon, arkkihiippakunnan ja Pomarkun seurakunnan jäsenmäärän ja suhteellisen jäsenmäärän kehittyminen vuosina 2007–2016. Taulukosta käy esille kirkon, arkkihiippakunnan ja Pomarkun seurakunnan jäsenmäärän ja suhteellisen jäsenmäärän vuosittainen väheneminen.

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Tutkimusaiheen kirjallisuuteen tutustuminen ohjaa kysymyksenasetteluja ja tutkimuksen teon valintoja. Yleensä tutkija paneutuu ensin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä muuhun tausta-aineistoon. Aiheeseen liittyvän aineiston tunteminen antaa tutkijalle mielekkyyden ja varmuuden tutkimuksen toteuttamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 109.)

Seurakuntien toteuttamat liitokset ovat innoittaneet erilaisten tutkimusten tekemiseen. Julkaisuja on tehty ammattikorkeakoulu-, pro gradu- ja väitöskirjaopintoihin liittyen.

Julkaisuja ovat tehneet myös Kirkon tutkimuskeskus ja Kirkkohallitus. Aikaisemmat tehdyt julkaisut antoivat ajattelemisen aihetta ja vahvistivat liitosprosessiin liittyvää tutkimustarvetta. Seuraavaan on koottu lyhyt kooste, referaatti, opinnäytetyöhön liittyvistä aikaisemmista julkaisuista. Kooste on laadittu opinnäytetyön lukijaa varten helpottamaan aiheeseen liittyvän lisämateriaalin löytämistä.

3.1 Seurakuntien yhdistymisprosessin ”yleisteos”

Nieminen, Vallenius ja Tähkänen (2005) ovat tehneet kirkon tutkimuskeskuksen julkaisun (kirjan) seurakuntarakenteen murrokseen liittyen. Kirjassa käsitellään laajasti kahta seurakuntien yhdistymisprosessia talouteen, hallintoon ja toimintaan liittyen: Hämeenlinnan ja Vanajan liitosta vuonna 2003 sekä Pieksämäen maaseurakunnan, Jäppilän ja Virtasalmen muodostamaa seurakuntaliitosta vuonna 2004. Kirjassa käsitellään syvällisesti yhdistymisprosessin eri vaiheet.

3.2 Viestinnän merkitys seurakuntaliitoksessa

Halonen (2013) tutki opinnäytetyössään lakkautettavan seurakunnan viestintää ennen ja jälkeen kirkkovaltuuston tekemää Siikasalon seurakunnan lakkautuspäätöstä. Kysely kohdennettiin työntekijöille, kirkkovaltuutetuille sekä seurakuntalaisille. Kaikilla kyselyyn vastanneilla kirkkovaltuutetuilla vastaus oli samankaltainen. Kyselyyn vastanneilla seurakuntalaisilla oli myös lähes samankaltaiset vastaukset, mutta työntekijöiden vastaukset olivat hieman erilaisia. Kirkkovaltuutetut pääsääntöisesti kokivat, että viestintä ja tiedonsaanti oli riittävää ennen ja jälkeen päätöksen teon. Työntekijöiden kokemukset viestinnästä ennen ja jälkeen liittymispäätöstä olivat selvästi negatiivisemmat. Myös vastanneiden seurakuntalaisten enemmistö koki, ettei tiedotus ollut riittävää ennen liittymispäätöstä. Liittymispäätöksen jälkeinen viestinnän onnistuminen oli kyselyyn vastanneiden seurakuntalaisten mielestä parempaa.

Palmu (2010) teki tutkimuksen työoloista rakennemuutosseurakunnissa. Viestintään liittyen tutkimuksessa rakennemuutosseurakunnissa ei näyttänyt olevan olennaista muutosta viestinnässä olevaan kokonaiskirkolliseen ongelmaan, että olennaista tietoa

ei anneta ajoissa. Jonkin verran yleisempää oli se, että omaa työtä koskevista muutoksista tietoa saa vasta muutoksen jälkeen tai muutoksen yhteydessä. Tutkimuksen mukaan rakennemuutosseurakunnissa työntekijät kokevat myös tiedonvälityksen avoimuuden heikompana kuin seurakunnissa keskimäärin. Tiedonvälitys koettiin huonommaksi erityisesti yhtymäseurakunnissa.

3.3 Seurakuntaliitoksen vaikutus diakoniatyöhön

Koli (2014) käsittelee opinnäytetyössään Vahdon ja Ruskon seurakuntien yhdistymisen jälkeistä aikaa diakoniatyön näkökulmasta. Opinnäytetyön kysely kohdennettiin yli 70-vuotiaisiin vahtolaisiin. Kyselyssä selvitettiin diakoniatyön kokemuksia, palvelujen riittävyyttä, diakoniatyöntekijän tavoitettavuutta sekä toiminnan sopivuutta. Vastustulosten perusteella seurakuntaliitos on parantanut diakoniatyöntekijän tavoitettavuutta. Opinnäytetyön kyselyyn vastanneista ikäihmisistä noin puolet ei osannut ottaa kantaa siihen, miten seurakuntaliitos on vaikuttanut diakoniatyöhön. Kantaa ottaneista myönteisenä tai jokseenkin myönteisenä seurakuntaliitoksen vaikutuksen koki 36 vastaajaa 40:stä. Kehitettävää löytyi diakoniatyön toiminnan paremmasta tiedottamisesta.

Vahtola ja Vauramo (2013) tutkivat opinnäytetyössään Salon seurakunnan diakoniatyöntekijöiden kokemuksia seurakuntaliitoksen vaikutuksista diakoniatyöhön. Opinnäytetyössä tutkittiin seurakuntaliitoksen vaikutuksia diakoniatyöhön diakoniatyöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustuloksina ilmeni, että diakoniatyöntekijöiden näkökulmasta diakoniatyön jäsenlähtöisyys ja monipuolisuus ovat lisääntyneet. Työyhteisössä on myös koettu osaamisen jakamista ja keskinäistä tukea. Loma-aikojen paremmalla päivystyksellä ja sijaismahdollisuuksien lisääntymisellä on ollut myös positiivista vaikutusta vastata asiakkaiden tarpeisiin. Kaksi kolmasosaa vastanneista sanoi, että alueellinen tasapuolisuus toteutuu siitä syystä, että jokaisella alueella on oma diakoniatyöntekijä. Hiukan alle puolet vastaajista koki, että seurakuntaliitoksen myötä toteutetut yhteiset käytännöt ja ohjeet ovat lisänneet tasapuolisuuden toteutumista. Jotkut vastaajista kaipasivat yksilöllisiä ratkaisumahdollisuuksia esimerkiksi asiakkaiden taloudellisessa avustamisessa. Jotkut diakoniatyöntekijät kokivat turvallisuusriskin kasvaneen, koska joutuivat yksin seurakunnan tiloissa ottamaan asiakkaita vastaan. Yksin toimiminen seurakunnan tiloissa on lisääntynyt, koska hallinto ja tukipalvelut

ovat keskittyneet yhteen paikkaan. Tutkimuksen perusteella seurakuntaliitos on kuitenkin koettu pääsääntöisesti myönteisenä ja sillä on ollut edistävä vaikutus diakoniatyön toteutumisessa.

3.4 Seurakuntaliitoksen vaikutus nuorisotyöhön

Aho (2011) selvitti opinnäytetyössään seurakuntien yhdistymisen merkitystä pienten seurakuntien nuorisotyölle. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelemalla nuorisotyönohjaajia, jotka toimivat vastikään rakennemuutoksia tehneissä seurakunnissa. Kohdeseurakunniksi valittiin yksi suuri seurakunta, seurakuntayhtymä sekä kappeli-seurakunta. Tulosten mukaan liitokset koettiin pääsääntöisesti myönteisiksi. Kaikissa seurakuntamalleissa yhteistyön määrä on lisääntynyt mm. suurempien tapahtumien järjestämisessä. Nuorten osallistuminen seurakunnan toimintaan oli kaikissa tapauksissa pysynyt vähintään samana.

3.5 Seurakuntaliitoksen vaikutus työyhteisön näkökulmasta

Sassali (2008) käsittelee opinnäytetyössä Pattijoen, Raahen sekä Saloisten seurakuntien yhdistymisen vaikutuksia työntekijöihin, työhön ja työyhteisöön. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin muutosprosessin keskellä työntekijöiden jaksamista, työn kehittämistä ja yhteistyötä. Tutkimukseen osallistuivat seurakunnan hengelliset työntekijät, kolme pappia, kaksi kanttoria, kolme diakonissaa, neljä nuorisotyönohjaajaa sekä lähetyssihteeri. Yhdistymisprosessin haittoina nähtiin liian nopeasta aikataulusta johtuvat monet muutokset lyhyessä ajassa. Haittoina nähtiin myös pappien ja kantto-reiden työn lisääntyminen sekä itsenäisyyden menettäminen Pattijoen alueella sekä keskeneräisen projektin kuluttavuus. Yhdistymisen edut taas näkyivät hallinnossa ja toiminnassa. Erityisesti diakoniatyössä koettiin, että asiakaspalvelu oli parantunut. Entinen kirkkoherra koki rakenteellisena muutoshelpotuksena hallintovastuun poisjäämisen omasta työstään, seurakuntalaisten palveluiden parantumisen yli rajojen, tiimityöskentelyn sekä talousasioiden joustavamman hoitamisen.

Palmu (2010) teki tutkimuksen johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemuksista seurakuntien rakennemuutosten suunnitteluvaiheessa, uudistusten vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tutkimuksen mukaan uudistusten yhteydessä henkilöstön asiantuntemusta ei ole onnistuttu hyödyntämään ja liian usein uudistuksen tavoitteet jäävät henkilöstölle epäselviksi. Tutkimuksessa myös ilmeni, kuinka seurakuntien väliset näkemyserot ovat rakenneuudistuksen toteutumisen onnistumisessa suuret. Ison kysymyksen herättää se, miksi tutkimuksen mukaan seurakuntayhtymissä johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön näkemyserot ovat niin etäällä toisistaan. Seurakuntayhtymässä henkilöstön arvioimana rakennemuutokselle asetetut tavoitteet toteutuivat myös heikoimmin. Tutkimuksen pohdinnoissa kysytäänkin, onko ”pakkoliitosratkaisut” tehty hallinto ja talous edellä varsinaisia tavoitteita asettamatta. Tutkimustulosten pohdinnoissa myös evästettiin tulevia neuvotteluja panostamaan aitoon vuoropuheluun kaikkien työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa.

Palmu (2011) teki tutkimuksen työoloista rakennemuutosseurakunnissa. Tutkimuksen mukaan rakennemuutosseurakunnissa valtaosa työntekijöistä kokee, että työtahti on kiristynyt viime vuosina. Töiden organisointi koetaan rakennemuutosseurakunnissa huomattavasti huonompana kuin muissa seurakunnissa. Myös kokemus päätöksenteon etäisyydestä koetaan hieman yleisempänä rakennemuutosseurakunnissa kuin muissa seurakunnissa. Työpaikalla olevia ristiriitatilanteita oli rakennemuutosseurakunnissa huomattavasti useammin työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä kuin muissa seurakunnissa. Poikkeuksen ristiriitatilanteisiin toi työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä olevat ristiriidat, joita taas oli huomattavasti vähemmän.

3.6 Henkilöstön asema seurakuntaliitoksissa

Luhtasela (2012) käsittelee tutkielmassaan henkilöstön asemaa seurakuntajaon muuttamisessa kirkkolain 13 luvun ja 2 pykälän mukaan. Tutkimuksen lähtökohtana oli kirkossa meneillään oleva rakennemuutos. Seurakuntien lukumäärä on vähentynyt liitoksien ja lakkautuksien takia. Muutostilanteissa on sovellettu kirkkolain 13 lukua. Kirkkolain luvussa 13 säädetään seurakuntajaon muuttumisesta ja henkilöstön ase-

masta siinä. Tutkimuksessa on käsitelty kuuden eri seurakuntaliitoksen esimerkkisopimusta ja selvitystä. Toteutetun tutkimuksen mukaan liitoksen toteuttamisvaiheessa henkilöstön asema suurimmalta osin oli esimerkkiseurakunnissa toteutettu työntekijää ajatellen ja asianmukaisesti. Loppupohdinnoissaan Luhtasela toteaa, että henkilöstön näkökulmasta etujen pysyminen vähintään ennallaan ja jatkuvuuden turvaaminen seurakuntajaon muuttumisessa on kirkkolaissa hoidettu hyvin.

3.7 Keskijohdon kokemuksia seurakuntaliitoksista

Virran (2010) tekemä tutkielma käsittelee keskijohdon kokemuksia seurakuntien yhdistymisen johtamisesta. Tutkielmasta nousee esille hyvin erityyppisiä vastauksia. Seuraavassa kaksi esimerkkiä vastauksista: ”Seurakuntaliitoksella olisi ehkä ollut mahdollista onnistua, jos todellisesti olisi kuunneltu ja kuultu myös pienemmän seurakunnan tilanne ja realistiset toiveet. Kuurous niille johti vääjäämättä epäonnistumiseen ja työilmapiirin ahdistuneisuuteen.” Ja toisenlainen vastaus: ”Mielestäni työntekijöiden henkiseen valmistamiseen kiinnitettiin riittävästi huomiota. Prosessin johtamista kuvaisin ehkä kärsivällisen sielunhoidolliseksi jämäkkyudeksi.” Kalle Virran tutkimustyössä tuli hyvin esiin työntekijöiden erilaiset kokemukset prosessien vaiheista. Myös riittävä johdon läsnäolo ja työntekijöiden kuunteleminen kaikissa muutosvaiheissa koettiin tärkeäksi.

3.8 Seurakuntien yhdistymisen vaikutukset asiakaslähtöisyyteen

Niemistö (2013) on tehnyt väitöskirjan seurakuntien yhdistämisen vaikutuksista asiakaslähtöisyyteen. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että osa keskijohdosta ymmärsi heti muutosprosessin alkuvaiheesta muutostarpeen, mutta osa henkilöstöstä ja keskijohdosta ei ymmärtänyt eikä hyväksynyt yhdistymistavoitteita. Tämän todettiin heikentävän asiakaslähtöisyyden toteutumisen edellytyksiä. Suurin osa keskijohdosta kuitenkin arvioi yhdistymisprosessin tuloksena tarjonnan monipuolistuneen sekä uutta toimintaa syntyneen. Lisäksi yhdistyminen toi työntekijöille lisää erikoistumisen mahdollisuuksia. Johtopäätösten mukaan ainakin osa aktiiviseurakuntalaisista koki yhdistymisen heikentäneen palveluja esimerkiksi messuajankohtien muutosten vuoksi.

3.9 Muutoksen vaiheet seurakuntaliitoksessa

Niinistö (2014) on tehnyt väitöskirjan Perniön rovastikunnan muutoksesta Salon seurakunnaksi. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikka muutos edellyttää ihmisten johtamista, asijahtaminen korostuu myös seurakunnan muutosjohtamisessa. Tutkimusaineistossa esille nousi kolme perusongelmaa. Muutosprosessin alkuvaihe koettiin epäselväksi. Hyvää yhteistyön ilmapiiriä ei saatu luotua eri toimijoiden välille. Selvittelyvaiheessa ei ollut tiedossa neuvottelevia osapuolia, ja tämä loi hankaluuden hyvän neuvotteluilmapiirin luomiselle. Toiseksi ongelmaksi koettiin dualistinen johtamismalli, jossa toimijoina on sekä seurakuntien johtajia ja luottamushenkilöitä. Kirkkoherrojen ja luottamushenkilöiden rooli muutosprosessissa herätti kysymyksiä. Kolmas tutkimuksessa noussut asia oli toimijoiden vahvat tunteet. Tunteet, mukaan lukien viha ja suru, olivat vahvasti läsnä muutosprosessin vaiheissa.

3.10 Rakennemuutosten vaikutus seurakuntien talouteen

Keso ja Vakkuri (2011) tekivät tutkimuksen rakennemuutosten yhteydestä seurakuntien talouskehitykseen. Tutkimuksen mukaan seurakuntien rahaprozessien talouteen seurakuntaliitoksilla oli positiivinen vaikutus. Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että tutkimukseen osallistuneet seurakunnat saivat yhdistymisavustusta, jolla on ollut vaikutusta tutkimustulokseen. Tutkimuksessa myös todetaan, että suuruuden ekonomia toimii seurakuntaympäristössä samalla tavoin kuin muissakin organisaatioissa. Suuruuden ekonomia voidaan taloudellisessa mielessä määritellä samanlaiset mahdollisuudet ja epävarmuustekijät. Suuruuden ekonomian haittojen ja hyötyjen tasapainottaminen on keskeisessä asemassa. Tutkimuksen mukaan on alueita ja prosesseja, joissa toimintojen keskittäminen ja yksikkökoon kasvattaminen auttavat seurakuntia keskittymään ja suuntaamaan toimintaa seurakunnan ydintoimintaan. Samalla on mietittäviä asioita, joissa läheisyys ja pienuus voivat olla seurakuntalaisten etu. Keson ja Vakkurin laatiman tutkimusraportin päätelmissä lopuksi todetaan, että seurakuntaliitoksen onnistuminen määräytyy suurelta osin muutosprosessin tavoissa, jolla sitä johdetaan ja ohjataan. Muutosprosessin johtamisen tulee pohjautua perusteltuun tietoon.

Salomäki ja Palmu (2012) tekivät raportin rakennemuutoksen vaikutuksista seurakunnan talouteen. Raportissa todetaan, että seurakuntaliitokset eivät automaattisesti ole tae paremmasta seurakuntataloudesta. Liitos mahdollistaa paremman talouden kehityksen, mutta ei itsessään saa sitä aikaan.

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT

Tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin perehtyminen ohjaa tutkimuksenteon kysymyksen asetteluja ja valintoja. Yleensä tutkija paneutuu ensin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Punnittuaan tutkimuksen näkökulmaa, tutkimustehtävää sekä tutkimuksen rajausta tutkija etenee tutkimusaineiston hankintaan. Käytännössä perehtyminen kirjallisuuteen jatkuu aineiston pohdintavaiheeseen saakka. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 109.)

Aaltola ja Valli (2015, 20–21) kehottavat kirjassaan ”Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1” pohtimaan tarkasti opinnäytetyön tavoitteita. Mikäli opinnäytetyön tekijä pyrkii vaikuttamaan erilaisiin päättäjiin, kvantitatiiviset luvut on yleensä arvioitu varsinkin tieteen ulkopuolella päteviksi ja luotettaviksi. Tieteellisissä piireissä tällainen tulkinta on kuitenkin virheellistä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää syvälle menevänä ja runsaana. Aaltola ja Valli kirjoittavat myös, että kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä mielletään usein tutkittavan kohteen sisäpiiriläiseksi. Jos tutkittava kohde on hyvin lähellä tutkijaa, on syytä tiedostaa tutkimuksen ongelma, jossa tutkimustulos on jo selvillä ennen tutkimuksen tekemistä. Subjektiivisuuden ongelmasta yleensä vältytään tiedostamalla olemassa oleva tilanne. Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen puolesta-puhujat pitävät mukaan tuotua subjektiivisuutta myös asiaan kuuluvana.

4.1 Tutkimus

Tutkimuskysymys: Mitä asioita pienen seurakunnan on hyvä huomioida seurakuntaliitoksessa?

Tarkentavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä asiat toimivat eri liitosvaiheessa ja miksi?
- Mitkä asiat eivät toimineet ja mitkä ovat syyt toimimattomuuteen?
- Milloin on hyvä aloittaa liitosneuvottelut?
- Mitä muuta liitoksen toteuttaneet haluavat sanoa liitosneuvotteluita pohtiville?

Tutkimuksen rajaus:

- Tutkimuskohteeksi valittiin Turun arkkhiippakunnan alueella 2000-luvulla seurakuntaliitoksen toteuttaneita seurakuntia.
- Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla seurakuntien kirkkoherroja, talouspäälliköitä sekä yhdistyneen seurakunnan entistä kirkkoherraa.

Haastateltaviksi valittiin kolme henkilöä seurakuntaa kohden, muodostuneen seurakunnan nykyinen kirkkoherra ja talouspäällikkö sekä liittyneen seurakunnan entinen kirkkoherra. Mikäli seurakuntaliitoksen yhteydessä on liittynyt yhteen useampi seurakunta, haastattelu on toteutettu haastatteleamalla yhden liittyneen seurakunnan entistä kirkkoherraa. Yhden seurakunnan taholta haastatteluun valittiin nykyisen kirkkoherran lisäksi seurakunnan entinen kirkkoneuvoston puheenjohtaja sekä kirkkovaltuuston puheenjohtaja.

Tutkimuksessa selvitettiin pienten seurakuntien kokemuksia siitä, miten toteutuneet seurakuntaliitokset ovat vaikuttaneet seurakunnan hallintoon, talouteen ja toimintaan. Erilaisissa palavereissa, tapaamisissa ja keskusteluissa kuulee monenlaisia ajatuksia ja väitteitä seurakuntaliitosten toimivuudesta. Kannanotot ovat olleet yllättävänkin erilaisia puolesta ja vastaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten seurakuntaliitokset ovat oikeasti onnistuneet ja mitä seurakuntaliitoksista ajatellaan niissä seurakunnissa, jotka ovat liitoksia toteuttaneet.

Tutkimuksessa selvitettiin seurakuntaliitosprosessin toimivuutta kolmessa vaiheessa: liitosta edeltävässä neuvotteluvaiheessa, liitoksen toteutusvaiheessa sekä liitoksen toteutumisen jälkeen. Tutkimuksessa saatiin konkreettisia näkökulmia eri liitosvaiheiden toimivuudesta ja toimimattomuudesta. Samalla tutkimuksessa selvitettiin syy-yhteyttä asioiden toimivuuteen ja toimimattomuuteen. Kerätyn aineiston pohjalta opinäytetyön tavoitteena on antaa seurakuntaliitoksia pohtiville seurakunnille liitosneuvottelueväitä rakenneratkaisujen toteuttamiseen.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyössä tulee olla tarve aidolle työelämän kehittämishankkeelle, jossa tavoitteena on ratkaista ongelmia, saada uusia ideoita sekä ottaa käyttöön ratkaisuja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 15, 19).

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kyse on prosessista. Yleisesti ottaen kehittämistyö voidaan jakaa kolmen vaiheeseen kuten muutkin muutosprosessit. Nämä kolme vaihetta ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tarkempi ja tyypillinen kehittämistyön prosessi on jaettu kuuteen osaan: 1. kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen, 2. kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä, 3. kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen, 4. tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu, 5. kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa, 6. kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi. Koko prosessin ajan tulee huolehtia järjestelmällisyydestä, analyyttisyydestä, kriittisyydestä, aktiivisesta vuorovaikutuksesta, kirjoittamisesta eri tahoille ja eettisyydestä. (Ojasalo ym. 2009, 23–24.)

4.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Ojasalo ym. (2009, 36) kirjoittavat, kuinka lähestymistavan valinta liittyy selkeästi kehittämistyön tavoitteeseen. Lähestymistapoja on viisi: tapaustutkimus, toimintatutki-

mus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Tapaustutkimus soveltuu kehittämishankkeeseen parhaiten silloin, kun kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia organisaatiolle.

Tapaustutkimus voidaan kuvata empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyistä tapahtumaa monipuolisesti ja monilla tavoilla. Tapaustutkimuksen etuna pidetään sitä, että se tarjoaa pohjan yleistämiselle sekä vaihtoehtoisille tulkinnoille. Tapaustutkimuksen vahvuutena pidetään myös sitä, että se on usein askel toimintaan ja sen tuloksia voidaan siirtää käytäntöön. Tapaustutkimuksen hyviä puolia on myös sen kansantajuisuus ja sen sallivuus tehdä omia tulkintoja tutkimusten tuloksista. (Metsämuuronen 2006, 90–91.)

Tapaustutkimuksen (case study) perusajatuksena on löytää tutkimuksen avulla olemassa olevaan ongelmaan ratkaisuehdotuksia. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta kohteesta tuotetaan tietoa tutkimuksen tai kuvauksen perusteella, eli se täyttää hyvin tavanomaiset tutkimuksen asettamat tavoitteet. Tapaustutkimuksessa ei vielä toteuteta muutosta, vaan siinä kerätään kohdeorganisaatiosta mahdollisimman paljon tutkittua tietoa. Kerätyn aineiston jälkeen tapaustutkimuksessa luodaan kehittämisehdotuksia ja ideoita organisaatiossa olemassa olevaan ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 37.)

4.4 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä tavoitteen määrittelyn ja lähestymistavan valinnan jälkeen on kehittämistyötä tukevien menetelmien valinta. Tutkimusmenetelmät on yleensä jaettu laadullisiin (kvalitatiivinen) sekä määrällisiin (kvantitatiivinen) menetelmiin. (Ojasalo ym. 2009, 37.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää.

Laadullisen tutkimuksen tavanomaisimmat aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Ojasalo ym. (2009, 146) lisäävät tiedonkeruumenetelmiin myös ennakoinnin. Ennakoinnissa pyritään tunnistamaan tulevaisuutta erilaisten aineistojen avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan siinä on tavoitteena ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus käyttää lauseita ja sanoja, määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. (Kananen 2017, 35.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua, dokumenttianalyysiä ja ennakointia. Ojasalo ym. (2009, 40) kirjoittavat, että kehittämistyössä monien eri menetelmien yhtäaikainen käyttö on jopa suotavaa. Eri menetelmiä hyödyntämällä kehittämistyön tueksi saadaan erilaisia näkökulmia ja ideoita.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Ojasalo ym. (2014, 108–109) kirjoittavat, että haastattelu jaetaan strukturoituun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on määritelty etukäteen ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja sisältöä voidaan tilanteen mukaan muuttaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan myös jotain kysymyksiä jättää pois ja joitain lisäkysymyksiä lisätä haastattelutilanteessa. Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat avoimesti ja tasavertaisesti aiheesta tai ongelmasta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73–74) toteavat, että joustavuus on ennen kaikkea haastattelun etu. Haastattelijalla voi myös toistaa kysymyksen, selventää ilmausta ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelussa kysymykset voidaan myös esittää halutussa järjestyksessä. Tärkeintä haastattelussa on saada halutusta asiasta tietoa mahdollisimman paljon. Haastattelussa haastateltavat kohteet voidaan myös itse valita. Kohteiden valinnalla voidaan varmistaa se, että haastateltavat tietävät asiasta mahdollisimman paljon. Haastattelukysymykset on hyvä antaa haastateltaville etukäteen, jotta haastateltava voi tutustua kysymyksiin etukäteen ja haastattelutilanteesta tulee mahdollisimman antoisa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä myös ennakointia. Tutkimuksessa en voi olla ohittamatta sitä tosiasiaa, että Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa ja myös Pomarkun seurakunnassa pitkään jatkunut jäsenmäärän vähäneminen

on otettava huomioon myös tulevaisuutta suunniteltaessa. Ennakointiin eli varautumiseen on siis selkeä tarve. Ojasalo ym. mainitsevat kirjassaan ”Kehittämistyön menetelmät”, että ”kehitystrendin seuraaminen (trend spotting) liittyy nykyisin keskeisesti erilaisiin kehittämishankkeisiin, ja sitä käytetään usein muiden menetelmien rinnalla ja tukena” (Ojasalo ym. 2009, 45).

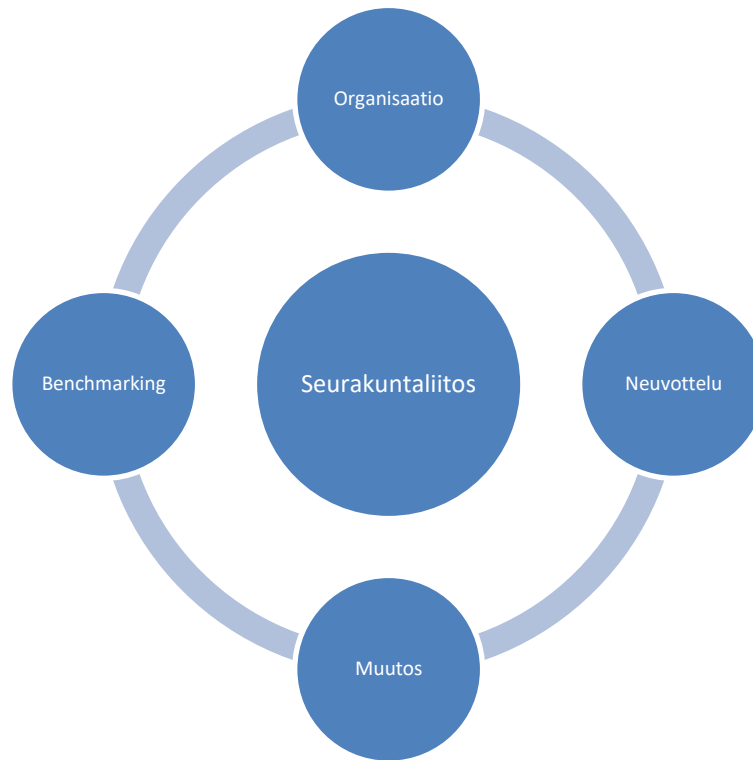
Ennakointi tapahtuu seuraamalla yleisiä maailmalla tapahtuvia muutoksia ja muutoksia toimintaympäristössä. Ennakointia tehdään myös lukemalla lehtiä ja seuraamalla mediaa sekä osallistumalla messuille ja muihin tapahtumiin. Tapahtumien ja asioiden seuraaminen tulisi dokumentoida, jotta se olisi osa kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2009, 45.)

Opinnäytetyössä on otettu huomioon myös erilaisia kirjallisia tuotoksia koskien kirkon ja Pomarkun seurakunnan taloutta sekä jäsenmäärän kehitystä. Ojasalon ym. (2009, 136) mukaan tällaista olemassa olevan kirjallisen aineiston hyödyntämistä kutsutaan dokumenttianalyysiksi. Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Dokumenttianalyysin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen, ja vahvuutena pidetään sen herkkyyttä asiayhteydelle. Tarkasteltavia kohteita voivat olla hyvin erilaiset aineistot, mm. vuosikertomukset, raportit ja muut kirjalliset tuotokset. Analysointiin voidaan käyttää myös sellaista aineistoa, jota alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten.

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TAUSTOITUS

Teoreettisessa viitekehyksessä osoitetaan, mihin tieteelliseen tutkimukseen osallistutaan ja mihin tutkimukseen luodaan uutta tietoa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään löytämään ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan ja luomaan uusia käytänteitä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä perusajatuksena on halu saada muutos. Kehittämistyössä ei vain kuvailla ja selitetä asioita vaan etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä olemassa oleva teoria sekä eri menetelmät yhdessä auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 19–20.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu seurakuntaliitoksen muodostumisen ympärille. Teoreettisessa viitekehyksessä aihesanoina ovat organisaatio, neuvottelu, muutos ja benchmarking.



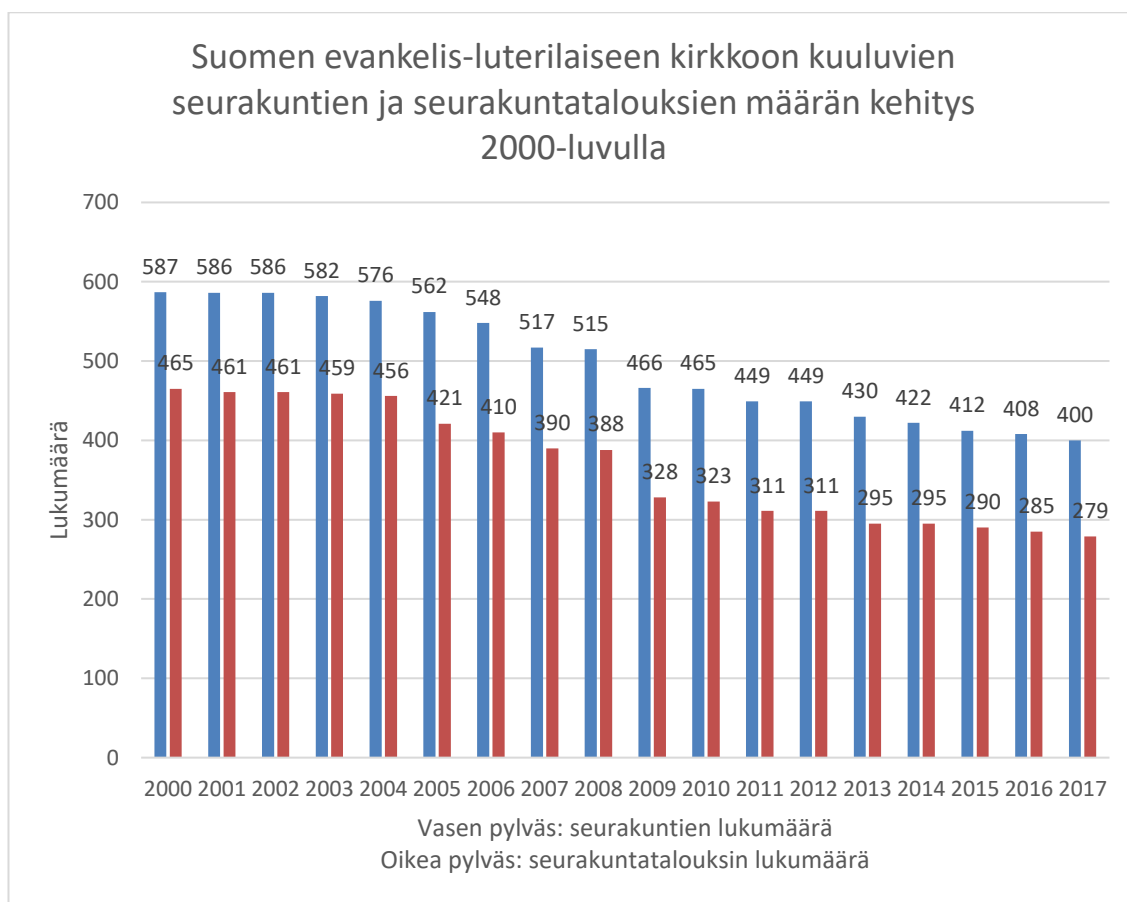
Kuvio 1. Viitekehyskuvio

5.1 Seurakuntaliitos

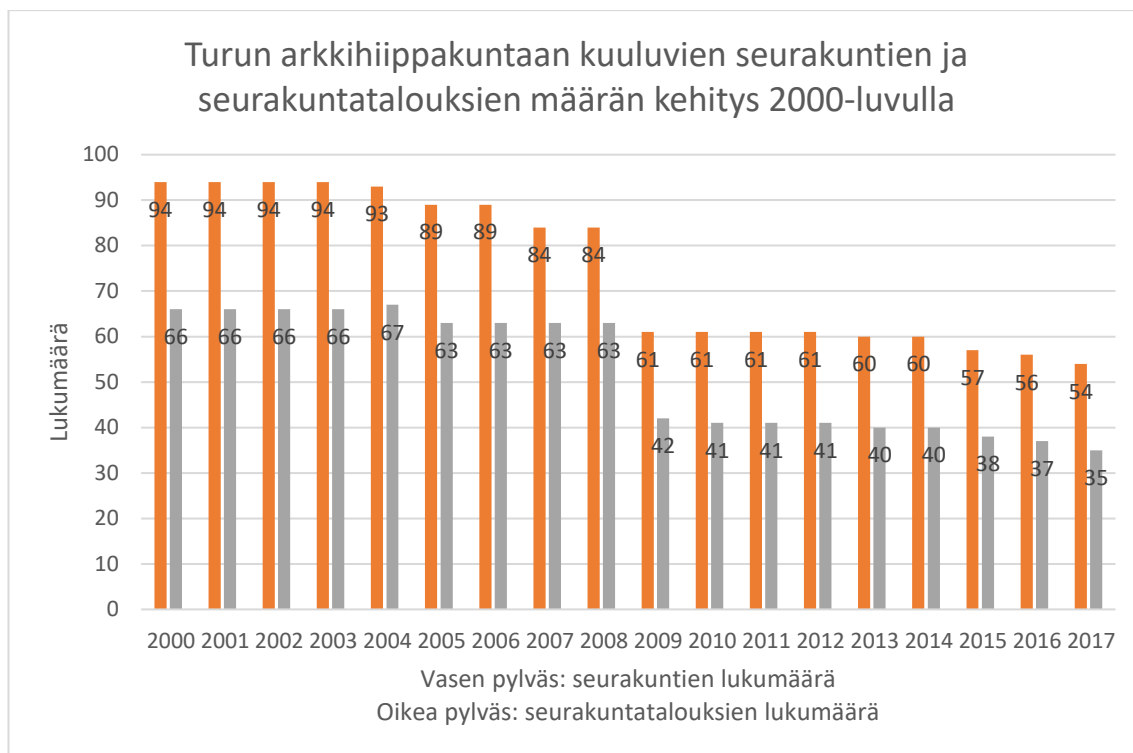
Seurakuntaliitoksella tarkoitetaan joko kuntaliitoksen pakottamaa tai vapaaehtoisesti toteutettua seurakuntien välistä liitosta. Kuntaliitosten mukanaan tuomat seurakuntaliitokset johtuvat kirkkolaista. Kirkkolaki edellyttää seurakuntia noudattamaan kuntarajoja siten, että kunta on kokonaisuudessaan saman seurakuntayhtymän tai seurakunnan alueella. Seurakuntien liitosvaihtoehtoja on kolme: a) yksi tai useampi seurakunta liitetään toiseen seurakuntaan tai seurakuntayhtymään, b) liittyvät seurakunnat lakkautetaan ja lakkautettujen seurakuntien tilalle perustetaan yksi uusi yhteinen seurakunta,

c) seurakunta pilkotaan ja alueet liitetään useaan seurakuntaan. (<http://sakasti.evl.fi/sakasti>)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien lukumäärä on vähentynyt 2000-luvulla 587 seurakunnasta 400 seurakuntaan. Itsenäisten seurakuntatalouksien määrä on vähentynyt samana ajanjaksona 465 seurakuntataloudesta 279 seurakuntatalouteen (kuvio 2). Samanaikaisesti Turun arkkihiippakunnan alueella seurakuntien lukumäärä on vähentynyt 94 seurakunnasta 54 seurakuntaan ja seurakuntatalouksien lukumäärä on vähentynyt 66 seurakuntataloudesta 35 seurakuntatalouteen (kuvio 3).



Kuvio 2. Seurakuntien ja seurakuntatalouksien määrän kehitys Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa (Kirkkohallitus)



Kuvio 3. Seurakuntien ja seurakuntatalouksien määrän kehitys Turun arkkhiippakunnan alueella (Kirkkohallitus)

Kirkkohallituksessa on laadittu tuomiokapituleille 1.12.2016 seurakuntajaon muutosta ja seurakuntayhtymän perustamista koskeva hallinnollinen ohjeistus. Ohjeistuksessa käydään läpi eri seurakuntajaon muutosvaihtoehtoja ja niihin liittyviä säännöksiä.

Ohjeistus alkaa muutostarpeen toteamisella. Muutostarve voi olla kuntaliitoksesta johtuva pakottava muutos. Muutostarve voi olla myös toiminnallisista tai taloudellisista syistä johtuva vapaaehtoinen muutos. Muutostarpeen lähtökohtana tulee olla seurakunnan perustehtävän hoitamisesta huolehtiminen. Seurakunnan perustehtävä on mainittu kirkkolaisissa: ”Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä.” (KL 4:1§.)

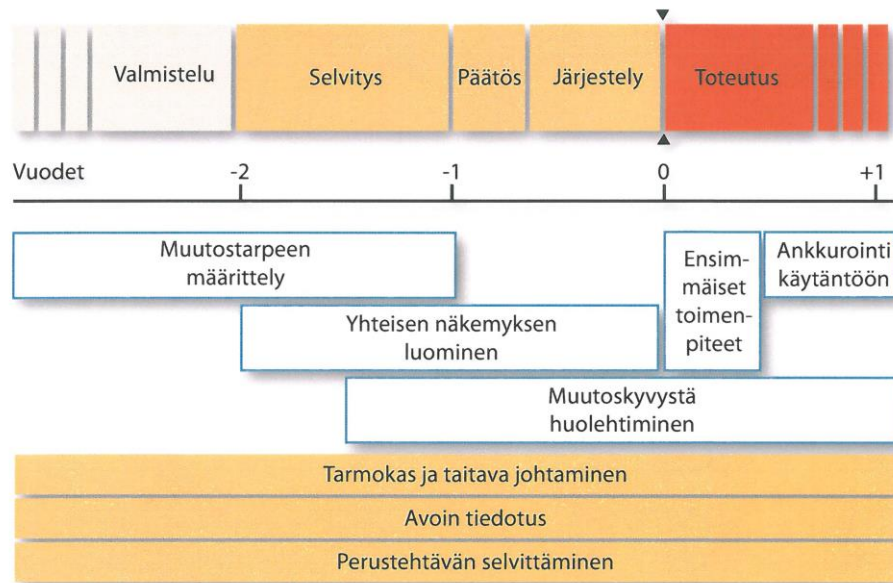
Seurakunnan perustehtävän hoitamisen lisäksi kirkkolaisissa mainitaan: ”Työnantajalla tulee olla tehtäviensä hoitamista varten riittävä henkilöstö.” (KL 6:1§.) Kirkkojärjestyksessä mainitaan: ”Seurakunnassa tulee olla kirkkoherran, kanttorin ja diakonian

virka. Kanttorin ja diakonian virka voidaan kirkkolain 6 luvun 52 §:ssä sanotuilla perusteilla tuomiokapitulin suostumuksella perustaa tai muuttaa osa-aikaiseksi taikka tuomiokapitulin päättämäksi määräajaksi jättää täyttämättä tai täyttää määräajaksi osa-aikaisena.” (KJ 6:1.)

Tuomiokapitulin ohjeistuksessa on myös määritelty puuttumiskynnys, jonka perusteella seurakunnan katsotaan olevan sellaisessa tilanteessa, että itsenäisenä seurakuntana jatkaminen on vaarantunut tai vaarantumassa. Seurakunnan toimintaan ja hallintoon liittyvä puuttumiskynnys on esitetty liitteessä 2 ja seurakunnan talouteen liittyvä puuttumiskynnys liitteessä 3. (Seurakuntajaon muutosta ja seurakuntayhtymän perustamista koskeva hallinnollinen ohjeistus 1.12.2016.)

Hyvään hallintotapaan kuuluu, että tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään viivyttyksettä, kun tarve on huomattu. ”Aloitteen seurakuntajaon muuttamiseksi voi tehdä seurakunnan kirkkovaltuusto tai kunkin seurakunnan seurakuntaneuvosto sekä tuomiokapituli tai piispa. Jos seurakuntajaon muutostarve johtuu kuntajaon muuttamisesta tai koskee muuta kuin suomenkielistä tai ruotsinkielistä taikka kaksikielistä seurakuntaa, asian voi panna vireille myös kirkkohallitus.” (KL 13:1§.)

Seurakuntarakenneryhmän väliraportissa 2007 todetaan, että seurakuntien yhdistymisprosessi on haasteellinen ja vaativa. Seurakuntien yhdistyminen tulee toteuttaa seurakuntalaisten, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden aktiivisella yhteistyöllä. Raportissa todetaan, että yhdistymisprosessin toteutustapa ja johtaminen vaikuttavat yhdistymisestä saataviin tuloksiin ja yhdistyneen seurakunnan toiminnan käynnistämiseen. Seuraavassa Seurakuntarakennetyöryhmän laatima kuvio seurakuntien yhdistämisen prosessin vaiheista (kuvio 4).



Seurakuntien yhdistymisprosessin vaiheet ja keskeiset asiakokonaisuudet

Kuvio 4. Läsnäolon yhteisö (Kirkkohallituksen asettaman Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti 2007, 28)

Seurakuntien rakennemuutoksissa on kyse isoista muutoksista. Liitosprosessissa mukana olevat seurakunnat ovat saattaneet toimia itsenäisenä seurakuntana, jopa satoja vuosia. Rationaalisten faktojen lisäksi muutosprosessiin liittyy paljon myös tunnetta. Seurakuntalaisia edustavien luottamushenkilöiden ja seurakunnan työntekijöiden toimiva yhteistyö on muutosprosessin onnistumisen kannalta yksi keskeinen asia. Mikäli luottamushenkilöt ja työntekijät pystyvät toimimaan rakentavassa ja hyvässä yhteistyössä sekä löytävät yhteisen tavoitteen, on muutosprosessin toimivuus vahvalla pohjalla. Kaavion kolme alinta ”palkkia”, jotka ovat mukana koko prosessin ajan, ovat hyvä tiivistys siitä, minkä pohjalle neuvotteluprosessia on hyvä rakentaa.

5.2 Neuvottelu

Neuvottelu on osa nykyistä työkuultuuriamme. Neuvottelu on työtapa niin suunnittelussa kuin päätöksenteossakin. Ilman neuvottelua emme voi saada motivoitunutta ja

monet eri näkökulmat huomioon ottavaa päätöstä. Hyvään neuvottelu ja kokonaistulokseen pääsemiseen tarvitaan taitoa inhimilliseen vaikuttamiseen ja kanssakäymiseen. (Kansanen 2002, 9–10.)

Neuvottelu on valittujen osanottajien välinen tavoitteellinen vuorovaikutustilanne, jossa neuvottelijat saavat informaatiota toisiltaan. Neuvottelussa tavoitteena on eri osapuolten välinen tasapainoinen ja tehokas työskentely. Neuvottelun tavoitteena on tasapainottaa ja sovittelua ajatuksia, jossa voidaan luoda uutta tai etsiä ratkaisua olemassa olevien kokemusten ja tietojen avulla. (Kansanen 2002, 14.)

Kansanen (2002, 17–18) mukaan hyvän neuvotteluilmapiirin ja vuorovaikutuksen aikaansaamiseen voidaan luoda seuraavanlainen säännöstö:

1. Osallistujien on saatava riittävät perustiedot asiasta ja oltava perillä neuvottelun tarkoituksesta.
2. Osallistujille on luotava edellytykset hyväksyä toinen toisensa ja luottaa neuvottelukumppaniin.
3. Osanottajan on hyväksyttävä oma osanottonsa tasavertaisena osapuolena.
4. Ryhmän on hyväksyttävä neuvottelujen johtaja ja luotettava hänen kykynsä ohjata asioiden käsittelyä.
5. Neuvottelu on toteutettava ulkonaisilta puitteiltaan ja järjestelyiltään tilannetta vastaavasti.

Neuvottelujen johtamisella on suuri merkitys työhalukkuuteen ja tehokkuuteen. Neuvottelujen johtajan on osattava ohjata työskentely yhteiseen päämäärään. Hänellä on vastuullaan neuvoteltavan asian käsittely ja neuvottelun ilmapiiri. Neuvottelun johtajan tulee huolehtia asioiden etenemisestä ja ihmissuhteiden kunnossa pysymisestä. Puheenjohtajan vastuulla on asiassa ja aikataulussa pysyminen sekä päämäärähakuinen asian käsittely. Hyvä puheenjohtaja osaa myös ratkaista ristiriitatilanteet puolueettomasti.

Kansanen (2002, 18-19) mukaan hyvän neuvottelujohtajan ominaisuuksia ovat seuraavat:

1. Osaa kuunnella.
2. Pystyy selkeään ja täsmälliseen kielenkäyttöön.
3. On huumorintajuinen.
4. Taitaa kysymystekniikan.
5. Hallitsee tilanteiden ohjailun ja menettelytavat.
6. Pystyy hillitsemään itsensä ja harkitsemaan.
7. Osaa huolellisen valmistautumisen taidon.
8. On innostava ja rohkaiseva.

Hyvä neuvottelijan yleisominaisuus on kyky kommunikoida erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa. Hyvä vuorovaikutus on ilmaisua ja kuuntelua. Hyvän neuvottelijan ominaisuuteen kuuluu objektiivinen ja myönteinen suhtautuminen osallistujiin sekä neuvoteltavaa asiaan. Myös huumorintaju ja empaattisuus edistävät neuvottelua.

Kansanen (2002, 31-33) mukaan harjaantuneen neuvottelijan voi kuvata seuraavalla kymmenellä kohdalla:

1. Osallistuu aktiivisesti keskusteluun ja esittää asian kerrallaan keskitetysti.
2. Osaa kuunnella ja antaa puheenvuoron myös toisille.
3. Pitää pääasian mielessään ja auttaa ryhmää toimimaan suunnitelmallisesti.
4. Seuraa keskustelua tarkkaan ja tekee tahdikkaita välikysymyksiä selventääkseen ja täydentääkseen asiaa.
5. On ystävällinen ja kannustava.
6. Osaa käyttää tilanteesta syntyvät välittömät puheenvuorot.
7. Osoittaa yhteistyöhalua eikä klikkiydy.
8. Esiintyy avoimesti ja aktiivisesti.
9. Osoittaa esiintymistavallaan uskovansa asiaan ja tehtävään.
10. Valmistautuu ja on tavoitteellinen.

Schrannerin (2002, 15–22) mukaan kaikki neuvottelut saavat aina alkunsa jostakin motiivista. Neuvotteluun osallistujilla on omat motiivinsa, jotka he haluavat neuvotte-

lussa tyydyttää. Silloin kun toisen osapuolen motiivit otetaan huomioon ja tunnustetaan, voidaan neuvotteluissa saada aikaan hyvä tulos. Schraner ottaa esille, kuinka myös Maslowin tarvehierarkia on hyvä tiedostaa neuvotteluja käydessä. Maslowin tarvehierarkia kuvaa ihmisen perustarpeet ja niihin liittyviä motiiveja. Maslowin tarvehierarkiassa on viisi tasoa: 1. Ruoka, juoma, uni. 2. Suoja, turvallisuus. 3. Läheisyys. 4. Arvostus. 5. Itsensä toteuttaminen. Maslowin mukaan hierarkian seuraava taso voidaan saavuttaa vasta, kun alempien tasojen tarve on tyydytetty.

5.3 Muutos

John P. Kotter kirjoittaa kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta”, että suurin muutos-hankkeissa tehty virhe on muutoksen toteutus ilman henkilöstön ja johdon sitouttamista muutoksen välttämättömyyteen. Kohtalokas virhe muodostuu siinä, että kun olemassa olevaan tilanteeseen vallitsee tyytyväisyys, muutoksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Kotter mainitsee vielä, että tällaisessa tilanteessa tavoitteet jäävät ”aina saavuttamatta”. (Kotter 1996, 4.)

Muutosten välttämättömyyteen tähtäävät toimenpiteet saattavat olla erityisen vaikeita niille, jotka ovat kasvaneet sellaisessa yrityskulttuurissa, joka arvostaa asioiden hallinnassa pysymistä. Rohkeat ja tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen vähentävät toimet aiheuttavat yleensä ristiriitoja ja levottomuutta. Todelliset johtajat ryhtyvät kuitenkin toimeen, koska he luottavat, että valloilleen päästettyjä voimia voidaan ohjata uusien päämäärien hyväksi. Mikäli ylimmässä johdossa on vain varovaisia asioiden johtajia, mittavia muutoksia ei voida tällöin toteuttaa, koska kukaan ei tähdennä riittävästi muutoksen välttämättömyyttä. (Kotter 1996, 31–43.)

Johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan: asioiden johtaminen eli management ja ihmisten johtaminen eli leadership. Management koostuu prosesseista, jolla pidetään käynnissä ihmisten ja tekniikoiden muodostama kokonaisuus. Managementin osa-alueita ovat mm. suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, ongelmanratkaisu ja valvonta. Ihmisten johtaminen eli leadership koostuu prosesseista, joilla organisaatiot perustetaan tai muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Leadershipissä määritetään tulevaisuu-

den visio ja kannustetaan esteistä huolimatta ihmiset tekemään visiosta totta. Muutos-
hankkeissa managementin ja leadershipin ero on ratkaiseva. Muutoksen johtamisessa
tulisi olla 70–90 prosenttia ihmisten johtamista ja asioiden johtamista ainoastaan 10–
30 prosenttia. (Kotter 1996, 23.)

Mittavien muutosten läpivieminen on iso prosessi. Kotter on laatinut muutoksen läpi-
viemiseen kahdeksanvaiheisen prosessin:

Taulukko 4. Suuren muutoksen aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter
1996, 18)

1. Muutoskiireen ja välttämättömyyden tähdentäminen - markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen - (mahdollisten) kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen - riittävän vahva ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta - ryhmän saaminen tekemään työtä tiiminä
3. Vision ja strategian laatiminen - vision laatiminen muutoshankkeen ohjenuoraksi - vision toteuttamisen varmistavien strategioiden laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen - kaikkien mahdollisten keinojen käyttäminen, jotta uudesta visiosta ja uusista strategioista voidaan viestiä tehokkaasti - ohjaava tiimi näyttää mallia niistä toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan - esteistä irtautuminen - muutosvisiota heikentävien järjestelmien tai rakenteiden muuttaminen - riskien ottamisen sekä uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden kannustaminen
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen - näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnittelemisen - näiden hyötyjen toteuttaminen – voitot mahdollistavien ihmisten näkyvä palkitseminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen - uskottavuuden tähdentäminen kaikkien muutosvision kanssa yhteensopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi - muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen - prosessin elävöittäminen uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin - parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, run- saammalla ja paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella - uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuominen - johtajuuden kehittämisen ja seuraajien löytymisen varmistavien keinojen kehittäminen

Taulukon 4 ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteesta irtaantumiseen, vaiheissa 5–
7 käyttöön otetaan uusia toimintatapoja ja viimeiset kaksi vaihetta juurruttavat yrityk-
sen kulttuuriin ja auttavat tekemään niistä pysyviä. Kotter tähdentää, että kaikki kah-
deksan vaihetta tulisi käydä huolella läpi. Monesti voi olla meneillään monia vaiheita

yhtä aikaa, mutta yhdenkin vaiheen ohittaminen tai liian nopea käsitteleminen tuottaa melkein aina ongelmia. (Kotter 1996, 19–21.)

Noin 20 vuotta myöhemmin kirjoittamassaan kirjassaan Kotter edelleen pitäytyy kahdeksan vaiheisessa muutosprosessissa. Kaikki kahdeksan vaihetta seuraavat hyvin pitkälti samoja teemoja ja sisältöjä kuin vuonna 1996 Kotterin kirjoittama ”Muutos vaatii johtajuutta” -kirja. (Kotter 2009, 11.) Kotter (2009) aloittaa uuden kirjansa tyylilleen ominaisesti: ”Me olemme aivan liiaksi kylläisiä itseemme ja vallitsevaan olotilaan – emmekä edes tiedosta sitä.”

Seurakuntatyön johtamisen käsikirjassa todetaan, että muutokset kuuluvat organisaatioiden elämään. Ongelmalliseksi muutokset tulevat silloin, kun ne ovat liian suuria tai niitä tapahtuu liian usein. Silloin kun muutoksia on liikaa, työntekijä ei sitoudu työtaivoitteisiin eikä pysty keskittymään vaativiin työtehtäviin. Liialliset muutokset luovat epävarmuutta, stressiä ja tyytymättömyyttä. Sopiva ulkoinen paine on kuitenkin tarpeellista ja välttämätöntä organisaation uusiutumisen ja kehittymisen kannalta. Ulkoinen paine pitää organisaation elossa. Liian kova paine ei kuitenkaan ole hyväksi, sillä silloin organisaation defensiiviset käytännöt syrjäyttävät innovatiivisuuden. Keskeiseksi kysymykseksi jää, kuinka johtamisella organisaatiota ohjataan niin, että painetta on mahdollisimman sopivasti, jotta organisaation toiminta on mahdollisimman innovatiivista ja tehtäväkeskeistä. (Huhta, Poutiainen, Totto & Turunen 2003, 291–293.)

5.4 Organisaatio

Organisaatiot jaetaan tavanomaisesti yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, joiden pyrkimyksenä on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Yhteiset tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai pienempiin kokonaisuuksiin. (Lämsä & Päivike 2013, 9.)

Monissa organisaatioteorioissa perusulottuvuuksia on kaksi: horisontaalinen ja vertikaalinen. Vertikaalinen teoria edustaa hierarkiaa eli komentoketjua, kuka raportoi ja

kenelle. Horisontaalinen ilmaisee työnjakoa ja erikoistumista. Organisaatio jakaa toiminnan osiin kolmella päätävällä työn ja vastuun jaon pohjalta: 1. Funktionaalinen organisaatio jäsentyy tehtävien pohjalta. 2. Divisioonaorganisaatio toteutetaan markkinoilla ja ympäröivässä maailmassa vallitsevan tärkeimmän riippuvuussuhteen mukaan. 3. Matriisiorganisaatio rakennetaan riippuvuussuhteiden, kuten maantieteen ja tuotteen tai maantieteen ja funktion perusteella. (Karlöf & Lövingsson 2006, 21–22.)

Sydänmaanlakka (2007, 20–21) kirjoittaa älykkäästä organisaatiosta. Älykäs organisaatio pitää huolta osaamisesta, henkilöstöstä ja kilpailukyvyistä pitkällä aikavälillä. ”Älykkään organisaation yleinen toimintaohje on tämä: pelkistä, kiteytä, yksinkertaista, keskity olennaiseen ja näe kokonaisuuksia.” Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa hyvinvointia, tehokkuutta ja oppimista. Tämän takia älykkäällä organisaatiolla on kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia.

Seurakunnan työyhteisössä, organisaatiossa on omat erityispiirteensä ja haasteensa. Erityisen haasteen seurakunnan työyhteisöön antaa seurakunnan arvomaailma. Seurakuntayhteisön tehtävä on välittää Jumalan armoa ja hoitaa ihmisiä. Seurakunnan työyhteisö ei työyhteisönä kuitenkaan tee poikkeusta muista organisaatiosta. Työtehtävien hoitaminen ja sovitusta asioista kiinni pitäminen ovat yhtä tärkeitä seurakunnan työyhteisössä kuin muissakin organisaatioissa. Työyhteisön toimivuudelle, henkilöstön hyvinvoinnille ja hyvälle palvelulle lähtökohtana on työyhteisön selkeä ja asianmukainen organisointi. Toimiva organisaatio edellyttää selkeitä työnkuvia sekä johdonmukaista ja tasapuolista johtamista. Työyhteisön tarkoitus on toteuttaa sille annettuja tehtäviä. (Anetjärvi & Jakobsson 2017, 13.)

”Organisaatio ei ole itsetarkoitus, vaan toimintatapa saavuttaa päämäärä” (Sydänmaanlakka 2007, 222).

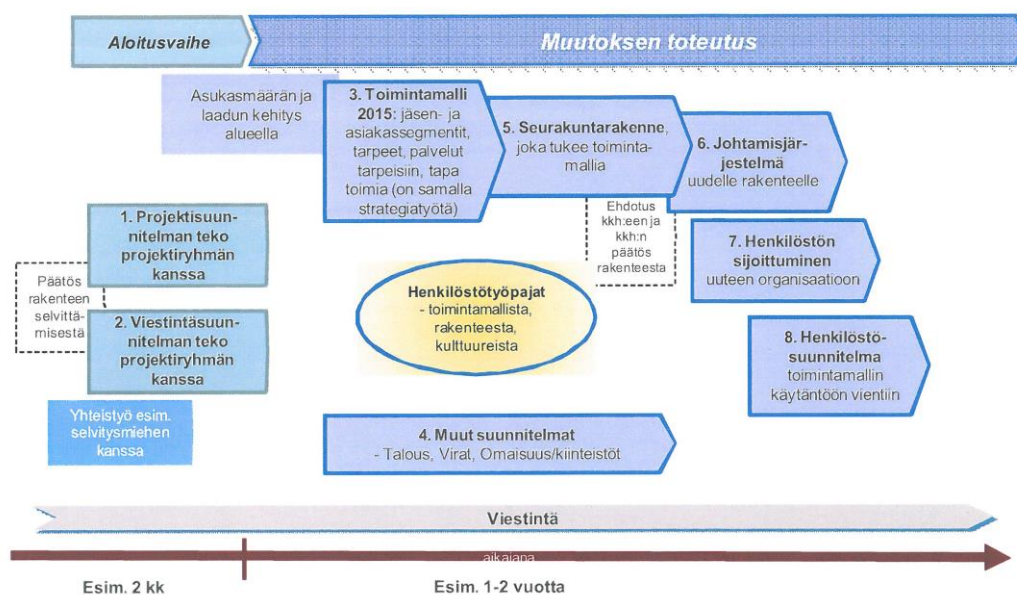
”Organisaatio toimii tehokkaasti vain silloin, kun se keskittyy tehtäväänsä” (Karlöf & Lövingsson 2006, 11).

Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmän 2008–2011 loppuraportissa todetaan uusia rakennemalleja mietittäessä, että kirkon tehtävien turvaaminen koko maassa on turvattava. Olennaisina asioina todetaan seuraavat asiat:

1. ”Yksikön koko on sopiva toiminnan suunnittelun, tehokkaan johtamisen ja henkilöstön yhteistyön näkökulmista.
2. Henkilöstön saatavuus paranee ja toiminnan haavoittuvuus vähenee.
3. Taloushallinnollinen alue määritetään siten, että sillä edistetään taloudellista vakautta, vastataan taloudellisen itsekannattavuuden vaatimukseen, vähennetään talouden polarisaatiota ja hallinnoidaan omaisuutta tarkoituksenmukaisesti.
4. Harkitaan, mitkä tukipalvelut kannattaa keskittää ja mille tasolle.” (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011 loppuraportti 2011.)

Rakennemuutoksen ohjausryhmän 2008–2011 loppuraportissa todetaan myös, että seurakuntaliitoksen toteuttajan rooli on ratkaiseva sekä työntekijöiden läsnäolo jo muutoksen suunnitteluvaiheessa lisää heidän sitoutumistaan ja myönteisyyttään muutokseen. Ohjausryhmän on laatinut seuraavanlaisen rakennemuutoskuvion.

Kuvio 5. Seurakuntien yhdistymisprosessin vaiheet



”1. Projektisuunnitelman huolellinen laadinta, joka kattaa mm.

- viestinnän, muutosprosessin vaiheet, työn sisällöt, aikataulut ja resursoinnit

sekä henkilöstön osallistumisen

2. Toimintaympäristön kehittämisen huomioon otto ja tulevan organisaation toimintamallin suunnittelu

- jäsenten erilaiset tarpeet, niihin vastaava toiminta, tulevan seurakunnan toimintarakenteen (esim. moniammatilliset tiimit)

3. Tulevaa toimintamallia parhaiten tukevan rakenteen valinta
 - paras rakenne kannattaa valita erilaisia vaihtoehtoja vertaillen
4. Rakenteeseen ja toimintamalliin soveltuvasta johtamisjärjestelmästä päättäminen
 - eri esimiestasojen vastuut ja yhteistoiminta
5. Vaiheiden 1–4 kanssa samanaikaisesti voidaan toteuttaa prosessiin kuuluvien seurakuntien talouteen ja omaisuuteen liittyviä muutoksia
6. Henkilöstön sijoittaminen uuteen organisaatioon.” (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011 loppuraportti 2011,19).

Rakenteen valinnassa tärkein kysymys on se, että minkälaisen periaatteiden mukaan organisoidaan varsinainen toiminta. Onko rakenteen tarkoitus tukea moniammatillisia vastuuryhmiä vai ikäkausiperusteista organisoitumista? Samoin rakenteen valinnassa tulee pohtia, painotetaanko toiminnan organisoinnissa työaloja vai aluetyötä. (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011 loppuraportti 2011, 19.)

5.5 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jota käyttäen pyritään oppimaan hyviltä esikuvilta ja keräämällä tietoja ja taitoja toisilta yrityksiltä. Tavoitteena ei ole kuitenkaan asioiden kopiointi vaan soveltaminen. Sanalla benchmarking tarkoitetaan maastossa olevaa vertailukohtaa, johon muut verrattavat mittaukset suhteutetaan. Suomenkielisiä vastaavia sanoja on kokemusten siirto, esikuva-analyysi ja vertailukehittäminen. Benchmarkingissa kehittämistyö kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten asiakasarvoon, työtapoihin tai laatuun. Benchmarkingia käytetään myös ongelman ratkaisemiseen. (Vuorinen 2013, 158–159.)

Benchmarkingin käyttämisen vaihtoehdot voidaan jakaa neljään linjaan: sisäinen, kilpailija-, toiminnallinen ja toimialan benchmarking. Sisäisessä benchmarkingissa yritys vertailee omaa toimintaansa eri yksiköiden tai toimintojen kesken. Kilpailija-benchmarkingissa organisaatio etsii oman alan huipputoimijoita vertailukohteeksensa. Benchmarking edellyttää kuitenkin luottamuksellista yhteistyötä. Yhteistyön tavoitteena tulee olla molemminpuolinen hyöty. Toiminnallisessa benchmarkingissa orga-

nisaatio pyrkii kehittämään jotakin toimintansa osa-aluetta vertailemalla toimintaa ulkopuolisiin organisaatioihin. Vertailtava toimiala voi olla oman toimialan ulkopuolelta oleva yritys, joka on saanut kehitettyä toimivaksi toiminnoksi esimerkiksi palkanlaskennan tai logistiikan. Toimialan benchmarkingissa yritetään löytää parhaita käytäntöjä organisaatioryhmän sisältä. Toimialan benchmarkingissa vältetään kilpailijakonfliktit ja luottamuspulat. Parhaimmillaan toimiala-benchmarkingissa pystytään jakamaan hyviä ideoita ja käytäntöjä koko organisaation käyttöön. (Vuorinen 2013, 159–160.)

Vuorisen (2013, 160–161) mukaan benchmarking voidaan jakaa viisivaiheiseen prosessiin. Ensimmäisessä vaiheessa benchmarking alkaa nykytoiminnan mahdollisimman hyvällä kuvauksella ja omien kehitystarpeiden määrittelyllä. Toisessa vaiheessa organisaation tulee etsiä itselleen sopiva vertailukohde ja päästä sen kanssa hyvään yhteistyöhön. Kolmannessa vaiheessa vaihdetaan kokemuksia yhteistyöorganisaation kanssa ja opitaan siitä, miten he toimivat. Neljännessä vaiheessa analysoidaan toiminnan eroja ja asetetaan omalle organisaatiolle realistiset kehitystavoitteet. Viidennessä vaiheessa sovelletaan opittua, toteutetaan toiminnan muutosta ja arvioidaan uutta toimintaa.

Niva ja Tuominen (2005, 34–45) ovat jakaneet benchmarkingin kymmeneen osaan ja kirjoittavat 10-ottelijan benchmarking-kehittämismallista. Ensimmäiseksi tulee valita benchmarking-kohde, toiseksi tunnistaa benchmarking-yritykset, kolmanneksi mitata suorituskykyero, neljänneksi tunnistaa menestyksen taustalla olevat tekijät, viidenneksi oppia, kuinka me teemme asiat, kuudenneksi, kuinka he tekevät, seitsemänneksi asettaa tavoitteet, kahdeksanneksi soveltaa ja ottaa löydetty menetelmät käyttöön, yhdeksänneksi vakiinnuttaa ja kehittää edelleen, kymmenenneksi aloittaa benchmarking-prosessi uudelleen alusta asettamalla pitkän aikavälin tavoite.

Wireman (2015, 79–81) kirjoittaa benchmarkingin erilaisista määritelmistä. Esimerkiksi Xerox-yritys määrittelee benchmarkingin seuraavasti: *Etsitään toimialalta parhaat käytänteet, jotka johtavat ylivoimaisiin suorituksiin.* Avainsanoina ovat parhaat käytänteet ja ylivoimainen suoritus. Robert Camb määrittelee asian seuraavasti: *Benchmarking on jatkuva prosessi mittaamista ja toiminnan kehitystä toisia yrityksiä vastaan, jotka ovat tunnustetusti parhaita maailmanlaajuisesti.* Avainasia on tunnistaa kehitysideoita. Toinen avainasia on maailmanlaajuisesti etsiä parhaita yrityksiä, joilta

voi oppia. Kolmas näkökulma on benchmarkingin asema. Benchmarking on kuin lähde, jossa paras harjoitus ruokkii jatkuvaa kehitystä.

6 TUTKIMUSHAASTATELUN TOTEUTUS

Tutkimukseen valittiin kahdeksan seurakuntaliitoksen toteuttanutta seurakuntaa. Jokaisesta seurakunnasta haastateltaviksi valittiin kolme henkilöä. Tutkimukseen valituista 24 henkilöstä 22 osallistui tutkimukseen. Kysely toteutettiin tapaamalla 20 vastaajaa henkilökohtaisesti. Yhden tutkimukseen osallistujan haastattelu toteutettiin puhelimitse, ja yhden vastaajan vastaukset tulivat sähköpostilla. Kaksi tutkimukseen valittua henkilöä ei osallistunut tutkimukseen. Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Vastaamattomuus johtui lähinnä siitä, että kysymykset eivät liittyneet vastaajan vastuualueeseen.

6.1 Tutkimushaastattelun kohderyhmä

Kehittämistyön haastatteluosuus toteutettiin valitsemalla Turun arkkhiippakunnan alueelta niitä seurakuntia, jotka ovat 2000-luvulla toteuttaneet seurakuntaliitoksia. Haastatteluun valittiin erilaisia liitosmalleja toteuttaneita seurakuntia. Haastateltaviksi valittiin liitoksen jälkeen muodostuneen seurakunnan nykyinen kirkkoherra ja talouspäällikkö sekä liittyneen seurakunnan entinen kirkkoherra. Kohdeseurakunnat ja haastatteluun kutsuttavat valittiin yhteistyössä hiippakuntadekaani Timo Tavastin kanssa. Mikäli seurakuntaliitoksen yhteydessä on liittynyt yhteen useampi seurakunta, haastattelu on toteutettu haastattelemalla yhden liittyneen seurakunnan entistä kirkkoherrea. Yhden seurakunnan taholta haastateltiin nykyisen kirkkoherran lisäksi seurakunnan entistä kirkkoneuvoston puheenjohtajaa sekä kirkkovaltuuston puheenjohtajaa. Haastattelu toteutettiin lähettämällä ensin haastateltaville kysymykset sähköpostilla. Tapaamisen yhteydessä käytiin haastattelukysymykset läpi ja täydennettiin annettuja vastauksia. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna.

Ennen tutkijan tekemää yhteydenottoa hiippakuntadekaani Timo Tavast lähetti haastatteluun valituille sähköpostiviestin (liite 4). Kyselylomakkeen kysymykset (liite 5)

on laadittu yhdessä tutkijan, Pomarkun seurakunnan kirkkoherran ja luottamushenkilöiden kanssa. Myös Turun arkkhiippakunnan dekaani on ollut osana kysymysten laadintaprosessia.

6.2 Erilaiset liitosmallit

Kirkkolain mukaan seurakunnan jäsenet kuuluvat seurakuntiin, joilla on määrätty alueensa. Kirkon jäsen kuuluu kotikuntansa seurakuntaan. Kielellisellä perusteella voi samalla alueella olla monta seurakuntaa. (KL 1:2§.)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat ovat 2000-luvulla vähentyneet erilaisista liitoksista johtuen 587 seurakunnasta 400 seurakuntaan. 2000-luvulla Turun arkkhiippakunnan alueella liitosten vuoksi seurakuntien määrä on vähentynyt 94 seurakunnasta 54 seurakuntaan. Seurakuntaliitoksia on tapahtunut kuntien liittymisen yhteydessä, vapaaehtoisilla seurakuntaliitoksilla ilman kuntaliitosta sekä seurakuntayhtymän sisällä olevien itsenäisten seurakuntien yhteenliittymisinä. Kuntaliitoksen mukanaan tuomasta seurakuntaliitoksesta on käytetty myös termiä pakkoliitos. Pakkoliitos-sana johtuu kirkkolaista, joka edellyttää, että seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa niin, että kunta on kokonaisuudessaan saman seurakuntayhtymän tai seurakunnan alueella (KL 3:3§). Vapaaehtoisella seurakuntaliitoksella tarkoitetaan ilman kuntaliitosta toteutettua seurakuntaliitosta. Seuraavassa on eritelty viisi erilaista liitosmallia, joiden mukaan on jaettu myös tutkimukseen mukaan valitut seurakunnat.

1. Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta.

Seurakuntaliitos voidaan toteuttaa myös ilman kuntaliitosta. Vapaaehtoisia seurakuntaliitoksia on tehty lähinnä taloudellisista ja/tai toiminnallisista syistä. Tutkimukseen mukaan valittu seurakunta oli itsenäinen seurakunta itsenäisen kunnan alueella, mutta taloudellisista ja toiminnallisista syistä seurakunta teki päätöksen liittyä yhteen naapuriseurakunnan kanssa.

2. Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli.

Mikäli monta kuntaa liittyy yhtä aikaa yhteen, samalla liittyy myös monta seurakuntaa yhteen. Poikkeuksen muodostaa tilanne, että seurakunnat ovat liittyneet vapaaehtoisesti yhteen jo aiemmin ennen kuntaliitoksia. Monien seurakuntien samanaikainen yhteenliittyminen voi tapahtua myös vapaaehtoisesti ilman kuntaliitoksia. Tutkimukseen valitussa seurakunnassa oli tehty monien kuntien yhteenliittymisen mukana seurakuntien yhteenliittyminen. Seurakuntien liitosprosessi tapahtui samanaikaisesti kuntaliitoksien kanssa.

3. Kappeliseurakuntamalli.

Kirkkolaissa määritellään, että seurakunnasta voidaan jokin määrätty alue muodostaa seurakuntapiiriksi tai kappeliseurakunnaksi (KL 3:4§). Kirkkojärjestyksessä sanotaan, että kappeliseurakunnan ohjesäännöstä sekä perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto. Päätös alistetaan tuomiokapitulin vahvistettavaksi ja yhteiselle kirkkovaltuustolle on varattava mahdollisuus lausunnon antamiseen. Kappeliseurakunnassa on kappelineuvosto, jonka jäsenet kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto valitsee toimikaudekseen niistä jäsenistä, jotka asuvat kappeliseurakunnan alueella. Kappeliseurakunnan kappalainen tai muu kappeliseurakunnan pappi on virkansa puolesta kappelineuvoston jäsen. Kappelineuvoston tehtävä on hoitaa kappeliseurakunnan asioita. (KJ 12:1§.) Kappeliseurakunnan ohjesäännössä on määriteltävä kappeliseurakunnan nimi, alue, kokoonpano, tehtävä ja toiminta. Seurakunnan kirkkoherralla on oikeus osallistua kappelineuvoston kokoukseen, mutta hänellä ei ole oikeutta osallistua päätöksen tekoon. (KJ 12:2§.) Seurakunta tai seurakuntayhtymä myöntää talousarviossa varoja kappeliseurakunnan alueella tapahtuvaa toimintaa varten. Varojen käytöstä päättää kappelineuvosto. (KJ 12:4§.)

Tutkimukseen valituissa seurakunnissa kappeliseurakunnat on muodostettu yhden tai useamman kuntaliitoksen seurauksena. Yhteenliittyvän kunnan alueella ollut itsenäinen seurakunta on kuntaliitoksen yhteydessä muodostanut kappeliseurakunnan. Kappeliseurakunta on säilyttänyt oman nimen ja toiminta-alueen osana uutta seurakuntaa.

4. Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään.

Kirkkolaissa määrätään, että saman kunnan alueella olevien seurakuntien on muodostettava seurakuntayhtymä. Myös kahden tai useamman kunnan alueella olevat seurakunnat voivat muodostaa seurakuntayhtymän. (KL 11:1§.) Seurakuntayhtymä hoitaa mm. seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien kirkkollisvero-, kiinteistö-, hautaus- ja henkilöstöasiat. Osa seurakuntayhtymän tehtävistä on määriteltä kirkkolaissa ja osa seurakuntayhtymän perussäännössä. (KL 11:2§.) Päätösvaltaa seurakuntayhtymässä käyttää yhteinen kirkkovaltuusto, ellei toisin ole määrätty tai säädetty (KL 11:6§). Seurakuntayhtymän toimeenpanevana hallintoelimenä on yhteinen kirkkoneuvosto (KL 11:8§). Seurakuntayhtymään kuuluvilla seurakunnilla on kullakin seurakuntaneuvosto. Seurakuntaneuvosto hoitaa ne tehtävät, jotka eivät kuulu yhteiselle kirkkoneuvostolle. Tarkemmin seurakuntaneuvoston säännöistä on määrätty kirkkolain luvussa 10. Seurakuntaneuvosto hyväksyy itselleen ohjesäännön, joka alistetaan tuomiokapitulin vahvistettavaksi. Seurakuntaneuvostossa puheenjohtajana toimii seurakunnan kirkkoherra. (KL 11:9§.) Tutkimukseen valitussa seurakunnassa yhtymään liittyminen tapahtui kuntaliitoksen yhteydessä. Seurakunnalla ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin liittyä seurakuntayhtymään, koska uudessa liitoskunnassa seurakunnalla oli käytössään seurakuntayhtymärakenne. Kuntaliitoksen yhteydessä seurakunta olisi voinut liittyä osaksi jotain yhtymän sisällä olevaa seurakuntaa. Esimerkkiseurakunnassa yhtymäliitos tapahtui itsenäisenä seurakuntana pysyen.

5. Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi.

Seurakuntayhtymän sisällä seurakunnat voivat toteuttaa yhteenliittymisiä. Seurakuntayhtymän sisällä tapahtuva yhteenliittyminen voi olla esimerkiksi toiminnallisista syistä johtuva. Tutkimukseen valitussa seurakunnassa yhtymän sisällä toteutettiin samanaikaisesti kolmen naapuriseurakunnan yhteenliittyminen.

7 TUTKIMUSHAASTATTELUVASTAUSTEN ANALYSOINTI

Haastatteluvastaukset koottiin kysymysalueittain omiksi kokonaisuuksiksi. Kysymysalueittain kootut vastaukset jaettiin vielä liitosmalleittain omiksi ryhmikseen. Liitosmalleja tutkimuksessa on: seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta, monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli, yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään, ja yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi.

7.1 Liitosneuvotteluvaiheessa hyvin toimineet asiat

Eri liitosvaihtoehtojen vastauksista kävi ilmi, että kaikki löysivät liitoksen neuvotteluvaiheesta positiivisia asioita. Vahvimmin positiivisina asioina nousi tuomiokapitulin rooli. Valtaosa vastaajista koki, että tuomiokapitulin asiantuntemus ja heidän kauttaan saadut konsultit olivat merkittävässä asemassa liitosneuvotteluissa. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste kolmesta useimmiten mainitusta positiivisesta vastauksesta.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- + Kapitulista annettu asiantuntemus
- + Kapitulin kautta saadut selvitysmiehet
- + Aikaa neuvotteluille riittävästi

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- + Kaikkia haluttiin kuulla
- + Pätevä selvitysmies
- + Talouspäälliköiden keskinäinen neuvottelu

Kappeliseurakuntamalli:

- + Ulkopuolinen konsultti erityisen tärkeä, puolueeton, neutraali
- + Tuomiokapitulin tuki
- + Kappelimalli loi lähtökohdan neuvotteluille – kaikki seurakunnat ovat liittyneet kappeliseurakuntina

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- + Sujuvuus, ilmapiiri oli hyvä
- + Yhtymän asenne oli hyvä
- + Toiminnalliset työmuodot tapasivat toisiaan ennen liitosta ja suunnittelivat yhteistyötä.

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- + Avoimuus, luottamus, yhteisymmärrys ja tuki
- + Erilaisten vaihtoehtojen tutkiminen ennakkoluulottomasti
- + Väliaikojen valmistelutyöt

7.2 Liitosneuvotteluvaiheen haasteet ja huomion tarve

Liitosneuvotteluvaiheen haastavimmaksi asiaksi koettiin työyhteisön ja työntekijöiden huomioiminen. Työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen, peloista keskustelu, riittävä informointi ja yleinen huomioon ottaminen liitosneuvotteluvaiheessa koettiin tärkeäksi ja enemmän huomiota sekä panostusta tarvitseväksi asiaksi. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Väliesimiesten hyväksyminen
 - Väliesimiesten toiminta
 - Työntekijöiden kysymysten miettiminen ja keskustelu työntekijöiden kanssa
- ”Työmuotojen – mihin liitytään pitäisi huolehtia esimiestason koulutuksesta ennen liitosta – esimiehet eivät voi sanoa mitä sylki suuhun tuo”

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Pelkoa suurimman seurakunnan sanelupolitiikasta
- ”Oli pelkoa, että yksi vie ja muut vikisee”

Kappeliseurakuntamalli:

- Työntekijöiden huomioimista enemmän ja aikaisemmin

- Huomiota tiedottamiseen ja taloudellisten realiteettien tiedostamiseen ja kertomiseen
 - Seurakuntamallin pohtiminen – olisiko yhden seurakunnan malli ollut parempi?
- ”Enemmän huomiota työntekijöihin – yhteydenpitoa jo aikaisemmin - käydä työntekijöiden kanssa paremmin läpi mitä muutos tarkoittaa – vaikka käytiin, niin silti kysymyksiä/pelkoja: miten minun käy?”
- ”Kappeliseurakuntaa ei olisi missään tapauksessa kannattanut perustaa – hallinnollinen taakka – turha vaihe. Osa seurakuntalaisista linnoittautuu sen taakse, että meillä on oma seurakunta – erityisesti seurakuntalaiset – mutta myös varsinkin kiinteistötyöntekijät ja tsto työntekijät – ns. hengelliset työntekijät huomanneet liitoksen edun – mm. työparien takia”
- ”Enemmän olisi ollut hyvä käydä alustavaa keskustelua johtavien viranhaltijoiden kesken, ennen varsinaista neuvottelua, kummankin seurakunnan toimintakulttuurista”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Työntekijöille yhtymän esittelyä enemmän – työntekijät jäävät helposti yksin
 - Muutoskartta muutoksen jälkeiseen keskusteluun kulttuurien yhteensovittamiseksi
 - Olisi pitänyt kartoittaa, mitä tarpeita tukitoimilla on ottaen huomioon uudet liitokset
- ”Jos aikaa olisi ollut, keskustelut henkilökunnan kanssa olisivat olleet paikallaan. Miten itsenäisen seurakunnan henkilökunta toimii yhtymässä – mikä hoidetaan yhteistyössä ja mikä on seurakunnan oma rooli”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Enemmän muutostyöskentelyä työyhteisön kanssa
- ”Myöntää, että kaikki toiminnot eivät voi jatkua entisellään, vaan uudessa tilanteessa pitää sopeutua ja pyrkiä oppimaan positiivisella asenteella”

7.3 Liitosneuvotteluvaiheen tiukin vääntö

Vastausten mukaan tiukimpana vääntönä oli seurakuntarakenne. Miten toteutuu alueellinen toiminta ja miten seurakunnan toimintaa johdetaan kokonaisuudessaan? Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

Yhtään selkeää vääntöä ei noussut ylitse muiden. Yksittäisenä vääntönä vastauksessa mainittiin kappelimallin ehdotus, jolla ajateltiin olevan mielikuvaturvaa oman seurakunnan turvaamiseen uutta vastaan. Kappelimalli ei toteutunut. Kappelit koetaan ratitteena, joten nykyinen malli on hyvä ilman kappeleita.

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Kirkkoherrat / palkkaukset (lisät)
- Työalajohtoinen malli – alueella toimivat työntekijät eivät enää ole vanhojen kirkkoherrojen alaisia.

Kappeliseurakuntamalli:

- Johdetaanko toimintaa työala- vai kappelivetoisesti
- Jumalanpalvelusten kellonajat – vuoroviikoin klo 10 ja 18
- Mikä on kappelineuvoston rooli
- Identiteettikysymykset

”Tiukin vääntö oli se, että mennäänkö työalat vai kappelit edellä, työalat voitti, joka aiheutti mielipahaa kappeleissa ja aiheuttaa yhä – työalamalli vie työntekijöitä keskustukseen päin.”

”Mikä on kappelineuvoston rooli – mistä päättää kappelineuvosto ja mistä päättää kirkkoherra – päätös on selkeä: esimies päättää työntekijöistä”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Ei ilmennyt.

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Työntekijäresurssien kohdentaminen ja vähennystarve – vähennykset hoituivat luontaisesti.
- Kaikki olisivat halunneet entisten voimavarojen säilyvän/lisääntyvän alueellaan – liikkuvuutta ja yhteistyötä lisättiin.

7.4 Kiinteistöjen käytöstä ja hallinnoinnista sopiminen

Kiinteistöjen siirtyminen uuden seurakunnan omistukseen ja hallintaan oli vastaajien keskuudessa hyvin neutraali asia. Asia todettiin, eikä siitä juurikaan noussut lisämainintoja. Jossakin vastauksessa nousi esille liittyvän seurakunnan korjausvelka. Vastauksessa kehoitettiin kiinteistöihin kohdistuvien peruskorjausten kartoittamiseen ennen liitosta. Pienellä seurakunnalla on mahdollisuus saada kirkkohallitukselta rakennusavustusta, joka kannattaa hyödyntää ennen liitoksen toteuttamista.

7.5 Aluemalli, työalamalli vai molemmat?

Kahdeksasta haastatteluun valitusta seurakunnasta kuuden seurakunnan haastateltavat vastasivat, että heillä on käytössään sekä-että-malli työalan ollessa kuitenkin vahvempi. Yhden seurakunnan vastauksessa tuli esiin pelkästään työalamalli, ja yhtymään liittynyt seurakunta vastasi toimivansa kuten ennenkin itsenäisenä seurakuntana yhtymän tukemana. Vastausten perusteella työn johtamisen näkökulmasta seitsemällä seurakunnalla kahdeksasta seurakunnasta on käytössään työalamalli. Ainostaan yhtymään itsenäisenä seurakuntana liittynyt muodostaa haastateltavista seurakunnista poikkeuksen. Aluemallin vahvuuksia ei vastauksissa paljoa ollut. Vastajat vastasivat olemassa olevan tilanteen pohjalta työalamallia pohtien. Muutama vastaaja otti kantaa myös aluemallin vahvuuksiin, heikkouksia ei eritelty kukaan.

Aluemallin vahvuuksina todettiin: Seurakuntaidea – seurakunnan muodostavat paikalliset ihmiset ja sen mieltäminen, että heillä on oma kirkko. Oma pappi ja kanttori, vaikka kiertävät myös muualla, ovat nimettyjä alueen työntekijöiksi. Mielikuva ja se, että alueiden omaleimaisuus saa näkyä.

Työalamallin isoimpana vahvuutena vastauksissa nousi lisääntynyt työntekijämäärä; työparit/työtiimit sekä sijaistamismahdollisuudet. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

7.5.1 Työalamallin vahvuuksia

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- + Työtä on paljon helpompi suunnitella ja organisoida työaloittain
 - + Rationaalisempaa, voimavarat riittävät paremmin
 - + Oman alan tiimityöskentely, tuuraamiset, työn suunnittelu
 - + Tukee työntekijöitä
- ”Työalamalli tukee työntekijää ja aluemalli enemmän paikallista identiteettiä”

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- + Hallintorakenne mahdollisimman kevyt
 - + Kappalaiset voivat keskittyä omaan työhönsä
 - + Seurakunnan tarjonta monipuolistuu
 - + Työntekijöiden joustava liikkuvuus
 - + Ammattiryhmien tiimit - työparit – vertaistuki
 - + Erikoistumista ja mahdollisuutta erikoistua, työ monipuolistuu
- ”Seurakunnan tarjonta monipuolistuu, nykyisellään paljon enemmän osaamista tarjolla kuin ikinä pienellä seurakunnalla olisi yksin mahdollisuutta”
- ”Työntekijöiden joustava liikkuvuus, jokaisella virkapaikka, mutta esim. johtava kanttori voi tarvittaessa siirtää eri tehtäviin, esim. tuurauksien takia”

Kappeliseurakuntamalli:

- + Aikaisemmasta poiketen eri alojen työntekijöitä saatu koko seurakunnan alueelle
 - + Antaa mahdollisuuden selkeämmin strategiasta toteutettuun johtamiseen
 - + Sijaistaminen on helpompaa
 - + Useampi työntekijä tekemässä samaa työtä
 - + Seurakunta on niin pieni (n. 6000 jäsentä), että aluemalli ei mahdollinen
- ”Eipä tarvitse kappalaisen vastata mistään”
- ”Kappeliseurakunnat ovat liian pieniä toimiakseen itsenäisesti, mutta toisinaan niihin halutaan linnoitautua”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- + Nykyisellä henkilöstöllä pystytään hoitamaan koko seurakunnan alue
- + Työalaan perehtynyt tiimi

”Seurakunta on kuitenkin sen verran pieni, että ei ole henkilöstöresursseja pelkästään tietylle alueelle”

”Kaikkia työaloja pystytään huomioimaan kaikilla alueilla siten, että sen tekee työalaan perehtynyt tiimi”

7.5.2 Työalamallin heikkouksia

Työalamallissa uuden johtamismallin sisäistäminen oli vastausten mukaan suurin haaste. Kappalaisten ja työalavastaavien yhteistyö on ollut koetuksella, koska entisillä kirkkoherroilla (nykyisillä kappalaisilla) ei enää ole työnjohdollista asemaa alueella toimiviin työntekijöihin. Työalamallissa esimiesvastuu ja valta on työalajohtajilla. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Alueen itsenäinen mahdollisuus suunnitella omaa toimintaa on rajallisempaa
- Pelkoa, miten osaa muualla muun alueen tavat (esim. suntioilla)
- ”Ehkä pappien ja kanttorien on helpompi ottaa kirkkokäsikirja ja hoitaa hommansa”
- ”Työntekijät toivovat työalan kehittämistä ja aktiivisia vapaaehtoisia, kun taas luottamushenkilöt odottavat oman alueen kehittämistä, joskus paikallista ristivetoa, eri suuntaan vetämistä”

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Aluekappalaisten ja työalajohtajien yhteistyö ei aina toimi – aluekappalaiset halusivat olla esimiehiä
- Yhteinen suunnittelu aluekappalaisten ja työalajohtajien välillä hankalaa
- Pitkätähittäimen suunnittelu vaikeaa, ennen totuttu toteuttamaan asioita lyhyellä tähtämellä
- ”Alueneuvostojen toimivalta jäi toiminnan kehittämiseksi, olisi ehkä haluttu, että alueellisesti enemmän toimivaltaa alueelle tulevien työntekijöiden valinnassa”
- ”Joskus jännitettä aluetyön ja työalan välillä – perustyön ja isomman tapahtuman välillä, jossa työala enemmän mukana”

”Vuosikymmenten perinne on, että kuukauden päästä retki ja kahden viikon päästä äitienpäivälounas – uudella mallilla ei välttämättä onnistu”

Kappeliseurakuntamalli:

- Toimintojen saaminen ja pysyminen kappelin alueella on lähes jatkuvan väännön tulosta

- Alkuvaiheessa kappelit taistelivat vallasta työalojen kanssa

- Välimatkat eri pisteiden välillä – vaatii paljon matkustelua

- Työmäärä on lisääntynyt, työntekijöiden jaksaminen suuremmalla koetuksella (pap-
pien määrä on vähentynyt)

”Kappeleilla on tietyt ”naamat”, mutta työalajohtaja on esimies, joka pystyy päättämään, mitä työntekijät tekevät yli kappeliseurakuntarajojen – tämä tuottaa haastetta”

”Alkuvaiheessa kappelit taistelivat vallasta työalojen kanssa – kaikki resurssit ovat käytännössä työaloilla. Jotta pystytään toimimaan, vie kuukausia, ja jotta nähdään hyvänä ja toimivana, vie vuosia”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Ei mainintaa

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Laajentuneen ja uudella tavalla jakautuneen vastuun sisäistäminen henkilöstöllä – vaatii tietoista työtä

- Yhteisen toimintakulttuurin omaksuminen

- Osa toiminnoista pakostakin keskittyy päällekkäisyyksien purkautuessa – syrjäalueet ovat vaarassa jäädä vähemmälle

”Yhteisen toimintakulttuurin omaksuminen – ettei jää elämään kolme seurakuntaa sisään – vaan muodostuu yhden seurakunnan tapa”

7.6 Alueelliset rakenteet seurakuntaliitoksissa

Vastausten mukaan alueellisia rakenteita olivat aluetyöryhmät kirkkoalueilla, alueneuvostot, kappeliseurakunta, seurakuntaneuvosto, aluetoimikunnat ja toimintaryhmät.

Rakenteista riippumatta paikallisella rakenteella pyritään turvaamaan alueellinen toiminta ja identiteetti. Vastauksista kävi ilmi, että kaikki rakenteet tukevat paikallista toimintaa. Paikallinen rakenne ei itsessään synnytä toimintaa ja identiteettiä, vaan se luo sille puitteet. Samanlaisen rakennemallin sisällä toiminta voi olla hyvin erilaista riippuen työntekijöistä ja vapaaehtoisista.

Itsenäinen seurakunta yhtymässä on selkeästi itsenäisin ja toiminnassa paikallisin. Kappeliseurakunta muodostaa rakenteeltaan seuraavaksi hallinnollisimman paikallistoiminnan. Alueneuvostot, aluetoimikunnat ja toimintaryhmät ovat hallinnoltaan kevyempiä rakenteita. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Aluetyöryhmät kirkkoalueille
 - +/- Osittain, osittain puheiden asteella
 - +/- Riippuu alueesta, jossa toimintaan, siellä innokas vapaaehtoisten joukko
 - (Perinteiset tilaisuudet kannattaa varsinkin liitosvaiheessa huomioida)

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Alueneuvosto
 - + Parhaimmillaan toiminta on keskiössä
 - +/- Alueneuvoston toiminta riippuu paljon kappalaisesta, kappalainen tiiminvetäjänä
 - +/- Alueneuvostojen rooli eri alueilla vaihtelee suuresti
 - +/- Hyvä tapa pitää yhteyttä, saada ja antaa palautetta sekä toiveita
 - +/- Ei omaa budjettia, työalalla yksi yhteinen budjetti

Kappeliseurakuntamalli:

- Kappeliseurakunta
 - + Paikallinen vaikuttaminen mahdollista
 - + Kappelit luovat keskuksiin omaa identiteettiä ja omaleimaisuutta

- + Seurakunnan yhteisöjä, joissa paikallisella väestöllä on luontevaa toimia
 - + Jumalanpalveluselämän ääni tulee hyvin esiin
 - + Ovat paikkoja, joilla on oma nimi
 - + Kappelineuvosto, joka pitää kappeliseurakunnan puolta neuvotteluissa
 - + Pelko toiminnan keskittymisestä vain xxx alueelle on laimentunut
 - Ei nähdä asioita koko seurakunnan kannalta
 - Kappeliseurakunnan muodostaminen on joidenkin mielestä hidastanut uuden yhteisen seurakunnan muodostumista
 - Neuvotteluiden jälkeen kappeliseurakunnasta on tullut paha seurakunta seurakunnan sisällä
 - Yksi seurakunta olisi ollut selkeämpi ilman kappeliseurakuntaa
- ”Läsnäolon odotus uuvuttaa työntekijöitä – aina kun jotain tapahtuu – niin työntekijän tulisi olla läsnä alusta loppuun – tässä on myös hyvää mutta kuormittaa”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyy yhtymään:

- Seurakuntaneuvosto
 - +/- Toimii itsenäisenä seurakuntana yhtymän / yhteisen seurakuntatyön tuke-
mana
 - +/- Yhtymämallissa paikallinen seurakunta on säilyttänyt oman toimintansa

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Aluetoimikunnat ja toimintaryhmät
 - + On, sieltä tulee loistavia ideoita
 - + Hirveän tyytyväinen
 - +/- Vaikea arvioida, mikä on vaikutus
- ”X-alueen toiminnan hiipuminen on alkanut jo ennen liitosta ja neuvotteluita, eikä tuota suuntaa ole mielestäni onnistuttu kääntämään positiivisemmaksi”

7.7 Jumalanpalveluselämä

Vastausten mukaan liitos on vaikuttanut jumalanpalveluselämään. Positiivisia vaikutuksia ovat olleet jumalanpalvelusten monipuolistuminen ja työntekijöiden kiertäminen. Negatiivisia vaikutuksia ovat olleet jumalanpalvelusten määrän harventuminen ja jumalanpalvelusaikojen muuttuminen. Jumalanpalvelusten määrä on vähentynyt, koska kaikissa yhdistyneen seurakunnan kirkoissa ei enää ole jumalanpalvelusta joka sunnuntai. Kirkkolain vaatimus täyttyy, kun seurakunnan alueella yhdessä kirkossa järjestetään jumalanpalvelus. Vastausten mukaan monissa seurakunnissa on luovuttu ulkopuolisten sijaisten käyttämisestä, mikä on johtanut siihen, että yhdistyneiden seurakuntien papit tuuraavat toisiaan. Tuuraamisesta johtuen sama pappi toimittaa monesti useamman kuin yhden jumalanpalveluksen. Tästä johtuen seurakunnan alueella olevien kirkkojen jumalanpalveluksien aikatauluja on porrastettu. Joidenkin vastausten mukaan jumalanpalvelusten muutoksella on ollut negatiivista vaikutusta kävijämäärään. Toisten vastausten perusteella seurakuntaliitoksilla ei ole ollut vaikutusta, ja yhdessä vastauksessa todettiin, että seurakuntaliitos on lisännyt jumalanpalvelusten kävijämäärää. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- + Monipuolisempaa
 - + Työntekijät vaihtuvat, ei niin paljon yhden ihmisen varassa
 - Papilla vähemmän aikaa oman alueen toimintaan
 - Jumalanpalvelusten kellonaikojen muutos oli aluksi vaikeaa
- ”Yleensä liitokset vähentävät kävijöiden määrää jumalanpalveluksissa johtuen jumalanpalvelusaikojen porrastuksesta ja resurssien vähenemisestä”

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- + Erityisjumalanpalveluksia on mahdollisuus järjestää enemmän (kirkkolaki täyttyy yhdellä sunnuntaisella perusmessulla)
- + Työntekijöitä on pystytty tarvittaessa siirtämään eri paikkaan (löydetty oikeat henkilöt, joiden kanssa yhteistyö toimii)
- Jotkut jumalanpalvelukset jääneet pois

- Hiipumista ollut aiemminkin havaittavissa, vaikea arvioida, mistä tekijöistä kirkosakävijöiden jonkinlainen lasku johtuu

Kappeliseurakuntamalli:

+/- Kappeliseurakunnissa messu joka toinen sunnuntai vaihtelevin ajoin. Rytmiin on totuttu ja alueellisesti löydetty omaleimaisia tapoja, liitos merkinnyt uusia vapauksia ja oikeasti pakottanut muuttumaan ja ajattelemaan uudelleen. Kävijämääriin liitoksella tai aikojen vaihtelulla ei ole ollut merkitystä.

+/- Työntekijät ovat motivoituneita vaihtelevasti tekemään sunnuntaisin useampia messuja

+/- Jumalanpalvelukset kerran kuussa. Lisäksi pidetään useimpien juhlapyhien jumalanpalvelukset aina. Jos jp listat näyttää jossakin kohtaa harvalta, olen pitänyt pieniä iltakirkkoja ilman kanttoria ja suntiota.

- Jumalanpalvelusajat vaihtuvat vuoroviikoin joko 10 tai 18 – työntekijöiden kannalta väsyttävä, kappalainen ja kanttori valittavat pitkää päivää, suntioiden kannalta kallis

- Jälkeenpäin alettu puhumaan, onko joka sunnuntai molemmissa kirkoissa, vaikka liitossopimuksessa luki, että on

- Jumalanpalveluksia kirkossa harvemmin

”Jumalanpalvelusten kellonaika vaihtelee – aiheuttanut sotkua ja vihaisuutta seurakuntalaisissa – josta syytetään liittynyttä seurakuntaa. Nyt kappelineuvosto on päättänyt esittää, että kellonaika olisi aina klo 13.”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

+ Toimintaedellytykset ovat parantuneet investointien johdosta

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

+ Jumalanpalvelusten järjestämisellä on laajemmat hartiat

+ Sijaisten järjestäminen ei ole ongelma

+ Teemat ovat monipuolisempia

+ Erikoisjumalanpalveluksia ja isompia yhteisiä jumalanpalveluksia

+ Pappien vaihtuminen, kierto tuo vaihtelevuutta ja rikkautta

+ Rikastanut, joka sunnuntai kaikissa kolmessa kirkossa jumalanpalvelus, jumalanpalvelusajatkin ovat säilyneet samoina kuin ennen liitosta

+ Jumalanpalveluksien kävijöiden määrässä suunta ylöspäin – siitä mitä on ollut ennen liitosta

+/- Toisinaan on kovin vähän kirkkoväkeä ja herää kysymys, jatkuuko jumalanpalvelus varmasti jokaviikkoisena

7.8 Jumalanpalvelusvastuu seurakunnissa – alueen nimetyt työntekijät

Liitosmallista riippumatta jumalanpalvelusvastuu on jumalanpalvelusta toimittavalla papilla: kirkkoherralla, johtavalla kappalaisella, kappalaisella tai muulla työvuorossa olevalla papilla. Vastauksissa tuli myös esille, että jumalanpalvelustoiminnan vastuuta on myös alue- ja kappelineuvostoilla. Erilaisilla ryhmillä on myös jumalanpalvelustoimintaa tukeva rooli. Vastausten mukaan kaikissa liitosmalleissa oli myös alueille nimettyjä työntekijöitä. Alueen työntekijäksi nimeämisestä huolimatta työntekijät toimivat yli aluerajojen mm. tuurausten hoitamisessa. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka useimmiten nousivat vastauksissa esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Jumalanpalvelusvastuu:
 - Pääosin aluepapilla, mutta kaikki papit liikkuvat eri alueilla – jumalanpalvelusvastuu on työvuorossa olevalla papilla
- Alueelle nimetyt työntekijät:
 - Työntekijät on pyritty säilyttämään alueilla, tärkeimpänä suntiot ja vahtimestarit – mutta työntekijät tuuraavat toisiaan

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Jumalanpalvelusvastuu:
 - Jumalanpalvelusvastuu on lähinnä aluepapilla (aluekappalaisella) ja alue-neuvostolla. Isommalla alueella jumalanpalvelusvastuu voi olla myös aluekappalaisen alaisella.
- Alueelle nimetyt työntekijät:
 - Alueille on nimetty omat nimikkotyöntekijänsä, mutta työtä tehdään myös muualla kuin ”omalla” alueella. Nimetyt työntekijät vaihtelevat alueittain, mutta lähinnä pappi, kanttori ja diakoni.

Kappeliseurakuntamalli:

- Jumalanpalvelusvastuu:
 - Jumalanpalvelusvastuu on alueen kappalaisella
 - Jumalanpalvelusvastuu on johtavalla kappalaisella
 - Jumalanpalveluselämästä vastaa kappelineuvosto ja kappeliseurakunnan kappalainen
 - Kirkkoherralla on pappien työvuorojen jako – työvuorojen mukaisesti jumalanpalvelusvastuu on kappeliseurakunnan kappalaisella tai työvuorossa olevalla työntekijällä. Suunnittelussa on osittain mukana myös jumalanpalveluksen ja musiikkiryhmän suunnitteluryhmä sekä kappelineuvosto. Suunnitteluryhmät ovat koko seurakunnan yhteisiä.
- Alueelle nimetyt työntekijät:
 - Kappeliseurakunnalle on nimetty oma pappi, jonka kappelineuvosto valitsee – muita työntekijöitä ei kappelineuvosto valitse, kappelineuvosto on nimenomaan jumalanpalvelusyhteisön ympärille muodostuva.
 - Kappeliseurakuntaan on nimetty johtava kappalainen, diakoniatyöntekijä ja kanttori. Töitä tehdään kuitenkin koko seurakunnan alueella – esimerkiksi sijaistamiset.
 - Suunnilleen samat kuin ennen liitosta: pappi, kanttori, diakoni, osa-aikainen perhetyöntekijä ja seurakuntamestari
 - Kappeliseurakuntaan on erikseen nimetty kappeliseurakunnan kappalainen, mutta kaikki työntekijät tekevät työtä koko seurakunnan alueella
 - Papeilla, kanttoreilla ja diakoniatyöntekijöillä on oma pääasiallinen kohteensa, mutta tekevät tehtäviä myös muualla kuin oman kappelin alueella

”Vahvemmin aluetta identifioi pappi ja toisaalta kiinteistöhenkilökunta. Muut työntekijät toimivat enemmän tiiminä. Diakonialla on jonkin verran alueellista vastuuta ja nuorisotyöllä vähiten johtuen nuorten määrästä.”

”Alussa pidettiin lujasti kiinni omasta alueesta, mutta nyt siirrytään kivuttomasti alueesta toiseen”

”Vaihtuvuus muiden kuin kappalaisen kohdalla on haitannut työmuotojen omien kasvojen piirtymistä”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Jumalanpalvelusvastuu:
 - Jumalanpalvelusvastuu on kirkkoherralla
- Alueelle nimetyt työntekijät:
 - Yhtymämallissa seurakunta säilyy itsenäisenä, ja seurakunnalla on omat hengelliset työntekijät. Esimerkkiseurakunnassa työntekijöinä on kirkkoherran lisäksi diakonian viranhaltija, kanttori, lapsityönohjaaja sekä osa-aikainen toimistosihteeri. Seurakuntamestarin työpaikka jatkui liitoksen jälkeen myös seurakunnassa, mutta hallinnollisesti siirtyi seurakuntayhtymän alaisuuteen.

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Jumalanpalvelusvastuu:
 - Jumalanpalvelusvastuu on työvuorossa olevalla liturgilla. Liturgi vastaa aina yksittäisen jumalanpalveluksen suunnittelusta. Kirkkoherra tekee työvuorosuunnitelman, joka käydään tiiminä läpi.
- Alueelle nimetyt työntekijät:
 - Alueen työntekijöiksi on nimetty pappi ja diakoniatyöntekijä, mutta prosenttiosuutta ei ole määritelty

7.9 Toiminnan vahvuudet/heikkoudet

Vastausten mukaan kaikissa muissa liitosmalleissa paitsi pienen seurakunnan liittymisessä yhtymään toiminnan vahvuudeksi nousi toiminnan monipuolistuminen, tiimityön ja työparien mahdollistuminen sekä sijaisuuksien hoitaminen. Pienen seurakunnan liittymisessä yhtymään liitosvahvuuksiksi nousivat kiinteistöjen hoito, toimintaan keskittymisen mahdollisuus sekä taloudellinen turva. Kaikissa liitosmalleissa liitoksen mukanaan tuomana heikkoutena nousi työmäärän tai kiireen lisääntyminen. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- + Toiminta monipuolistunut
- + Erikoistumista
- + Sijaistamisen helpottuminen

- + Eri työaloilla tiimityön mahdollisuus
- + Työntekijät olivat aikaisemmin aika kovilla, koska yrittivät tehdä vähän kaikkea
- Työntekijöiden vaihtuvuus etäännyttää seurakuntaa yhteisöstään
- Työntekijöiden kasvottomuus, ennen seurakuntalaisen yhteydenotto työntekijään oli luontevampaa
- Papin työmäärä lisääntynyt, koska papin virkoja alueella vähemmän kuin aikaisemmin

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- + Hyvä yhteinen tiedotus
- + Alueilla, joilla ennen ei ollut varaa palkata esim. nuorisotyönohjaajaa, saavat nyt osan työpanoksesta
- + Vahvojen työalojen tuki tarvittaessa
- + Sijaisjärjestelyt toimivat
- + Kirkon imago, isompi on vakavammin otettava yhteiskunnan toimija
- + Jumalanpalvelusten määrän ja kellonajat voi sivukirkoissa päättää vapaammin
- Työntekijöillä jatkuva kiire, kun työtehtävät kutsuvat eri puolilla seurakuntaa
- Sisäistä palaveeraamista ollut liitoksesta johtuen paljon – nyt toki vähentynyt – mutta helposti jää päälle ”meillä on kivaa -palaverit”

Kappeliseurakuntamalli:

- + Työntekijöillä on nyt työpari
- + Työntekijöillä on työtovereita ja ammatillisia vertailukohteita, edellytetään yhteisiä toimintamalleja
- + Työntekijäresurssit kasvaneet huomattavasti – ei tarvitse kaikkea tehdä itse
- + Resurssien jako helppoa tarpeen mukaan – sijaisia on tarvittu erittäin harvoin
- + Voidaan tarjota laadukasta ja vertailukelpoista toimintaa koko seurakunnan alueella
- + Ideat leviävät laajemmalle
- + Työvälineet ovat parempia ja enemmän aikaa keskittyä omaan työhön
- + Tukipalvelut keskitetty
- + Kiinteistöjen ylläpito keskitetty
- + Synergiaetuja, esim. kiinteistöpuolen henkilöä tai suntiota voidaan käyttää molemmissa paikoissa

”Jos kappeliseurakuntalaiset näkisivät koko seurakunnan tarjonnan oman seurakuntansa toimintana, osallistumismahdollisuudet olisivat hulppeat. Kappeliseurakunnassamme ollaan vielä melko ”kappelipatriotteja”.

- On ollut epäselvyyttä siitä, mitä asioita kappelineuvosto saa päättää
- Kulkemista ja sopimista enemmän
- Plokkiutumisen – jokainen työala tekee omaansa, työalarajat ylittävä toiminta haasteellisempaa
- Iso seurakunta imee suuren osan lähes kaikkien työntekijöiden työajasta, joten täysipainoinen musiikki, diakonia, nuorisotoiminta ja jumalanpalveluselämä ei ole mahdollista
- Pienet seurakunnat eivät enää työllistä koko päivää – työntekijöiden työpanosta jaettu monelle kappeliseurakunnalle
- Kiire ja pitkät päivät (ennen hoidettiin sijaisilla)
- Työyhteisössä ennen liittymistä hyvä ilmapiiri, nyt se on luotava uudelleen
- Työntekijöiden selkeät työnkuvat puuttuvat – tilanne osittain sekava – aiheuttaa pahaa oloa työntekijöissä
- Monta uutta asiaa kerralla, Kipa, Katriina ja uuden seurakunnan käytänteet
- Ehkä se, että pienessä seurakunnassa seurakuntalaiset tunsivat seurakunnan työntekijät paremmin

”Hankalaa on, jos kappeliseurakunta ei lähde kappeliseurakunta-ajatuksen mukaan vaan pitää kiinni vanhoista rakenteista eli itsenäisen seurakunnan käytännöistä ja rakenteista – työntekijän rooli tärkeä – työntekijä saa helposti paikalliset henkilöt mukaan vanhan kiinni pitämiseen, jos haluaa”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- + Suurin huoli taloudesta ja kiinteistöjen hoidosta on jäänyt pois
- + Voi keskittyä enemmän toimintaan
- + Toiminnan taloudellinen jatkumo turvattu
- Yhtymän hallinnon vaatima aika ja pitkä matka keskustaan ovat joskus hankalia
- Yhteisiin palavereihin osallistuminen vie aikaa
- Ei ole heikkous, mutta kirkkoherrat joutuvat tekemään sen, mitä heille kuuluu

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- + Reuna-alueet ovat saaneet laajemman seurakunnallisen toiminnan kuin mikä oli itsenäisenä ollessa
- + Riittävä henkilöstö pystyy vastaamaan esim. yllättäviin sairauspoissaoloihin
- + Hallinnolla leveämmät hartiat, kaikki toimintamuodot ovat edustettuina ja sijaisuu-
det toimivat
- Resurssien määrä entistäkin vähäisempi
- Henkilökunta muuttuu etäisemmäksi
- Alue on kohtuullisen laaja – henkilöstö määräytyy jäsenmäärän mukaan – joutuu
miettimään, miten henkilöstö jakautuu koko alueelle.

7.10 Johtamisen haasteet

Vastausten perusteella liitoksesta johtuvia johtamisen haasteita on ollut mm. etäisyydestä johtuvat ongelmat, entisten työkaverien muuttuminen esimieheksi, uuden kulttuurin tuoman yhteisten sääntöjen omaksuminen ja noudattaminen sekä entisten kirkkoherrojen asema kappalaisena. Myös johtavien työntekijöiden asema suhteessa aluekappalaisen rooliin on ollut sopeutumista vaativa uusi toiminta-/johtamismalli. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Vaihtuvia osia enemmän
- Alainen saattaa olla kauempana

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Erittäin suuria – halutaan, että päätökset tehdään lähellä seurakuntia
- Esimiehet vaihtuivat, entisistä työkavereista tuli esimiehiä, osa esimiehistä kaukana
 - ➔ esimieskoulutukseen panostettu
 - ➔ luotiin esim. taluspäällikön ja seurakuntamestarin välille lähiesimiesportaikko

”Yksipappisen alueen aluekappalainen ei ole enää kenenkään esimies. Toisaalta hyvä, ei muodollisia esimieheyteen liittyviä vastuita”

Kappeliseurakuntamalli:

- Esimies ei fyysisesti läsnä
- Etäisyys ja kokouksia liian vähän – nähdään liian vähän toisiamme
- Virkakysymykset
- Työaikoja muutettiin saneluperiaatteella ilman perusteluja
- Tottuminen siihen, että on lähiesimies ja yhteiset säännöt
- Väliesimiehillä valta päättää, mitä alaiset tekevät strategian mukaisesti
- Kirkkoherran roolista luopuminen ja suostuminen toisen alaisuuteen – uuteen rooliin asettuminen
- Kaikki eivät tieneet, kuka on esimies – määritellään, mistä esimies vastaa ja mistä työntekijät vastaavat – kaikille terveellistä
- Kappelimalli kuitenkin pitää erityisroolia muuhun papistoon – malli ei ole ihan selkeä

”Esimies-alaissuhteet muuttuivat paljon. Kappalainen on vallaton ja vastuuton. Väliportaan johtajat huolehtivat kaikkien muiden paitsi kappalaisen johtamisesta. Olisi kiva saada ”johtaa” oman alueen työntekijöitä, vaan nyt komennot on mentävä johtavien työntekijöiden kautta ja joskus siellä päätetään muuta”.

”Henkilöstöasiat ovat hyvin työllistäviä. Aiemmin on totuttu tekemään omaehtoista työtä ja nyt vaatimukset koetaan usein kohtuuttomina. Työn tekeminen läpinäkyväksi ja yhdessä jaettavaksi ei aina ole helppoa. Esimies-alaissuhteet ovat nyt hyvin selkeitä.”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Suntion esimiestilanteen haasteellisuus (alueellinen etäisyys)
- Uuden kulttuurin yhteensovittaminen on ollut vaativaa (toiminnallisessa puolessa ei ollut haastetta)

”Jonkun verran on pähkäilty ja haettu suntion esimiestilanteeseen käypää ratkaisua. Varsinainen esimies xxx kaupungissa, mutta sitten taas jumalanpalvelusasioissa esimies on kirkkoherra. Suntion kohdalla oli myös eniten kokemusta, ettei hän ikään kuin

kuuluisi enää samaan työyhteisöön. Toivon, että tämä tuntemus on nyt saatu työstettyä pois.”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittyminen yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Kirkkoherran työtä helpottanut, koska tiimien vastaavat koordinoivat toimintaa
- Eri toimintakulttuurien yhdistäminen toi haasteita

”En tiedä toiko pysyviä, mutta liitosvaiheessa tutustuminen ja henkilökemiat oli opiskeltava uuteen asentoon”

7.11 Työntekijöiden toimenkuviin liittyvät epäselvyydet

Vastausten perusteella toimenkuviin liittyviä epäselvyyksiä ei ollut paljoa. Joistakin vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden toimenkuvat saattavat jopa selkeytyä, kun ne käydään liitosvaiheessa läpi. Epäselvyydet liittyivät lähinnä entisten kirkkoherrojen rooliin sekä työntekijöiden sopeutumiseen uuden, laajemman toiminta-alueen toimintaan. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Vastuualueet saattavat jopa selkeytyä

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Entiset kirkkoherrat menettivät esimiesvastuun – loi vähän haasteita
- Esim. pappien toimitusvaraukset menevät kirkkoherranviraston kautta, jolloin siellä määritellään pitkälti toimitusten jakautuminen

”Toimenkuvat käyty läpi, niiden osalta joiden tehtävänkuva muuttui – työntekijät kokeneet myös positiivisena, että heitä voi siirtää tekemään asioita, joissa heidän vahvuudet nousevat esiin”

Kappeliseurakuntamalli:

- Useilla työntekijöillä erityisvastuita jollakin työalasektorilla

- Vastuualueet laajentuneet
- Toimintatavat erilaisia
- Entiset kirkkoherrat kokivat olevansa toimeettomia, kun ei enää ollut alaisia
- Työalan pappi, joka ei ollut johtaja, oli kummajainen
- Työntekijöiden keskinäinen toimeen tuleminen
- Kaikilla työaloilla oli vaikea hyväksyä esimies ja hänen työjakonsa

”Liitoksen jälkeen jouduttiin vielä ainakin vuosi käymään tehtävänkuvia ja toimialueita läpi – esim. millä alueilla toimitaan – päädyttiin siihen, että esim. diakoniatyötä toteutetaan koko seurakunnan alueella – ”tarviiko meidän nyt mennä myös xxx seurakunnan alueelle, eikö siellä ole diakoniatyöntekijä tai kanttori, joka hoitaa sitä aluetta” – työntekijöiden mieli muuttuu hitaammin kuin päätökset”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Seurakuntamestarin osalta jonkin verran

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Laajentuneet tehtävänkuvat käytiin läpi – selkeytti toimintaa

”Ei varsinaisia epäselvyyksiä, mutta uomien hakemista”

7.12 Liitoksen vaikutus seurakunnan talouteen

Vastausten perusteella talouteen liittyvä kysymys ei aiheuttanut ”kommenttitulvaa”. Kaikissa muissa liitosmalleissa paitsi joissain kappeliseurakuntamalleissa talous koettiin vahvistuneeksi. Vastausten perusteella joissakin kappeliseurakuntamalleissa talous heikkeni, koska liitosvaiheessa ei tehty tarvittavia säästötoimenpiteitä. Taloudellinen kantokyky ei parantunut pelkästään kahden seurakunnan yhteenliittymisellä. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

+ Myönteisesti, henkilötyövuosia säästy

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- + Isommat resurssit kaikkien käytössä

Kappeliseurakuntamalli:

- + Positiivisesti – seurakunta johon liitettiin, oli vakavarainen
- + Hyvin, enemmän resursseja käytössä
- + Ilman liitoksia emme olisi pystyneet niihin leikkauksiin, joita oli tehtävä – taloudellinen alamäki on ollut rankka
- + Taloudellista murhetta ei ole, koska iso seurakunta vastaa suunnilleen kaikesta – testamenttivaroista voimme toimia ihan kappelin oman harkinnan mukaan
- Ensimmäinen vuosi tappiollinen, liian optimistisesti arvioitiin tulopuoli
- Heikentänyt oleellisesti
- Talous huononi, koska menot säilyivät ennallaan ja liittyvän seurakunnan verotulot laskivat veroprosentin laskusta johtuen, mutta menot pysyivät ennallaan

”Seurakunnan talous on yleisen taloustilanteen ja jäsenistön vähenemisen takia vaikeutunut – liittyneissä seurakunnissa huonokuntoisia rakennuksia – olisi toivottu, että kiinteistöjen korjauksia olisi hoidettu jo siinä vaiheessa, kun pienet seurakunnat olisivat vielä saaneet Kirkkohallituksen tukea”.

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- + Talous on vahvistunut merkittävästi
- ”Ylläpitokustannuksia vaativat kiinteistöt siirtyivät kiinteistöpalvelujen budjettiin, samoin hautauspalvelut. Tuonut vakautta nykyisen seurakunnan talouteen.”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- + Vahventanut seurakunnan taloutta
- + Yhteisessä rahanjaossa yhtymästä saatu muutostukea
- + En ole enää yhtymän ”kalleimman” seurakunnan jäsen

7.13 Liitoksen toteutusvaiheessa hyvin toimineet asiat

Vastausten perusteella kaikissa liitosmalleissa oli liitoksen toteutusvaiheessa onnistumisia. Yksittäisenä asiana voisi vastausten perusteella nostaa yhtymään liittyvän pienen seurakunnan sekä yhtymän sisällä toteutetun seurakuntaliitoksen vastauksen. Molemmissa liitosmalleissa oli maininta, että ”lähes kaikki” toimivat. Vastausten perusteella yhtymärakenteessa on osattu liitosvaiheessa tehdä oikeita asioita. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Työntekijöiden joustavuus

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Kaikkia alueita pyrittiin kohtelemaan tasavertaisesti
- Omaleimaisuus osin sallittiin

Kappeliseurakuntamalli:

- Tiedotus aika hyvin
- Se mistä neuvoteltiin, toteutui hyvin
- Enemmän työntekijöitä ja enemmän virtaa
- Toinen seurakunta oli enemmän diakoninen seurakunta ja toinen lähetykseura-kunta, nyt tasapainotetaan toisiamme
- Asiat on haluttu saada toimimaan ja vastuuta on kannettu

”En tiedä oikeastaan mitään, mikä olisi toiminut toteutumisvaiheessa hyvin. Järjestelyt oli ollut pakko tehdä nopeasti ja olivat monelta osin hyvin kesken kun liitos toteutui. Kun vielä parin kuukauden jälkeen vt. kirkkoherra irtisanoutui ja minä jouduin sijaiseksi, ei tolkkua oikein mihinkään tahtonut syntyä. Päällimmäinen muistikuvani oli kirkkoneuvoston jonkinlainen talouspaniikki: Liikaa kirkkoja, liikaa virkoja, rahat ei riitä mihinkään....”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Lähes kaikki toimivat hyvin
- Lisääaikaa olisi tarvittu

”Luottamushenkilöt ja työalojen edustajat ovat kyenneet hyvin keskustelemaan muutoksesta ja yhteistoiminnasta”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Lähes kaikki
- Rauhallinen valmistautuminen toimi hyvin – yli vuoden liittymisaika Kirkkohallituksen päätöksen jälkeen

7.14 Liitoksen toteutusvaiheen asiat, jotka olisi kannattanut tehdä toisin

Vastausten perusteella vastaajat olivat suhteellisen tyytyväisiä liitoksen toteutusvaiheeseen. Henkilöstön jaksamiseen, työmäärään ja tiedotukseen liittyvät asiat nousivat vastauksista kuitenkin esille. Kappeliseurakuntamallissa kyseenalaistettiin myös kappeliseurakuntamallin raskasta hallintorakennetta. Pienen seurakunnan yhtymään liittymisessä nousi esille pienen seurakunnan toive yhteenliittymisestä toisen seurakunnan kanssa, mutta siihen ei neuvotteluissa ollut aikaa. Neuvottelujen hidaskäyttö sai myös kritiikkiä, samoin vastauksissa nousi esille talouspäällikön vaihtaminen kiinteistöpäälliköksi ja kirjanpitäjäksi. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Työmääriä tulee seurata
- Aikataulutus
- Tiedotusta enemmän ja tukea työntekijöille, joille muutos tuottaa tuskaa

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- (Ei mainintaa)

Kappeliseurakuntamalli:

- Neuvottelut olisi pitänyt hoitaa intensiivisemmin
- Seurakuntamalliksi olisi pitänyt tehdä yhtymäseurakunta
- Jälkihoito (esimerkiksi puolen vuoden päästä kuulemiskierros luottamushenkilöille)
- Kappeliseurakunnasta luopuminen ja yksi seurakunta

- Kiinteistöpäällikkö ja kirjanpitäjä eikä talouspäällikköä ollenkaan

”Tiedotusta ei ole koskaan liikaa. Toisaalta kuunnellaan liikaa mielipidettä, joka pohjautuu tunteisiin eikä tosiasioihin.”

”Ei olisi kannattanut perustaa kappeliseurakuntaa vaan seurakuntapiiri. Kappeliseurakunta on raskas hallintorakenne.”

”Enemmän yhteisiä kokoontumisia/palavereita, joissa etsittäisiin eri toimintatapoihin kompromisseja – ei toteuttaisi isomman seurakunnan saneluperiaatetta”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- Henkilöstön jaksamiseen lisää panostusta
- Tutustumista yhtymän toimintaan
- Toisenlainen rakennemalli – yhteenliittyminen yhtymän sisällä toisen seurakunnan kanssa, mutta siihen ei ollut aikaa
- Olisi pitänyt sopia pitkäkestoisesta seurantaprosessista muutostyön tukemiseksi

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittyminen yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- (Ei mainintaa)

7.15 Ensimmäisenä mieleen nousevat seurakuntaliitoksen vahvuudet ja heikkoudet

Vastausten perusteella seurakuntaliitoksen vahvuuksista nousi selkeimmin esiin kaksi asiaa: toiminnan monipuolistuminen ja työntekijämäärän lisääntyminen, mitkä mahdollistavat laajemman osaamisen ja sijaisuuksien hoitamisen. Seurakuntaliitoksen heikkoutena nousivat selkeimmin esiin pitkät välimatkat. Useammassa vastauksessa heikkoutena esiin nousivat myös työmäärän lisääntyminen ja kiire. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- + Toiminta monipuolistuu
- + Lisää ammattilaisia työyhteisöön
- + Sijaisuudet
- Etäisyydet

- Kiire

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- + Riittävä koko
 - + Vahva moniammatillista osaamista sisältävä työntekijäjoukko
 - + Pienen ja suuren onnistunut yhdistelmä (alueitten omaleimaisuus/yhteisyys)
 - + Työntekijöiden liikkuvuus
 - + Virkojen järkiperaistaminen
 - + Käytetään kirkollisverot seurakuntalaisten parhaaksi
 - + Johtamisen mahdollisuus
 - + Vastuun jakaminen ja antaminen
 - + Muuntautumiskyky suhteessa muuntuvaan ympäristöön
 - + Seurakunnan rooli alueellisesti kasvanut
 - Ihmisten kokemusmaailma omasta seurakunnasta – kestänyt aikansa sopeutua
 - Jatkuva kiire
 - Työmäärän lisääntyminen
 - Joidenkin työntekijöiden kokemus, että heitä ”heitellään” liikaa
 - Tietty hajanaisuus
 - Joidenkin kiinteistöjen myynti ollut kirvelevää
- ”Tunne siitä, että olisi kivempaa, että saisi itse päättää, vaikka olisikin toimintamahdollisuudet itsenäisenä huonommat”

Kappeliseurakuntamalli:

- + Koko seurakunnan toimintatarjonta on runsas
- + Vahvuutena kaksi tapaa tehdä asioita – myös henkilökunta oppinut ajattelemaan laajemmin
- + Oman tehtävänkuvan uudelleen kirkastaminen – liitos pakottaa arvioimaan
- + Suurempi seurakunta tuo taloudellista vakautta
- + Sijaisuuksien tarve väheni
- + Useampi joiden kanssa voi keskustella asioista
- + Työntekijäjoukossa on entistä enemmän erilaisia taitoja ja kykyjä
- + Taloudellinen tilanne
- + Tiedotus

”Seurakunnalla on toimiva organisaatio. Kyetään tekemään isoja ratkaisuja. Voidaan suunnitella ja priorisoida tekemistä.”

”Tuo uusia työkavereita – työkulttuureita – tapoja tehdä – virkistää toimintaa – aikaisemmin olen yksin toiminut, nyt mulla on tiimi ympärillä”

”Työparit (ettei ole yksin)”

”Isompi seurakunta oppinut yhteisöllisen seurakunnan toimintaa ja näyttänyt tietä tulevaisuuteen – eli miten niukimmillakin resursseilla voidaan tehdä luovempaa parempaa seurakuntatyötä – raha passivoi”

- Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ei toteutunut
- Tieto kulkee heikommin
- Johtaminen sekavaa
- Seurakuntalaisen näkökulma unohtunut (mitä seurakuntalainen hyötyy – miten seurakuntalainen asian kokee)
- Resurssit epätasapainossa (jossain on tyhjäkäyntiä ja toisaalla on jäänyt toimintaa, vaikka resurssit ovat vähentyneet)
- Kahdessa lähekkäin olevassa kirkkoherranvirastossa ei ole mielekkyyttä
- Toiminta-alue hyvin laaja (kulkeminen aikaa sekä kustannuksia lisäävää ja vaatii väliesimiehiltä paljon suunnittelua)
- Muutosvastarinta (eri identiteettien kanssa on vaikeaa)

”Hirveen hidas luopua rakenteista ja oikeasti tehdä jotain säästöä – yhteinen paperi on helppo tehdä mutta käytännön muutos on oikeasti hidasta”

”Huomio kiinnittyy useaksi vuodeksi rakenteisiin – seurakunta alkaa näyttää hallinnollisena yksikkönä ja käännytään sisäänpäin – mennään vuosia hallinto edellä – ei ihminen edellä”

”Kahden erilaisen seurakunnan ja työyhteisön yhteen sovittaminen on työlästä, koska seurakunnat olivat melko erilaiset”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- + Kiinteistöt saivat asiantuntemusta
- + Talous tasapainottui
- + Asiantuntemusta talous- ja henkilöstöhallintoon
- + Seurakunnan toiminnan säilyminen alueella

”Yhteistyön syntyminen eri työalojen kesken (kanttorit poikkeus), eli on vertaistukea helpommin saatavilla”

- Seurakuntaneuvostojen työt siirtyivät suurimmaksi osaksi kirkkoherran vastuulle
- Matkustus lisääntyi
- Yhtymän hallinto vie kirkkoherralta paljon aikaa
- Osaltaan päätöksenteko siirtyi pois omista käsistä, mutta toisaalta hyvin on kuunneltu ”Kokonaisuuden näkökulmasta kustannusten jakautuminen seurakuntien kesken on epätasapainoinen. Pienen seurakunnan kokonaiskulut ovat suhteellisesti ottaen kaksinkertaiset isoimpiin seurakuntiin nähden.”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- + Aktiivisia luottamushenkilöitä on riittävästi
- + Sijaisuudet toimivat
- + Työntekijöillä tiimituki
- + Toiminnan toteutuminen vahvempaa
- + Laajempi työyhteisö mahdollistaa enemmän työn kehittämistä ja innovointia
- Paikallisuus vähentyy ja vaatii enemmän paikallisten omaa vapaaehtoisuutta
- Me-henki on opeteltava uudella tavalla
- Muutosprosessin ohjaaminen vaatisi enemmän panostusta

7.16 Terveiset seurakuntaliitosta pohtivalle seurakunnalle

Vastausten mukaan selkeimmin esille tulee se, että kaikilla liitosvaihtoehdoilla on positiivisia, liitosta puoltavia kannanottoja ja terveisiä. Useimmiten vastauksissa esille nousi sana ”ajoissa”. Liitosta pohtivia seurakuntia kehoitettiin lähtemään ajoissa liikkeelle. Vastauksissa terveisinä lähetettiin myös työntekijöiden riittävä huomioiminen sekä rohkaistiin avoimeen ja kärsivälliseen asioiden käsittelyyn. Joissakin vastauksissa tuli esiin myös liitokseen pettyminen tai ainakin liitokseen liittyi negatiivisia asioita. Vastauksissa mainittiin, että lupauksista ei tahdota pitää kiinni, sopeutuminen on hankalaa sekä seurakuntalaisten unohtuminen huolettava. Seuraavassa on liitosmalleittain jaettu kooste niistä asioista, jotka vastauksista nousivat esille.

Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta:

- Liittykää ajoissa
- Tulisi huomioida mahdollisuudet ja mahdolliset hyödyt

”Uskallettaisiin myös puhua siitä, miksi seurakunnat ovat olemassa. Liian paljon keskitytään hallintoon, kiinteistöihin, uimarantoihin. Kuvitteletteko oikeasti, että taivaassa on jotain kuntarajoja?”

”Työntekomaailma säädöksineen ja velvoitteineen vaatii lisää erikoistumista, johon yksi työntekijä ei pysty vastaamaan”

”Viimeiset 10 vuotta riuduttu turhaan, palvelua laadukkaammin tarjolla, miksi sitä ei tehtäisi? – itsenäisyys ollut prioriteetissa korkealla”

”Pääneuvottelijoiden tulisi olla samaa mieltä, kirkkoherra ja talouspäällikkö, jonkun pitäisi saada heidät innostumaan – yhdessä”

Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli:

- Liittykää ehdottomasti, jos jäsenmäärä on alle 5000
- Yksi seurakunta, mieluummin 20 000 kuin 10 000
- Pohtikaa kunnolla, mutta älkää venyttäkö
- Kun liitosprosessi alkaa, viimeinen asia mistä sovitte, on hallintomalli
- Laatikaa listat seurakunnan vahvuuksista, joista halutaan pitää kiinni
- Kertokaa, mitä haluaisitte kehittää – mitä haluaisitte lisää
- Rohkeasti eteenpäin
- Isompi on vahvempi
- Saa uusia hienoja työtovereita
- Luottamushenkilöt ehkä entistä motivoituneempia
- Paikallisen maaperän pehmittämiseen kärsivällisyyttä ja käytännöllisiä esimerkkejä, mitä voisi olla isommassa yksikössä
- Uskaltakaa tehdä napakoita ja teräviä päätöksiä
- Paikallinen identiteetti ja toiminta, lisävahvuutena isomman erityisosaaminen
- Kevyt alueellinen hallinto (alueneuvosto riittää mainiosti)

Kappeliseurakuntamalli:

- Muutokseen ja muutoksen johtamiseen pitäisi keskittyä ajoissa (n. vuotta ennen liittosta)
- Työntekijät mukaan tehtävien pohdintaan, jotta syntyy turvallinen olo
- Työntekijöiden tehtäväkuvat on hyvä tarkistaa ajoissa
- Ajatelkaa tehtäväänne – vain välttämätön on tarpeen
- Jalkautukaa keskuspaikasta alue seurakuntiin kuuntelemaan toiveita

- Yhtymään kannattaa mennä itsenäisenä seurakuntana
- Jos ajatellaan toiminnan lähtökohdista, niin yksi seurakunta isossa kaupungissa on hyvä (seurakuntalaiset eivät kuitenkaan tiedä, mihinkä seurakuntaan kuuluvat)
- Yhteenliittymissä haasteena maaseutu/kaupunki – puhutaan eri kieltä
- ”Onko kyseessä alue-, kappeli- tai yhtymämalli, ei liene merkitystä. Kunhan kuviot voidaan pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja seurakuntalainen edellä.”
- ”Helppoa se ei välttämättä tule missään nimessä olemaan – vaatii hyvä suunnittelua – alusta asti tulisi olla me-henki että yhdessä olemme vahvempi”
- ”Ihan sama mikä rakenne – kunhan keskinäinen luottamus säilyy – jos ei ole keskinäistä luottamusta, rakenteilla ei ole merkitystä”
- ”Jokaisen liitosta pohtivan seurakunnan tulisi avata ikkuna koko kirkon toimintaan ja huomata, että muullakin on hyvää työtä – missä mennään laajemmin – mitä on edessä”
- ”Rehellinen itsetutkistelu – mitä on mahdollista ja mitä ei”
- ”Pitäisi uskaltaa nostaa esille vaietut ja vaikeat asiat, jotka jää helposti hiertämään – pitäisi mennä neuvotteluissa konkretiaan”
- ”Pitkää pinnaa, jokaisella oma mielipide – kannattaa kuunnella – ei liian tiukasti pitää kiinni omasta vanhasta – katsotaan tulevaisuuteen – löydetään hyvää”
- ”Kahden seurakunnan ongelmat liittyvät yhteen mutta on vaan yhden seurakunnan voimat. Muistakaa se yksittäinen seurakuntalainen myös.”
- ”Avosylin otetaan vastaan – mutta sen jälkeen ei enää neuvotella, kun siellä ollaan – pakkia ei ole”
- ”Hirveän haastava tilanne, jos esimiehet eivät ole liitoksen takana – kuntaliitoksesta johtuvasta pakkoliitoksesta johtuen”
- ”Seurakuntaliitos tulee aina myöhässä – kun on pakko liittyä, kaikki edut on jo menetetty”

Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään:

- ”Kirkkoherralle, luottamushenkilöille ja työntekijöille on hyvä järjestää tukiprosessi toimintarakenteen, -kulttuurin ja aseman muuttuessa. Seurakunnan liittyminen yhtymärakenteeseen edellyttää valmiutta laajapohjaiseen yhteistyöhön muiden seurakuntien ja yhtymärakenteiden kanssa. Muutosta on hyvä seurata yhdessä molemminpuolisesti, jotta kulttuurien yhteensovittaminen etenee.”
- ”Rohkeasti luomaan erilaisia vaihtoehtoja. Hallinnolliset rakenteet eivät ole ratkaisevia ja vaan toiminnan säilyttäminen lähellä ihmistä. Tässäkään ei kannata luoda kaiken

entisen säilyttäviä poteroita, vaan rohkeasti luomaan erilaisia tapoja toteuttaa joustavasti vahvojen alueiden kautta yhteistä seurakuntaa.”

”Pahin tilanne on, jos täytetään liitoksen muodolliset neuvottelut, mutta jäädytään henkisesti vanhoihin rakenteisiin ”pitämään omasta kiinni”. Hyvä paikallinen identiteetti voidaan säilyttää myös yhteisessä, yhdessä tekemisen hengessä.”

”Olisi mietittävä, miten saadaan kuuluville seurakuntalaisen ääni. Pelkkä luottamusmiesedustus ei siihen riitä.”

”Suunnitelkaa ja keskustelkaa paljon, käykää työaloittain myös suunnittelua, ei pelkästään yhtenä klimppinä.”

”Ajoissa liikkeelle – päätökset nopeasti – ei kannata jäädä veivaamaan asioita.”

Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi:

- Tunnustelut kannattaa aloittaa ajoissa. Toimintaa ei voi verrata vanhoihin hyviin aikoihin, jos on jo ajauduttu henkilökatoon ja taloudelliseen kestättömyyteen. Jatkossa toimintaa on helpompi hakea myös muualta uuden kokonaisuuden piiristä.
- Aina kannattaa pohtia kahdesta näkökulmasta – tärkeintä on seurakunnan perustehävän pohtiminen menkää ja kastakaa ja opettakaa – toinen katsoo realistisesti tulevaisuuteen – alkaako olemassa olo olemaan itsetarkoitus vaikka sisältö vähenee
- Tärkeät asiat toteutuvat
- Jos yhdistymisessä tuotetaan pulkkituotetta – niin menee pieleen – ja taas jos ei ole resursseja, niin homma ei toimi
- Silloin kun perustoiminnan toteutuminen alkaa ontua

8 YHTEENVETO LIITOSMALLEITTAIN

Yhteenvedo on koottu liitosmalleittain vastauksissa esiin tulleista asioista. Yhteenvedo lukiessa on hyvä muistaa, että tutkimuksen otanta on pieni. Opinnäytetyön tekijä on yleistyksiä kirjoittaessaan yrittänyt noudattaa varovaisuutta. Yhteenvedo antaa kuitenkin suuntaviivoja ja herättää pohtimaan eri liitosvaihtoehtoista esiin nousseita asioita.

8.1 Seurakunnan liitos ilman kuntaliitosta

Vastauksista tuli mielikuva, että seurakuntaliitos toteutui suhteellisen jouheasti ja hyvällä rutiinilla. Kapitulista annettu asiantuntemus ja selvitysmiestuki oli neuvotteluissa koettu hyväksi. Vastauksissa kävi ilmi, että seurakunnassa aikaisemmin toteutetut liitokset auttoivat liitoksen toteuttamisessa – rutiinista on siis hyötyä. Myös liittyvän seurakunnan työntekijän kommentti ”viimeiset 10 vuotta riuduttu turhaan, palvelua laadukkaammin tarjolla, miksi sitä ei tehtäisi” oli varmasti liitoksen toteuttamisen asenteeseen ja ilmapiiriin vaikuttava keskeinen tekijä. Seurakuntaliitokseen liittyvä yleinen asenne ja tahtotila olivat hyviä.

Vastausten mukaan liitosvaiheessa huomioitavia tai kehitettäviä asioita olisi ollut työntekijöiden vahvempi huomioiminen ja kuunteleminen sekä väliesimiesportaaseen liittyvä toiminta. Seurakuntaliitoksen yhteydessä oli käyty keskustelua kappelimallisesta rakenteesta ”oman” seurakunnan mielikuvaturvan tuojana. Ilman kappeliseurakuntaa toteutettu liitos koettiin kuitenkin hyvänä. Vastausten mukaan seurakunnassa oleva työalamalli koettiin työnjohdon ja työntekijöiden näkökulmasta hyvänä ja toimivana. Yksittäisenä mielenkiintoisena työalaan liittyvänä näkökulmana vastauksissa nousi työntekijöiden ja luottamushenkilöiden ristiveto. Työntekijät toivoivat työalan kehittämistä ja luottamushenkilöt oman alueen kehittämistä. Alueellisen toiminnan tueksi luodut aluetyöryhmät eri kirkkoalueilla toimivat vaihtelevasti. Seurakuntaliitoksen vahvuuksiksi mainittiin mm. monipuolistunut toiminta ja tiimityön mahdollisuus. Heikkoutena esiin nousivat mm. jumalanpalvelusten kellonaikojen muutos sekä työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuva etäännyminen ja työntekijöiden kasvottomuus. Vastauksissa olleet terveiset liittymisneuvotteluja pohtiville seurakunnille ovat kauttaaltaan rohkaisevia ja kannustavia.

8.2 Monien seurakuntaliitosten synnyttämä yhden seurakunnan malli

Kuntaliitosten mukana tuoma seurakuntien yhteenliittyminen asetti neuvotteluille selkeät aikataulurajat. Vastausten perusteella liitosneuvottelut sujuivat pätevän selvitysmiehen avulla pääosin hyvin. Neuvotteluiden haasteeksi nousi pelko suuremman seu-

rakunnan sanelupolitiikasta sekä entisten kirkkoherrojen muuttuva asema ja työalajohtoisen mallin tuoma esimiesrakenteen muutos. Työalamallin vahvuutena koettiin mm. hallintorakenteen keveys, seurakunnan tarjonnan monipuolistuminen, työntekijöiden työparit ja työntekijöiden erikoistumismahdollisuus. Eräs vastaajista kiteytti asian seuraavasti: ”Seurakunnan tarjonta monipuolistuu, nykyisellään paljon enemmän osaaamista tarjolla kuin ikinä pienellä seurakunnalla olisi yksin mahdollisuutta.” Työalamallin heikkoutena koettiin aluekappalaisten ja työalajohtajien yhteistyön osittainen toimimattomuus.

Alueellisen toiminnan tukena olevan alueneuvoston toimivuus vaihtelee alueittain suuresti. Alueneuvoston toiminta riippuu paljon alueella toimivasta kappalaisesta, joka toimii tiiminvetäjänä. Seurakuntaliitosten myötä jumalanpalvelusten määrä on vähentynyt. Vastausten perusteella jumalanpalveluksien kävijämäärä on aiemminkin ollut hiipumassa, joten on vaikea arvioida, mistä kävijämäärän lasku johtuu. Seurakuntaliitosten vahvuutena koettiin mm. hyvä yhteinen tiedotus ja vahvojen työalojen tuki sekä moniammatillisuus. Heikkoutena vastausten mukaan olivat työntekijöiden jatkuva kiire, työmäärän lisääntyminen sekä alueen laajuus.

Vastauksissa olleet terveiset liitosta pohtiville seurakunnille olivat liitokseen rohkaisevia ja kannustavia. Paikallisen maaperän pehmittämistä kehoitettiin tekemään kärsivällisesti ja antamaan käytännöllisiä esimerkkejä siitä, mitä isompi yksikkö voi tarjota. Terveisissä oli myös kehotuksia pohtia asioita tarkasti ja tehdä napakoita ja teräviä päätöksiä. Liittyviä seurakuntia kehoitettiin myös selkeästi tuomaan omat vahvuudet ja kehittämisajatukset neuvotteluissa esille.

8.3 Kappeliseurakuntamalli

Vastausten mukaan ulkopuolisten konsulttien puolueeton ja neutraali tuki liitosneuvotteluissa oli merkittävä. Myös tuomiokapitulin tuki koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden huomioimista ja tiedottamista olisi saanut olla liitosneuvotteluvaiheessa enemmän. Tiedottamisessa olisi ollut hyvä kertoa enemmän taloudellisista realiteeteista. Joissakin vastauksissa myös kyseenalaistettiin kappeliseurakuntamalli. Kappeliseurakuntamallia pidettiin hallinnollisena taakkana. Liitosneuvotteluissa tiukimpina asioina

olivat mm. identiteettikysymykset, työalojen ja kappeleiden välinen rooli – kumpi edellä mennään – sekä jumalanpalvelusten kellonajat. Työalamallin vahvuutena koettiin useamman työntekijän samassa työssä toimiminen sekä eri alojen työntekijöiden saaminen koko seurakunnan alueelle. Työalamallin heikkoutena vastauksissa koettiin mm. kappeleiden ja työalojen keskinäinen kilpailu työntekijöiden tehtävistä eri alueilla, työmäärän lisääntyminen sekä pitkät välimatkat.

Alueellisena rakenteena kappeliseurakunnan vahvuutena koettiin mm. identiteettikysymykset: paikallinen omaleimaisuus, vaikuttamisen mahdollistaminen, yhteisö, jossa seurakuntalaisen on luonteva toimia, sekä paikka, jolla on oma nimi. Vastausten perusteella kappeliseurakuntamallin heikkoutena puolestaan koettiin mm. se, että asioita ei nähdä koko seurakunnan kannalta eikä uuden yhteisen seurakunnan muodostuminen ole kovin helppoa. Paikalliseen jumalanpalveluselämään kappeliseurakuntamalli on vaikuttanut vastausten mukaan kaksijakoisesti. Toisaalta nähtiin, että uusi malli on tuonut mukanaan uusia vapauksia, pakottanut muuttumaan ja ajattelemaan uudelleen sekä antanut mahdollisuuden omaleimaisiin jumalanpalveluksiin. Toisaalta jumalanpalvelusten kellonaikojen vaihtuminen on aiheuttanut sotkua, ollut työntekijöiden kannalta väsyttävä sekä nostanut vihaisuutta seurakuntalaisissa.

Seurakuntaliitoksen mukanaan tuomina vahvuuksina koettiin mm. koko seurakunnan runsas toimintatarjonta, työntekijöiden työparit, työntekijäressurssien kasvaminen sekä se, että on mahdollisuus keskittyä enemmän omaan työhön. Seurakuntaliitoksen mukanaan tuomina heikkouksina koettiin mm. epäselvyys kappelineuvoston päätäntävallasta, työalojen plokkiutuminen sekä laaja toiminta-alue ja kiire.

Seurakuntaliitosta pohtiville seurakunnille annetuissa evästyksissä kappeliseurakuntamalli oli ainoa liitosmalli, jossa mukana oli myös selkeästi negatiivisia kokemuksia. Vastauksissa tuli esiin mm. kahden pienen seurakunnan yhteenliittymisen mukanaan tuomat taloudelliset haasteet sekä kokemus sovitusta asioista, joista ei neuvotteluiden jälkeen pidetty kiinni. Rohkaisevissa evästyksissä kehoitettiin mm. avaamaan ikkuna koko kirkon toimintaan ja huomaamaan, että muuallakin on hyvää työtä. Vastauksissa kehoitettiin myös rehelliseen itsetutkiskeluun sekä vaiettujen ja vaikeiden asioiden esiin nostamiseen neuvotteluissa.

8.4 Yhtymämalli, jossa pieni seurakunta liittyi yhtymään

Haastateltavan seurakunnan tilanne liitosneuvotteluissa oli siinä mielessä selkeä, että liitoksen suunnan ja aikataulun määräsi kuntaliitos. Toisaalta kuntaliitokseen liittyvien päätösten viivästyminen toi omat haasteensa ja päällekkäisyytensä myös seurakuntaliitoksen toteuttamiseen.

Vastausten mukaan liitosneuvotteluvaiheessa mm. neuvottelujen ilmapiiri oli hyvä ja neuvottelut sujuivat hyvin. Myös yhtymän asenne sai kiitosta. Liitosneuvotteluvaiheessa olisi voinut kuitenkin olla enemmän yhtymän esittelyä työntekijöille. Myös henkilökunnan kanssa olisi ollut hyvä keskustella enemmän.

Seurakunnan toimintaan yhtymään liittyminen on vaikuttanut mm. taloudellisen jatkumisen turvaamisena. Kiinteistöt voidaan pitää kunnossa ja on mahdollisuus keskittyä enemmän toimintaan. Vastausten mukaan seurakuntaliitoksen vahvuutena koettiin mm. seurakunnan toiminnan säilyminen alueella sekä kiinteistötoimen saama asiantuntemus. Heikkoutena taas koettiin mm. hallinnollisen työmäärän lisääntyminen kirkkoherralla sekä matkustelun lisääntyminen. Vastauksessa esille tuli myös yhtymän sisällä olevan pienen seurakunnan haaste. Pienen seurakunnan kustannukset ovat seurakunnan jäsentä kohden noin kaksinkertaiset isoimpiin seurakuntiin verrattuna.

Seurakuntaliitoksia pohtiville seurakunnille terveiset olivat rohkaisevia ja liitokseen kannustavia. Seurakuntia kehoitettiin neuvotteluissa lähtemään rohkeasti ja ajoissa liikkeelle. Seurakuntalaisia koskevan keskustelun merkitys tuli vastauksissa esille. Vastauksissa tuli myös esille, että työntekijöille ja luottamushenkilöille on hyvä järjestää tukiprosessi toimintarakenteen ja asemaan muuttuessa. Eräässä vastauksessa tuli paikallisen identiteetin huomioiminen esille seuraavasti: ”Hyvä paikallinen identiteetti voidaan säilyttää myös yhteisessä, yhdessä tekemisen hengessä.”

8.5 Yhtymän sisällä pienten seurakuntien liittymiset yhdeksi isommaksi seurakunnaksi

Vastausten perusteella liitosneuvottelut sujuivat hyvässä hengessä. Liitosneuvotteluissa positiivisina asioina esiin nousivat mm. avoimuus ja luottamus. Lisää huomiota liitosneuvotteluvaiheessa olisi toivottu muutostyöskentelyyn työyhteisön kanssa. Neuvotteluissa haasteeksi nousi työntekijäresurssien kohdentaminen ja vähennystarve. Asiat saatiin kuitenkin hoidettua luontaisilla muutoksilla.

Työalamallin vahvuudeksi vastauksissa koettiin työalaan perehtynyt tiimi ja henkilöstön riittäminen koko seurakunnan alueelle. Työalamallin heikkouksia ei vastauksissa ilmennyt. Alueellista toimintaa tukevana rakenteena seurakuntaan on luotu aluetoimikunnat ja toimintaryhmät. Vastausten mukaan toimikunnat ja toimintaryhmät ovat toimineet hyvin, ja sieltä tulee loistavia ideoita. Paikalliseen jumalanpalveluselämään liitos on vaikuttanut positiivisesti. Vastausten mukaan positiivisuuteen ovat vaikuttaneet mm. teemojen monipuolistuminen ja pappien vaihtuminen, mikä tuo vaihtelua ja rikkautta jumalanpalveluksiin.

Vastausten mukaan seurakuntaliitosten jälkeiseksi toiminnan vahvuudeksi nousi mm. riittävä henkilöstö, jolla pystytään huolehtimaan myös reuna-alueiden toiminnasta ja hoitamaan yllättävät sairauspoissaolot. Liitoksen jälkeisen toiminnan heikkoudeksi nousivat mm. alueen laajuus ja henkilökunnan muuttuminen etäisemmäksi. Vastausten mukaan seurakuntaliitokset ovat vahventaneet seurakunnan taloutta.

Seurakuntaliitosten vahvuudeksi vastauksissa mainittiin mm. toiminnan vahvempi toteutuminen, työntekijöiden tiimituki ja aktiivisten luottamushenkilöiden riittävä määrä. Heikkoutena esiin nousi mm. paikallisuuden vähentyminen. Terveiset seurakuntaliitoksia pohtiville seurakunnille koskivat mm. tunnustelun ajoissa aloittamista ja realistisesti tulevaisuuteen katsomista.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää eväitä seurakuntaliitoksia pohtiville seurakunnille. Eväitä oli tarkoitus löytää hallintoon, talouteen ja toimintaan. Johtopäätöksissä on kiteytetty tutkimuskyselyssä saadut vastaukset tämän jaon mukaisesti.

Hallinto. Vastusten mukaan seurakuntia kehoitettiin lähtemään liitosneuvotteluihin ajoissa ja avoimella mielellä. Hallintoa kehoitettiin katsomaan asioita seurakunnan tehtävien toteutumisesta käsin. Vastauksissa tuli myös vahvasti esille henkilökunnan kanssa käytävän keskustelun merkitys ja tarve. Koko henkilökunta tulisi ottaa mukaan liitosprosessiin heti neuvottelujen alusta alkaen, aina liitoksen jälkeiseen työkuultuuriin yhteensovittamiseen saakka. Myöskään seurakuntalaisten kuulemista ei tulisi neuvotteluissa unohtaa. Yhteiseen hiileen puhaltaminen ja yhteisten neuvottelutavoitteiden löytyminen on onnistuneen seurakuntaliitoksen perusta.

Talous. Vastausten mukaan laajemmat hartiat antoivat liitoksissa taloudellista turvaa. Jos seurakunnan talous on ollut heikko, seurakunnan oli ollut hyvä tehdä liitos taloudeltaan vahvan yhtymän tai seurakunnan kanssa. Samalla vastauksista ilmeni se tosiasiasta, että pelkkä seurakuntien yhteenliittyminen ei seurakuntien taloutta paranna. Kahdesta heikosta seurakuntataloudesta ei itsestään synny vahvaa uutta seurakuntataloutta. Vastausten perusteella voisi tehdä sen johtopäätöksen, että kahden taloudeltaan heikon seurakunnan ei kannata liittyä keskenään yhteen ilman vahvan seurakuntatalouden tukea. Liitos kannattaa toteuttaa niin, että ainakin yhdellä liitosseurakunnalla tai seurakuntayhtymällä on vahva talous. Vahva talous luo paremmat edellytykset seurakuntien liitosten onnistumiselle.

Toiminta. Vastausten mukaan yksi seurakuntaliitoksen vahvuuksista oli monipuolistunut seurakunnallinen toiminta. Vahvuutena koettiin myös työntekijämäärän lisääntyminen seurakunnissa. Työtä ei enää tarvinnut tehdä yksin. Liitosseurakunnissa oli työalatiimejä, työpareja sekä paremmat mahdollisuudet erikoistua omassa työssään. Toiminnallisena huolena nousi mm. jumalanpalvelusaikojen muuttuminen ja jokaviikkoisten jumalanpalvelusten päättyminen. Laajat työalueet, kiire ja työntekijöiden etääntyminen seurakuntalaisista koettiin myös toiminnan haasteena.

Loppukiteytys. Johdantotekstissä oli Harvardin yliopiston professori John P. Kotterin toteamus, että mikäli halutaan muutosta, muutoksen edistyskeinona tulisi järjestää kriisi (Kotter 1996, 37–39). Kyselyn perusteella uskallan kuitenkin todeta, että seurakuntien edustajat kehottivat olemaan enemmän samaa mieltä suomalaisen filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakan kanssa. Sydänmaanlakan mukaan älykäs organisaatio ennakoi muutoksia. (Sydänmaanlakka 2007, 218.) Toivon, että tämä opinnäytetyö antaisi liitoksia pohtiville seurakunnille mahdollisimman paljon eväitä liitosneuvotteluihin. Ainakin sen verran, että jokainen seurakunta voisi yhtyä filosofian tohtorin toteamukseen: älykäs organisaatio ennakoi.

LÄHTEET

- Aho, T. 2011. Isännän ääni? Seurakuntien yhdistymisen merkitys pienten seurakuntien nuorisotyölle. Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: Bookwell Oy.
- Anetjärvi, S. & Jakobsson, M. 2017. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Edita.
- Halonen, P. 2013. Seurakuntaliitokseen liittyvä sisäinen ja ulkoinen viestintä lakautettavan seurakunnan näkökulmasta. Case Siikasalon seurakunta. Centria ammattikorkeakoulu.
- Hirsijärvi, R. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Huhta, E., Poutiainen, M., Totto, T. & Turunen, R. 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Keso, V. & Vakkuri, J. 2011. Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. Tampere. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja.
- Kirkkohallituksen yleiskirje 13/2017.
- Kirkkojärjestys. Finlex.fi.
- Kirkkolaki. Finlex.fi.
- Koli, V. 2014. Diakoniatyö seurakuntaliitoksen jälkeen. Vahdon kappeliseurakunnan ikäihmisten kokemuksia. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Luhtasela, O. M. 2012. ”Miten minulle tässä käy?” Henkilöstön asema seurakuntajaon muuttamisessa kirkkolain 13 luvun ja 2 pykälän mukaan. Itä-Suomen yliopisto.
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Porvoo: Bookwell Oy.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nieminen, R. T., Vallenius, L. & Tähkänen, M. 2005. Seurakuntarakenne murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niemistö, H. 2013. Seurakuntien yhdistymisen vaikutukset asiakaslähtöisyyteen. Helsingin ydinkeskustan seurakuntien muutosprosessi keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Niinistö, S. 2014. Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi: kieltämisen kautta hyväksyntään. Helsingin yliopisto.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009 ja 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Palmu, H. 2010. Tavoitteista totta. Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutosten suunnitteluvaiheesta, uudistusten vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tampere. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja.
- Palmu, H. 2010. Työolot rakennemuutosseurakunnissa. Tampere. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja.
- Salomäki, H. & Palmu, H. 2012. Rakennemuutoksen vaikutukset seurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskus.
- Sassali, R. 2008. Uudessa leilissä. Raahen seurakunta yhdistymisprosessissa työyhteisön näkökulmasta. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Schranner, M. 2002. Neuvottelutaito: strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin, Helsinki: Multiprint Oy.
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007. Läsnäolon yhteisö. Kirkkohallituksen asettaman Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti.
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2011. Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011 loppuraportti.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Keski-Suomen kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtola, H. & Vauramo, M.-L. 2013. ”Enemmän työntekijöitä, enemmän ammattitaitoa”. Salon seurakunnan diakoniatyöntekijöiden kokemuksia seurakuntaliitoksen vaikutuksista diakoniatyöhön. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Virta, K. 2010. ”Hänellä on näky siitä, mitä me olemme huomenna!” Keskijohdon kokemukset seurakuntien yhdistymisen johtamisesta. Helsingin yliopisto.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wireman, T. 2015. Benchmarking Best Practises for Maintenance, Realibility and Asset Management. New York: Industrial Press, Inc.

LIITTEET

Liite 1: Pomarkun seurakunnan kirkkoneuvoston päätös liitosneuvotteluhalukselvaluusselvityksestä.

Pomarkun seurakunta	tarkastettu: _____	Kokouspäivä	Sivu
Kirkkoneuvosto	tarkastettu: _____	01.02.2017	6/7

7 § Mahdollisten liitosneuvottelujen aloittaminen.

Pomarkun seurakunta on käynyt yhteistyöneuvotteluja naapuriseurakuntien kanssa useiden vuosien ajan. Välillä neuvotteluja on käyty osana piispantarkastusta, välillä hiippakunnan aloitteesta, välillä konsulttien ohjaamana ja välillä kahden kesken naapuriseurakunnan kanssa. Neuvottelujen kokoonpanot ovat vaihdelleet tilanteen mukaan.

Viimeisin neuvottelukierros käynnistyi Pohjois-Satakunnan seurakuntien kesken hiippakuntadekaani Timo Tavastin lähettämällä sähköpostilla 16.06.2015, taustalla piispa Kaarlo Kallialan toimeksianto neuvottelujen käynnistämiseen. Hiippakunnan konsulttien johdolla aloitimme neuvottelut syksyllä 2015. Käytyjen neuvottelujen pohjalta taloudellisen jaoston kokouksessa 03.02.2016 ja kirkkoneuvoston kokouksessa 05.04.2016 päädyttiin aloittamaan yhteistyöneuvottelut Porin seurakuntayhtymän kanssa.

Laaja-alaiset neuvottelut ilman virallista liitosneuvottelua ovat olleet omalla paikallaan tunnus-televina, liitoksia kartoittavina ja ajatukseen totuttelevina askelina. Konkreettisia esityksiä ei ole kuitenkaan muodostunut. Selkeän neuvottelutuloksen aikaansaamiseksi on tarpeen käydä viralliset liitosneuvottelut. Seurakunnan toiminnan ja henkilöstön turvaaminen vaatii ratkaisuja heikon taloustilanteen takia. Muutaman vuoden odottamisen jälkeen näillä talouden tunnusluvuilla tilanne on toinen. Aikaa ei ole hukattavaksi.

Mahdolliset liitosneuvottelut käydään Pomarkun seurakunnan liittymisestä Porin seurakuntayhtymään ja samalla seurakuntaliitosneuvottelut Pomarkun, Noormarkun ja Lavian seurakuntien kesken. Tarkoituksena olisi, että toukokuussa 2017 kirkkovaltuusto voisi tehdä lopullisen päätöksen edellä mainittujen liitosneuvottelujen aloittamisesta. Liitosneuvotteluille olisi hyvä jäädä aikaa vähintään kuusi kuukautta (minimissään lokakuu 2017 - maaliskuu 2018). Huhtikuussa 2018 liitosneuvottelujen tulokset olisivat seurakuntamme käytössä. Kirkkovaltuusto voisi tehdä esityksen Pomarkun seurakunnan liittymisestä Porin seurakuntayhtymään päättäen samalla myös virallisesta seurakuntaliitosaloitteesta (Pomarkun, Noormarkun ja Lavian seurakuntaliitos). Esitykset ja aloitteet tähtäisivät 1.1.2019 lukien mahdollisesti toteutettaviin liitoksiin.

Päätös neuvotteluihin lähtemisestä ei velvoita seurakuntia ja Porin yhtymää päättämään mihinkään tiettyyn lopputulokseen, vaan tulokset ratkeavat vasta neuvottelujen kuluessa.

Pomarkun seurakunnan kirkkoherran ja talouspäällikön lisäksi asian valmisteluun ovat osallistuneet kirkkovaltuuston puheenjohtaja Pekka Myllymäki ja kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja Pekka Suikkanen.

Esitys:

Pomarkun seurakunnan kirkkoneuvosto päättää:

1. Pyytää Porin seurakuntayhtymältä sekä Lavian ja Noormarkun seurakunnilta vastausta liitosneuvotteluhaluksuudesta huhtikuun 2017 loppuun mennessä.
2. Esittää, että kirkkovaltuusto tekee toukokuussa 2017 päätöksen liitosneuvottelujen käynnistämisestä syksyllä 2017:
 - a. Pomarkun seurakunnan liittymisestä Porin seurakuntayhtymään.
 - b. Seurakuntaliitoksen käynnistämisestä saatujen vastausten pohjalta.

Päätös:

Esitys hyväksyttiin yksimielisesti

Liite 2: Puuttumiskynnys – seurakunnan toiminta ja hallinto

PUUTTUMISKYNNYS – SEURAKUNNAN TOIMINTA JA HALLINTO

Seurakunnan yhteiskunnalliset tehtävät, hallinto ja viranomaistoiminta

- puutteet hautaustoimen tai hautausmaan ylläpitotehtävien hoidossa
- epäkohdat kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ja irtaimiston ylläpitotehtävien hoidossa
- puutteellisuudet kirkonkirjojen ja väestötietorekisteriin liittyvien tehtävien hoidossa
- tehtävien hoitamiseen vaadittavan riittävän henkilöstön puute
- hallinnon yleinen toimimattomuus
- hallintolain mukaisten palveluvelvoitteiden laiminlyönnit (hallintolain 2 luku)

Seurakunnan toimintaorganisaatio

- perustehtävien mukaisen toiminnan ylläpidon ilmeiset puutteet ja laiminlyönnit
- toiminnan määrän ja/tai laadun selkeä negatiivinen erottuminen verrokkiseurakunnista
- jäykkä, lokeroitunut, eristäytynyt ja/tai uusiutumiskyvytön toimintakulttuuri

Johtaminen seurakunnassa

- toimivan johtamisjärjestelmän puute tai olemassa olevan järjestelmän toimimattomuus
- pitkäaikaiset ongelmat seurakunnan operatiivisessa johtamisessa
- yhteisesti hyväksytyn toimintastrategian tai sen konkreettisen vaikuttavuuden puute
- yhteistyöhankaluudet lähiseurakuntien ja tuomiokapitulin kanssa
- toistuvat hallinnolliset virheet
- merkittävät ristiriidat seurakunnan johdon, työntekijöiden ja luottamuselinten välillä

Seurakunnan henkilöstö

- ongelmat seurakunnan perustehtävien hoitamisen kannalta välttämättömän ja riittävän henkilöstön rekrytoinnissa
- jatkuvat sijaisjärjestelyiden ongelmat
- työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ongelmat
- työyhteisön ilmapiirin pitkäaikaiset ristiriidat
- henkilöstön ilmeiset kompetenssi- ja osaamisvajeet
- suunnitelmallisen henkilöstön koulutuksen ja muun kehittämistoiminnan puute

Puitteet

- seurakunnan jäsenmäärän merkittävä lasku
- seurakunnan perustehtävän hoitamista vaikeuttava julkisuuskuva ja maine
- muun paikallisen uskonnollisen toiminnan voimistuminen

Liite 3: Puuttumiskynnys – seurakunnan talous

PUUTTUMISKYNNYS – SEURAKUNNAN TALOUS

Alla esitetyt mittarit on laadittu tunnistamaan ennakoitavissa olevia tai jo akuutteja talouden haasteita, joista selviämiseen seurakunnan omat resurssit tai osaaminen eivät riitä. Mittareita on seitsemän. On huomioitava, että jokaisen mittarin osalta voi olla perusteltuja syitä, miksi jokin niistä päättyy puuttumiskynnyksen ylittävälle rajalle. Investoinnit, henkilöstörakenteen järjestelyt tai yksittäiset tilanteet voivat johtaa tähän. Jos kuitenkin on havaittavissa selkeää suuntaa talouden kehittämisessä negatiiviseksi, tulee seurakunnan talouden kestävyys ottaa tarkasteluun.

1. **Seurakunnan vuosikate** on kahtena tai useampana vuotena negatiivinen ilman kirkon keskusrahaston myöntämiä harkinnanvaraisia toiminta-avustuksia ja kertaluonteisia eriä
 - Huomioitavaa on, että vuosikatteella käytännössä rahoitetaan tulevat investoinnit, joten jatkuva 0-tason vuosikate ei käytännössä mahdollista kestäväällä pohjalla olevaa taloutta.
 - Kertaluonteisia tuottoja syntyy esimerkiksi kiinteistöjen myynnistä, joiden tasearvo on huomattavasti reaaliarvoa matalampi, jolloin saatu voitto on lähinnä kirjanpidollista eikä todellisuudessa edesauta seurakunnan talouden vahvistamista.
2. **Seurakunnan taseessa** on kertynyttä alijäämää eikä sen kattaminen näytä todennäköiseltä ilman kertaluontoisten erien tai metsänhoitosuunnitelman ylittävän myynnin toteuttamista
 - Alijäämän kattaminen kertaluontoisilla sellaisten kiinteistöjen tai irtaimen myynnillä, joka on tasearvoltaan selkeästi alle reaaliarvon, ei osoita toiminnan olevan kestäväällä pohjalla.
 - Seurakunnilla tulee metsäomaisuuden osalta olla metsänhoitosuunnitelma, jossa on kirjattu puunmyynnin kestävä taso. Seurakunnan toiminnan ei voida katsoa olevan kestäväällä pohjalla, jos alijäämän kattamiseksi suoritetaan myyntiä, joka ylittää metsänhoitosuunnitelmassa olevan kestävän tason.
3. **Seurakunnan kirkollisveroprosentti** on 2,0 ja seurakunnan tilikaudet ovat alijäämäisiä ilman kertaluonteisia eriä
 - Nykyisissä olosuhteissa seurakuntien veroprosentin enimmäissuuruus on käytännössä 2,0 prosenttia. Mikäli seurakunta ei pysty välttämään alijäämäisiä tilikausia tällä veroprosentin tasolla, ei sen talouden voida katsoa olevan kestäväällä pohjalla.
4. Seurakunta päättää **korottaa kirkollisveroprosentin** yli 2,0:n
 - Mikäli seurakunnan talouden tasapainottaminen edellyttää yli 2,0 veroprosenttia, ei talouden voida katsoa olevan kestäväällä pohjalla.
5. **Maksuvalmius** on alle 60 päivää
 - Maksuvalmiuden heikkeneminen alle 60 päivän vaarantaa seurakunnan kyvyn hoitaa velvoitteensa esim. palkanmaksun ja laskujen osalta.
6. **Maksuvalmius heikkenee** kahden tai useamman tilikauden aikana tasaisesti tai kiihtyvällä tahdilla yli 20 prosenttiin vuosittain
 - Maksuvalmiuden heikkeneminen vuosittain on merkki siitä, että seurakunnan talous on ajautumassa kriisiin. Yksittäisten vuosien poikkeamat voivat olla perusteltuja mm. investoinneista ja verotilitysten jaksotuksista johtuen. Maksuvalmiuden heikkeneminen useamman vuoden aikana on kuitenkin selvä indikaattori tulossa olevista ongelmista.
7. **Henkilöstömenot** kasvavat euromääräisesti tai suhteessa verotuloihin kahtena tai useampana vuotena
 - Henkilöstömenojen osalta kokonaisuudessa on huomioitava kuitenkin esim. luovutettujen kiinteistöjen hoitomenojen väheneminen tai muut seurakunnan kulurakenteeseen vaikuttavat tekijät.

Liite 4: Hiippakuntadekaani Timo Tavastin sähköposti

Tavast Timo

to 23.2.2017 9:04

Tervehdys!

Pomarkun seurakunnan talouspäällikkö Mika Piittala tekee tutkimusta erilaisista arkkhiippakunnassa toteutetuista seurakuntaliitoksista. Tutkimus on yhtäältä Satakunnan Ammattikorkeakoulussa laadittava opinnäytetyö, joka on osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Samalla kyseessä on merkittävä hiippakunnallinen tutkimushanke, jonka suunnitteluun olen hiippakuntadekaanina osallistunut ja jota tuomiokapituli tukee. Olen mm. ollut Mika Piittalan kanssa valitsemassa tutkimuskohteeksi kutsuttavia liitosseurakuntia ja niiden avainhenkilöitä – siis teitä, joille viestini nyt lähetän. Pyydän tuomiokapitulin puolesta sitä, että osallistut tutkimukseen. Tämä on erittäin merkittävää, jotta saamme tutkimuksen piiriin kattavan otoksen erityyppisiä liitosseurakuntia ja tavoitamme jokaisen teistä tutkimukseen valituista työntekijöistä/luottamushenkilöistä.

Mika Piittala tulee ottamaan sinuun maaliskuun aikana yhteyttä lähettäen tarkempaa tietoa tutkimuksesta ja pyytäen seuraavaa:

- Vastaamisesi etukäteiskysymyksiin kirjallisesti (mahdollisuuksiesi sallimissa rajoissa)
- Mikän vierailu seurakunnassasi haastattelemassa sinua liitokseen ja sen jälkeiseen liitosseurakuntana toimimiseen liittyen

Tutkimuksen tulokset tulevat olemaan yksi keskeinen taustatietolähde, ei ainoastaan Pomarkun seurakunnalle sen miettiessä tulevaisuuttaan, vaan tuomiokapitulin johdolle arvioi-
dessamme erilaisten seurakuntaliitosten tarkoituksenmukaisuutta, onnistumisedellytyksiä ja konsultatiivisen tuen tarpeita.

Tutkimusyhteistyöterveisin,

Timo Tavast

Hiippakuntadekaani

Turun arkkhiippakunnan tuomiokapituli

Puh. 0400 774312

Liite 5: Haastattelukysymykset

PERUSTIEDOT:

Vastaajan nimi:

Virka / toimi:

Seurakunnan nimi:

Yhteen liittyneet seurakunnat:

Liitosvuosi:

Seurakunnan jäsenmäärä:

- ennen liitosta:

- liitoksen jälkeen:

Liitoksen toteutumivuosi:

Perustietojen lisäselvennykset:

KYSYMYKSET:

1. Miksi seurakuntaliitos toteutettiin?
2. Mitkä asiat toimivat hyvin liitosneuvotteluissa?
3. Mitä olisi kannattanut tehdä toisin / mitä pitäisi enemmän huomioida liitosneuvotteluvaiheessa?
4. Mikä oli tiukimman ”väännön” aihe neuvotteluissa – ja miten asia saatiin ratkaistua?
5. Miten kiinteistöjen käytöstä ja hallinnoinnista sovittiin etukäteen?
6. Onko seurakunnallanne käytössä ns. aluemalli vai toimialamalli?
7. Mitä vahvuuksia näet omassa toimintamallissanne?
8. Mitä heikkouksia näet omassa toimintamallissanne?
9. Onko seurakuntaanne luotu jotain hallinnollista rakennetta tai toimintaryhmää tukemaan paikallista toimintaa?
10. Jos rakenteita on luotu, ovatko ne onnistuneet säilyttämään/kehittämään paikallista toimintaa ja yhteisöllisyyttä?
11. Miten liitos on vaikuttanut paikalliseen jumalanpalveluselämään?
12. Onko vastuu alueellisesta jumalanpalveluselämästä aluepapilla, vai vaihtuvilla työntekijöillä?

13. Onko entisen seurakunnan alueelle nimetty työntekijöitä tai osuutta työntekijöiden työpanoksesta?
14. Mitä työntekijöitä?
15. Mitä vahvuuksia näet nykyisessä toiminnassa verrattuna ennen liitosta olleeseen toimintaan?
16. Mitä heikkouksia näet nykyisessä toiminnassa verrattuna ennen liitosta olleeseen toimintaan?
17. Toiko rakenneuudistus työntekijöiden johtamiseen (esimies-alaisuuteeseen) liittyviä haasteita? Jos toi, niin minkälaisia?
18. Toiko rakenneuudistus työntekijöiden toimenkuviin / vastuualueisiin liittyviä epäselvyyksiä? Jos toi, niin minkälaisia?
19. Miten liitos on vaikuttanut seurakunnan talouteen?
20. Mitkä asiat toimivat hyvin liitoksen toteutusvaiheessa?
21. Mitä asioita olisi kannattanut tehdä toisin liitoksen toteutusvaiheessa?
22. Mitkä kolme seurakuntaliitoksen mukanaan tuomaa vahvuutta nousee ensimmäisenä mieleen?
23. Mitkä kolme seurakuntaliitoksen mukanaan tuomaa heikkoutta nousee ensimmäisenä mieleen?
24. Mitä haluaisit sanoa seurakuntaliitosta pohtivalle seurakunnalle?