

Reilusti kristitty

Tampereen ev.lut seurakuntien strategia 2015 mietintö

YKV 24.9.2009, 12.11.2009 ja 17.12.2009

Sisällysluettelo

Esipuhe

Johdanto

1. Tampereen seurakuntien olemus ja tehtävä
 - 1.1. Missio
 - 1.2. Arvot
2. Tampereen seurakunnat muuttuvassa toimintaympäristössä
 - 2.1. Yhteisöllisyyden muutos ja kirkko yhteisönä
 - 2.2. Kirkon jäsenyys Tampereella
 - 2.3. Uskonnollisuuden muutos
 - 2.4. Kirkko muuttuvan työelämän tukijana
 - 2.5. Henkilöstö ja talous
 - 2.6. Hallinto ja johtaminen
3. Tampereen seurakuntien visio 2015
4. Strategiset suuntaviivat ja kärkihankkeet vuoteen 2015
 - 4.1. Sitoudumme tukemaan uskon syntymistä ja siinä kasvamista
 - 4.1.1. Kirkkopolku-kärkihanke
 - 4.2. Mahdollistamme monimuotoisen seurakuntayhteyden
 - 4.2.1 Monipuolistuva jumalanpalveluselämä -kärkihanke
 - 4.3. Edistämme yhteiskuntaa uudistavaa elämäntapaa
 - 4.3.1. Uudet jaot -kärkihanke
 - 4.4. Tavoitamme ja vaikutamme
 - 4.4.1. Bränditakomo -kärkihanke
5. Johtopäätökset
 - 5.1. Johtamisjärjestelmän suuntaviivat
 - 5.2. Hallinnon ja talouden suuntaviivat
6. Lähteet

Esipuhe

Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän strategiatyöskentely päätettiin aloittaa toukokuussa 2007. Käytännössä prosessi käynnistyi 31.10.2007 seurakuntayhtymän henkilöstöpäivässä sekä samaan aikaan toteutetussa luottamushenkilöiden tiedotustilaisuudessa. Prosessia oli valmisteltu jo aikaisemmin tapahtuneessa taustatyöskentelyssä arvioitaessa edellistä, vuonna 2003 hyväksyttyä, vuoteen 2010 tähtäävää strategiaa eri yhteyksissä.

Strategian päivittäminen oli tarpeen käynnistää, koska seurakuntien toimintaympäristö on vuosituhannen alkuvuosien aikana huomattavasti muuttunut. Eräänä näkyvänä tekijänä tästä on ollut kirkosta eroamisen runsas lisääntyminen. Myös seurakuntien taloudessa on epävarmuus lisääntynyt ja se on välttämätöntä ottaa huomioon toimintaedellytyksiä arvioitaessa.

Yksikkökohtaisten työpajojen ja eri työryhmien työskentelyn tuloksena löydettiin ensin skenaariot tulevaisuuden hahmottamiseksi sekä niiden avulla painopistealueita, jotka tuli ottaa huomioon strategian linjauksia laadittaessa. Seurakuntayhtymän nykytilaa arvioitiin SWOT-analyysillä. Tärkeän keskustelufoorumin muodostivat strategiatyön kotisivut, jotka alusta asti ovat olleet käytössä.

Keskustelujen sekä varsin laajojen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kesken käytyjen lausuntokierrosten jälkeen suunnittelutoimikunta on laatinut mission, arvot, vision ja strategiset suuntaviivat käsittävän strategian, jonka tähtäin on vuodessa 2015 ja pidemmälläkin. Nämä yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi 24.9.2009.

Tämän jälkeen hyväksyttiin yhteisessä kirkkovaltuustossa 12.11.2009 vastaavan valmistelun jälkeen johtamisjärjestelmän perusteet. Ne on johdettu nykytilamme mahdollisuuksia ja uhkia sekä vahvuuksia ja heikkouksia arvioivasta SWOT-analyysistä.

Lopuksi käsiteltiin toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategiset linjaukset. Tavoitteena on, että organisaatiomme ja hallintomme palvelee kirkon olemuksesta nousevan perustehtävän, mission laadukasta ja jäsenlähtöistä toteuttamista. Nämä toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden strategiset linjaukset yhteinen kirkkovaltuusto hyväksyi 17.12.2009.

Kirkon perustehtävä ja sanoma pysyvät. Seurakuntien toiminnan ytimessä ovat jäsenet ja kaikki tamperelaiset. Voidakseen toteuttaa tehtävänsä muuttuvassa ajassa seurakuntien on kehitettävä toimintaansa ja rakenteitaan. Ajatukset siitä, kuinka kirkon tulisi toteuttaa tehtävänsä Tampereella vuoteen 2015, on kiteytetty tähän strategiaan.

Johdanto

Kirkon tulee tarjota arvoja ja merkitystä tamperelaisten elämään. Kokemus näistä arvoista välittyy kristillisen kasvatuksen ja kirkolta saatavan hengellisen, henkisen tai arkisen tuen ja avun välityksellä. Kirkon palvelujen ja yhteisöjen merkityksen määrittelee jokainen kirkon jäsen itse.

Tampereen seurakunnilla on vuoden 2009 alussa noin 153 400 jäsentä. Kirkon on – yhteisen strategiansa mukaisesti – tavoitettava kukin heistä laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa. Kirkon on oltava Tampereella kaikkia jäseniään varten ja vielä enemmän: sen lähetystehtävä ulottuu jokaiseen ihmiseen kaikkialla maailmassa.

Nykyisessä jatkuvan muutoksen maailmassa mikään organisaatio ei voi tuudittautua ajatukseen, että kaikki jatkuu yhtä hyvin tai samalla tavoin kuin ennenkin. Toimintaympäristön muuttuessa organisaation strategian tulee vastaavasti muuttua, jotta organisaatio voisi toivoitun vaikutuksin toteuttaa perustehtävänsä myös jatkossa.

Perinteisesti organisaatiot luovat tuotteita ja palveluja, joita odottavat ihmisten tarvitsevan. Nykypäivänä toimivat parhaiten kuitenkin sellaiset organisaatiot, jotka ottavat sen palveluja tarvitsevat henkilöt mukaan jo niitä kehitettäessä. Näin ihmiset tulevat osaksi organisaation prosesseja, eivätkä jää vain toiminnan kohteiksi. Tämä ajattelutavassa tapahtunut muutos koskee myös kirkon tekemää työtä.

Tampereella kirkon toimintaympäristö on merkittävästi muuttunut viimeisten vuosien aikana. Kirkkoon kuulumisen on vähentynyt noin prosenttiyksikön verran vuodessa. Vuonna 2008 vähennys oli erityisen korkea, 1,4 prosenttiyksikköä. Kirkosta eroaminen on myös Tampereella viime vuosina painottunut voimakkaasti nuorten aikuisten ikäluokkiin.

Erilaisia sosiokulttuurisia ryhmiä ja asenneilmastoja edustavien tamperelaisten tulisi saada kirkolta heille sopivia rakennusaineita omaan hengelliseen ja henkiseen etsintäänsä, arkielämänsä tueksi ja yhteyden kaipaukseensa. Tällöin yhdessä kirkon tradition kanssa tulisi aiempaa vahvemmin ottaa huomioon kirkon jäsenen näkökulma, tarpeet, tunteet ja odotukset.

Modernisaation tuomien muutosten maailmassa näyttävät parhaiten menestyvän yhteisöt, jotka ottavat toimintaympäristön muutokset vakavasti ja uudistavat perinteitään rohkeasti.

Tässä asiakirjassa on käytetty lähteinä Tampereen seurakuntayhtymän strategiaprosessin aikana eri työryhmissä, työpajoissa sekä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden neuvotteluko-

kouksissa koostettuja muistioita, pidettyjä esitelmiä, työskentelyä ohjanneen suunnitteluryhmän jäsenten valmisteluja sekä liitteenä mainittuja tutkimuksia ja selvityksiä.

1. Tampereen seurakuntien olemus ja tehtävä

Tampereen seurakunnat ovat olemassa toteuttaakseen Jeesuksen Raamatussa antamaa lähetyksensä: "Menkää siis ja tehkää kaikki kansat minun opetuslapsikseni: kastakaa heitä Isän ja Pojan ja Pyhän Hengen nimeen ja opettakaa heitä noudattamaan kaikkea, mitä minä olen käskenyt teidän noudattaa. Ja katso, minä olen teidän kanssanne kaikki päivät maailman loppuun asti." (Matt. 28: 19–20)

Lähetyksensä mukaisesti tehtävämme on kutsua ihmisiä pelastukseen. Jotta usko Kristukseen syntyisi ja vahvistuisi, tehtävämme on kertoa sanomaa Jeesuksen kuolemasta ja ylösnousemuksesta, kastaa Isän ja Pojan ja Pyhän Hengen nimeen, kutsua ehtoollispöytään ja julistaa syntien anteeksiantamista. Elämämme ja toimintamme voimana ovat rukous, Raamatun sana ja Pyhän kohtaaminen. Tehtävämme on huolehtia siitä, että lapset ja nuoret oppivat kodissaan ja lähipiirissään kristillisen uskon perusasiat.

Tampereen seurakunnat osana luterilaista kirkkoa elää todeksi Jeesuksen antamaa rakkauden kaksoiskäskyä: "Rakasta Herraa, Jumalaasi, koko sydämestäsi, koko sielustasi ja mielestäsi. Tämä on käskyistä suurin ja tärkein. Toinen yhtä tärkeä on tämä: Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi." (Matt. 22: 37-39). Rakastamme Jumalaa silloin, kun otamme vastaan Hänen lahjojaan ja kiitämme niistä, kun uskomme Kristukseen, seuraamme Häntä ja elämme kristittyjen keskinäisessä yhteydessä. Tehtävämme on välittää lähimmäisistä lähellä ja kaukana sekä huolehtia luomakunnastamme sanoin ja teoin. Erityisesti autamme ja tuemme heikoimmassa asemassa olevia.

Tämä tarkoittaa elämistä avoimena yhteisönä, joka hyväksyy erilaiset jäsenet yhteyteensä ja säilyttää laajan kosketuspinnan tamperelaisiin. Hakeudumme aktiivisesti yhteistyöhön, kumppanuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. Vahvistamme ja edistämme niitä toimintoja, joissa kohtaamme ihmiset heidän elämäntilanteessaan avaran kansankirkonäkemyksen pohjalta. Olemme erityisesti kirkon jäseniä varten mutta tehtävämme välittää uskoa ja rakkautta ulottuu kaikkiin tamperelaisiin.

1.1. Missio

Tehtävämme on lähetyksensä mukaisesti elää ja toimia lähellä armollista Jumalaa, lähimmäistä palvellen ja luomakuntaa varjellen.

1.2. Arvot

- *Pyhän kunnioitus*
 - kunnioitamme pyhää kolmiyhteistä Jumalaa
 - tunnustamme Jeesuksen Kristuksen ainoalaatuisuuden
 - näemme Jumalan kuvan ihmisessä ja ihmisen syntisyyden
 - tunnistamme pyhyden kaipauksen muissa uskonnoissa
- *Vastuullisuus*
 - huolehdimme lähimmäisistämme
 - varjelemme luomakuntaa
 - käytämme kaikkia voimavaroja vastuullisesti
 - tavoittelemme kohtuullisuutta elämäntavoissa
- *Oikeudenmukaisuus*
 - taistelemme oikeudenmukaisuuden puolesta
 - puolustamme heikkojen ja syrjäytyneiden oikeuksia
 - ratkaisemme asiat tasapuolisesti ja kaiken tarkastelun kestävästi
- *Totuudellisuus*
 - puhumme rohkeasti Jumalasta
 - uskomme ja elämme niin kuin opetamme
 - pidämme kirkon toiminnan avoimena ja hallinnon läpinäkyvänä

2. Tampereen seurakunnat muuttuvassa toimintaympäristössä

Maailmanlaajat vaikutteet ja trendit muovaavat elämää myös Tampereella. Tutkijat ovat havainneet yleisissä trendeissä suuntausta vakiintuneesta elämäntavasta kohti helpon elämän mallia, jonka keskiössä on mukavuudenhalu ja itsekkäässä mielessä ihminen itse.

Ikäluokkien sisäiset erot ovat lisääntyneet niin, että mitään ikäluokkaa ei voida enää käsitellä yhtenäisenä ryhmänä. Aikuisten elämäntyyliin on havaittu yleistä muutosta kohti nautintohakuista elämäntapaa. Samalla luottamus instituutioihin ja myös kuluttajauskollisuus murenevat. Kaupallinen mielikuvien kieli vaikuttaa entistä enemmän tapaan, jolla ihmiset jäsentävät ympäristöään. Ihmiset valitsevat niitä mielikuvia, joiden he kokevat tukevan itseään.

Myös Tampereella erilaiset arvomaailmat ja kulttuurit kohtaavat entistä useammin ja lisäävät kulttuurisia jännitteitä. Ihmisen henkiset voimavarat ja psyykkinen kapasiteetti joutuvat tietotulvan, lisääntyvien pelkojen ja jatkuvan epävarmuuden keskellä kasvavan kuormituksen kohteeksi. Kirkon tuleekin tuoda tamperelaisten elämään inhimillisyyttä, lämpöä ja iloa kovien arvojen ja kaupallisuuden tilalle.

Verkkopohjainen yhteiskunta ja sen tarjoamat uudet käyttäytymistavat ja vuorovaikutusmuodot muuttavat kulttuuria sekä kulttuuriympäristöä. Kulttuuri, teknologia ja ihminen kytkeytyvät toisiinsa uusilla tavoilla. Tämän seurauksena syntyy uudenlaisia yksilöllisen, yhteisöllisen ja sosiaalisen toiminnan muotoja.

Samalla kun vuorovaikutus lisääntyy, se jossain määrin pinnallistuu. Yksinäisyys on kaupunkimaisissa olosuhteissa lisääntynyt erityisesti ikäihmisten keskuudessa. Inhimillisen vuorovaikutuksen sekä inhimillistä kypsymistä tukevien ja turvaa synnyttävien ihmissuhteiden ja yhteisöjen tarve kasvaa. Tällä on erityisen suuri merkitys lasten ja nuorten hyvinvoinnille.

Viime vuosien tilastot kertovat tamperelaisten lasten ja nuorten psyykkisen pahoinvoinnin lisääntyneen. Lastensuojelun avohuollon tukitoimissa asiakasmäärät ovat kasvussa. Myös nuorten mielenterveyslääkkeiden käyttö lisääntyy, samoin päihteiden käytöstä aiheutuvat väkivalta- ja huumausainerikokset.

Ilmastonmuutoksen edetessä kestävä kehityksen vaatimus tulee vaikuttamaan entistä enemmän tuleviin valintoihimme. Kirkolta kysytään nyt selkeää ekologisen, sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurisen vastuullisuuden puolustamista ja edistämistä. Kirkon tuleekin edistää vastuullista elämäntapaa ja kertoa, että elämä, ihmisarvo ja luonto ovat pyhiä.

Arvokkaiden asioiden säilymisestä ja muuttumattomuudesta on huolehdittava, sillä ihminen tarvitsee elämänsä myös pysyviä elementtejä. Kirkon on toiminnallaan tuettava lapsiperheiden eheyttä sekä vanhempien kasvatustuuta ja parisuhdetta sekä osaltaan huolehdittava siitä, että mahdollisimman moni lapsi ja nuori oppisi kristillisen uskon perusasiat kotona. Jotta tämä onnistuisi, kirkon tulisi tavoittaa perheitä enemmän kokonaisuutena.

Kristillisen kasvatuksen merkitys korostuu yhteiskunnan moniarvoisuuden ja erilaisten stressitekijöiden lisääntyessä. Kirkon tulee käyttää huolella mahdollisuuksia, joita sillä on kouluissa, päiväkodeissa ja järjestöyhteistyössä sekä tarjota lapsille ja nuorille kiinnostavia mahdollisuuksia toimimiseen kirkossa.

2.1. Yhteisöllisyyden muutos ja kirkko yhteisönä

Perinteistä kyläyhteisömaista yhteisöllisyyttä on kaupunkikulttuurissa havaittavissa nykyään melko vähän. Muutostrendit osoittavat, että ihmiset hakevat nyt asuinpaikasta riippumatta yhteyttä vertaisiin, joiden kanssa verkottumisesta on heille iloa ja hyötyä.

Vertaispohjalta muodostuneissa ryhmissä ryhmän jäsenten väliset suhteet ovat syvälliset ja lämpimät. Jäsenet tukevat toisiaan, kuitenkin ilman tiukkoja normeja. Itsensä näköiseksi tehty yhteisöllisyys takaa sen, että henkilö voi kokea tulevansa ryhmän jäsenten taholta hyväksytyksi sellaisena kuin on.

Yhteisöllisyys on keskeisesti kirkon olemukseen liittyvä tekijä. Uudessa Testamentissa Paavali kuvaa kirkkoa Kristuksen ruumiina, jonka jäseniä ovat kaikki kastetut. Tärkein ruumista yhdistävä ominaisuus on rakkaus, joka on myös armolahjoista tavoiteltavin. Rukoileva, uskoa tunnustava ja uskoa todeksi elävä kirkko on Kristuksen ruumis.

Luterilaisissa tunnustuskirjoissa kirkko määritellään ”pyhien yhteisöksi, jossa evankeliumia puhtaasti julistetaan ja sakramentit oikein toimitetaan.” Teologisesti kirkko on yksi, pyhä ja yhteinen. Tässä pyhä ei ole laadullinen määritelmä, eikä kerro ihmisen hurskauden tai hengellisen kilvoituksen asteesta. Kristukseen uskova, syntinen ja erehtyvä, mutta syntinsä anteeksisaanut ja -saava on pyhä.

Kirkko on uskon ja rakkauden yhteisö joka elää maailmassa. Kirkko on historiansa aikana menestynyt silloin, kun se on ollut avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Eristäytyminen vuorovaikutuksesta johtaa aina marginalisoitumiseen. Kirkon yhteisöllisyys voi toteutua kaikissa niissä tilanteissa joissa kirkon jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa, henkilökohtaisesti kohtamisesta verkko- ja virtuaaliyhteisöihin.

Yhteisöllisyyden muutos on mahdollisuus kirkolle. Kirkosta on mahdollista muodostaa sellainen yhteisöjen verkosto, jossa kirkon jäsenet voivat liittyä heitä kiinnostaviin yhteisöihin ja myös itse muodostaa niitä. Näiden yhteisöjen tulee olla kirkon tunnustusta kunnioittavia. Hyvänä käytännön työkaluna suorassa vuorovaikutuksessa voidaan käyttää yhteystietojärjestelmää, joka mahdollistaa suorat kontaktit kaikkiin sitä haluaviin kirkon jäseniin Tampereella.

Seurakunnallinen yhteisöllinen toiminta kaupunkiympäristössä on hyvä nähdä kolmitasoisena. Toiminnallisesti ja sijainniltaan parhaiden seurakuntakeskusten ja kirkkojen ympärille muodostuu sekä aluepohjaisia että teemapohjaisia yhteisöjä. Alueelliset yhteisöt kokoavat toiminnallisen keskuksen lähipiirissä asuvia pääosin lapsiperheitä ja ikäihmisiä, teemayhteisöt teemasta

kiinnostuneita koko kaupungin ja seutukunnan alueella. Kolmantena tasona on kirkon työ työpaikoilla, oppilaitoksissa, kodeissa ja laitoksissa, joissa on myös yhteisöllisiä elementtejä. Johtamisjärjestelmän tehtävänä on huolehtia siitä, että seurakunnat toimivat kokonaisuutena riittävän yhdenmukaisesti ja viestivät riittävän yhtenäisesti.

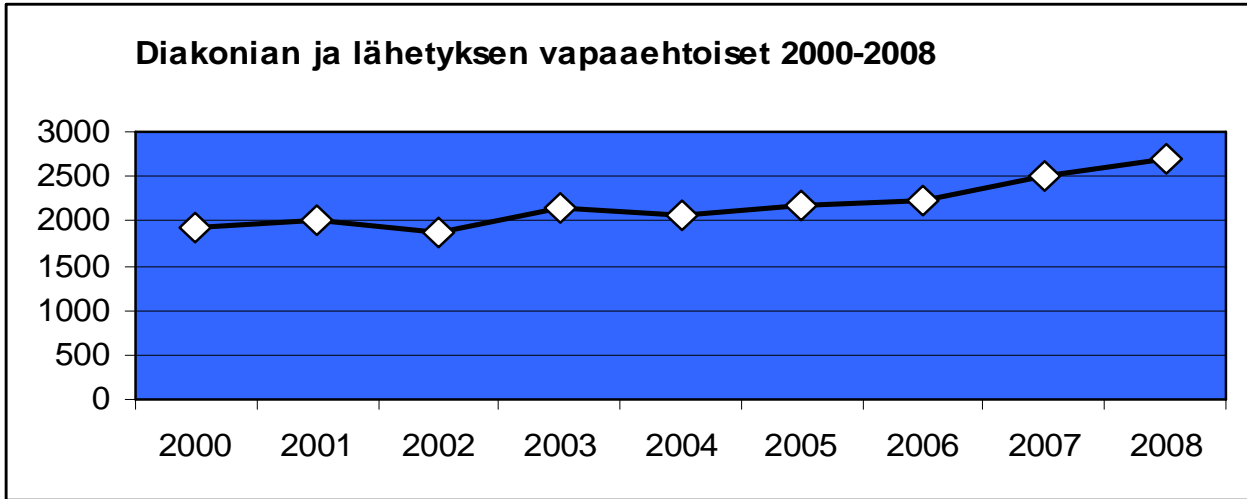
2.2. Kirkon jäsenyys Tampereella

Kirkon ja sen myötä myös Tampereen seurakuntien jäsenkehitys kääntyi uuteen suuntaan vuonna 2003. Suunnalle on ollut ominaista kirkosta eroamisen lisääntyminen, mutta toisaalta aiempaan verrattuna kasvanut kirkkoon liittyminen. Jäsenmäärään vaikuttavat muuttajat ovat yhdessä kuitenkin aiheuttaneet jäsenmäärän kääntymisen laskuun. Tästä on aiheutunut kirkkoon kuulumisen suhteellinen väheneminen.

Toisaalta luottamus kirkkoon on samanaikaisesti pysynyt korkealla tasolla ja osittain jopa kasvanut. Tamperelaiset kaipaavat omiin keskeisiin elämäntilanteisiinsa kirkollisia toimituksia. Uskonnollisuus kansanomaisessa yksilön omista tarpeista nousevassa muodossa tulee jatkossakin olemaan tärkeä osa niin nuorten kuin vanhempien elämää.

Uskonnossa on nykypäivänä kyse yhä enemmän kokemuksesta ja sosiaalisista suhteista kuin sukupolvelta toiselle siirretystä perinteestä. Eri muodoissa tarjolla olevaa elämyksellistä toimintaa pidetään hyvinkin kiinnostavana. Tämä näkyy esimerkiksi rippikoulun ja isostoiminnan jatkuvana suosiona tamperelaisnuorten elämässä. Vuonna 2008 rippikoulun kävi 84,1 % 15-vuotiaiden ikäluokasta.

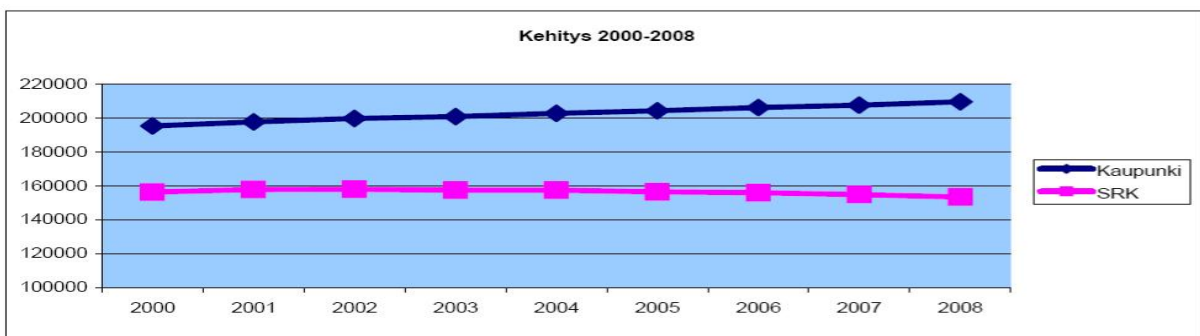
Diakonian ja lähetyksen tehtävissä toimivien vapaaehtoisten määrä on kasvanut. Kahden viimeisen vuoden kasvu on aiheutunut pääosin Suurella Sydämellä -vapaaehtoistoiminnasta. Sitä kautta kirkon vapaaehtoistehtäviin rekrytoituneista 2/3 kuuluu nuorten aikuisten ikäluokkiin. Mummon Kammarin uudet vapaaehtoiset ovat suurelta osin juuri eläkkeelle siirtyneitä.



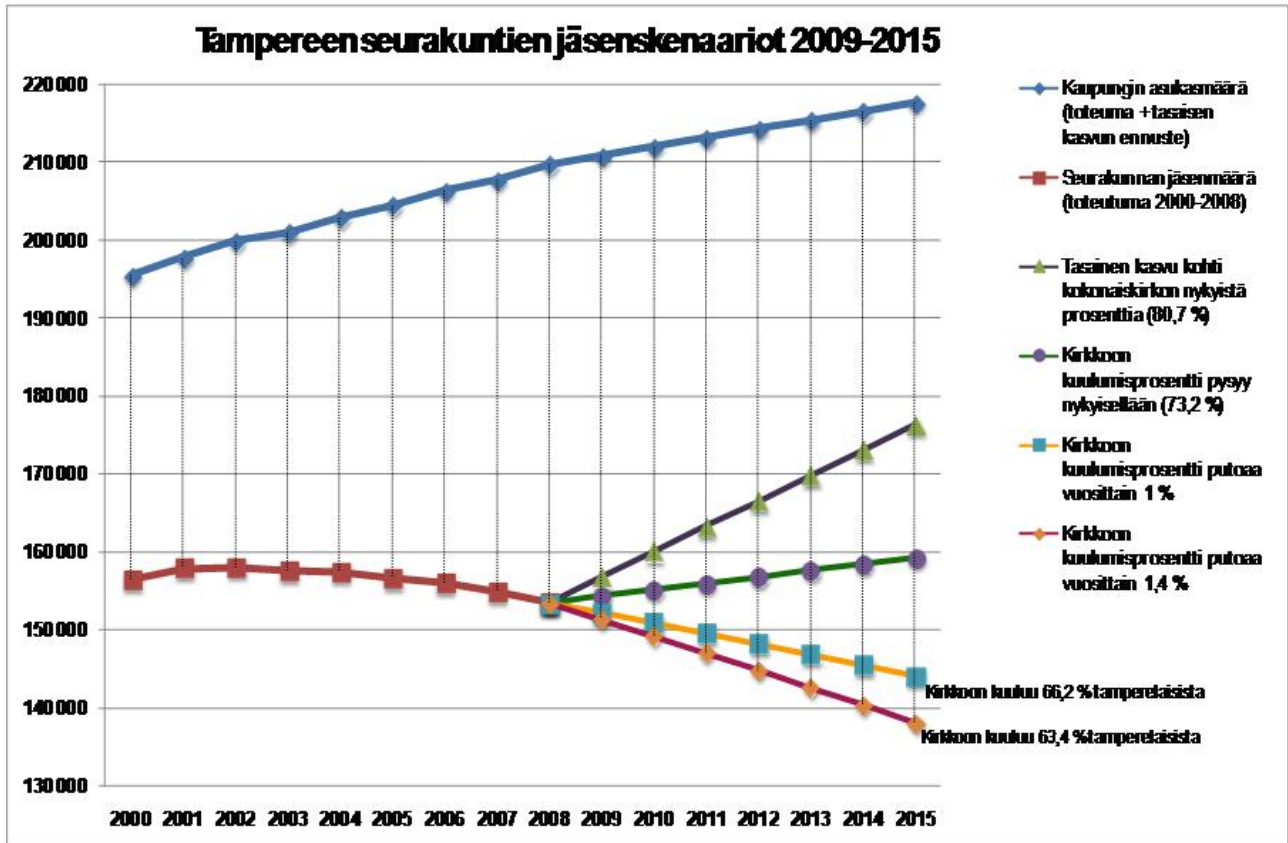
Seuraava kaavio kuvaa Tampereen kaupungin kasvua sekä seurakuntien jäsenmäärän kehitystä vuodesta 2000 lähtien. Seurakuntien jäsenmäärä oli korkeimmillaan vuoden 2002 lopussa. Vuoden 2008 loppuun mennessä jäsenmäärä oli kuuden vuoden aikana laskenut 4600 jäsenellä. Toisaalta kasvu ennen vuotta 2002 oli ollut varsin nopeaa. Vuoden 1999 lopussa jäsenmäärä oli ainoastaan hiukan korkeampi kuin vuoden 2008 päättyessä.

KEHITYS 2000-2008 (Kaupungin väkiluku on valtion väestötietojärjestelmän tieto 1.1.2009)

Vuositilasto 2008									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Kaupunki	195466	197774	199859	200980	202911	204474	206375	207753	209731
Kaupunki -	39032	39823	41795	43416	45438	47910	50385	52855	56267
Kirkossa (%)	80,0	79,9	79,1	78,4	77,6	76,6	75,6	74,6	73,2
SRK	156434	157951	158064	157564	157473	156564	155990	154898	153464
Muutos-%	1,58	0,97	0,07	-0,32	-0,06	-0,58	-0,37	-0,70	-0,93

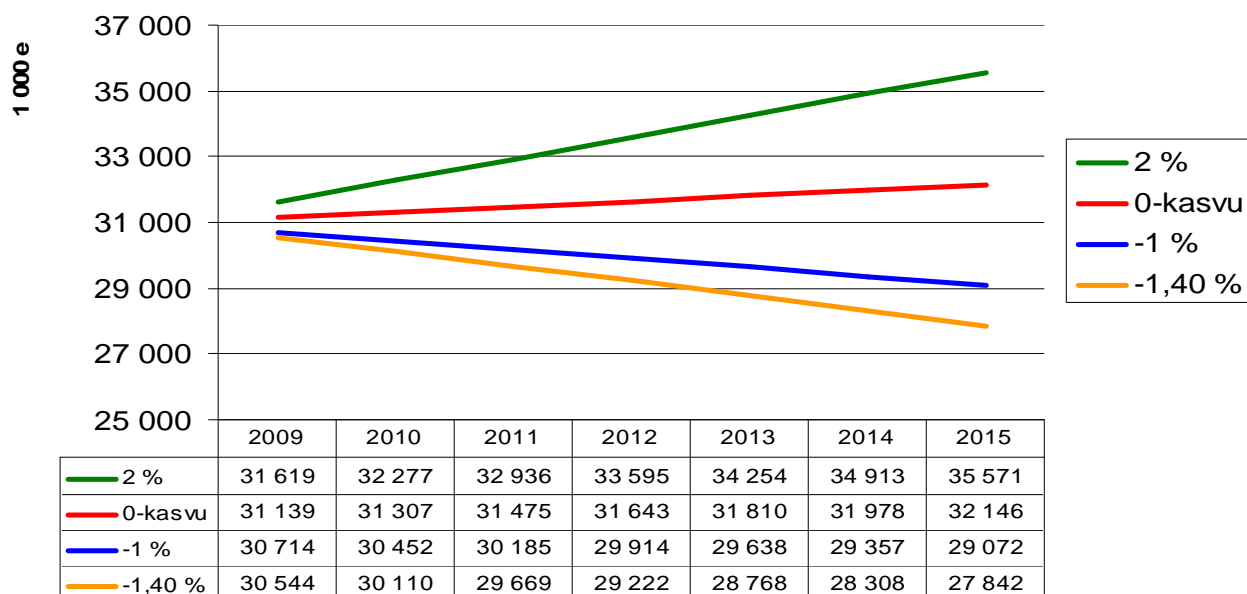


Kirkon Tutkimuskeskus on selvittänyt Tampereen seurakuntayhtymän toimeksiannosta neljää vaihtoehtoista kirkon jäsenyyskenaariota Tampereella tähtäyspisteenä vuosi 2015. Kahden prosenttiyksikön kasvussa Tampereen seurakuntien jäsenmäärä kasvaisi vuoteen 2015 mennessä tasaisesti kokonaiskirkon tasolle (80,7 %). O-kasvussa kirkkoon kuulumisen pysyisi nykyisellä tasollaan (73,2 %). Alimmissa skenaarioissa kirkonjäsenmäärä Tampereella laskisi vuositasolla toisessa prosenttiin ja toisessa 1,4 %.



Seuraavasta kaaviosta näkyy arviot eri skenaarioiden vaikutuksista Tampereen seurakuntayhtymän talouteen.

KIRKOLLISVEROTULON KEHITYS v. 2009 - 2015



Suomessa naiset ovat kaikissa ikäryhmissä uskonnollisempia kuin miehet. Erityisen suuri miesten ja naisten välinen ero on nuorten aikuisten keskuudessa. Jos kehitys jatkuu nykyisen kaltaisena, vuoteen 2015 mennessä nuorten ja keski-ikäisten miesten keskuudessa Tampereella kirkkoon kuulumisen voi paikoin olla jo alle 50 % ikäluokasta.

Teetimme selvityksen kirkon jäsenyydestä erään sosiokulttuurisen luokittelun, Mosaic-järjestelmän avulla. Tässä järjestelmässä yhdistellään anonymisti paikkatietoja ja tilastotietoja eri lähteistä. Ryhmittelyssä alhaisin kirkon jäsenyys oli Lähiöarki-nimisessä pääluokassa. Pääluokassa on kirkon jäseniä kymmenen prosenttia alle keskiarvon.

Mosaic-ryhmään Lähiöarki kuuluvat ovat usein pienituloisia, työikäisiä ja asuvat lähiöissä vuokrahuoneistoissa. Ryhmän koulutustaso on matala. Ryhmään kuuluu sekä yksin asuvia nuoria aikuisia että lapsettomia pariskuntia ja lapsiperheitä. Medioista kiinnostavat eniten iltapäivä- ja juorulehdet sekä tv. Päivälehtiä luetaan vähän, mutta kodintekniikkaan ja tietotekniikkaan sen sijaan satsataan reilusti.

Vuoden 2005 aikana kirkosta eronneista oli eniten Mosaic-ryhmissä Suurkaupungin syke ja Paperityö ja parveke. Nämä koostuvat pääosin opiskelijoista tai juuri akateemisen loppututkinnon suorittaneista keskustan alueella asuvista sinkuista tai lapsettomista pariskunnista. Heitä

kiinnostavat lähinnä muotiin, kauneuteen, liikuntaan ja talouteen liittyvät lehdet sekä kaupallinen sähköinen media ja tietotekniikka. Kuluttajauskollisuus ryhmällä on heikkoa.

On aiheellista pohtia, millainen kuva kirkosta muodostuu henkilöille, jotka saavat ajankohtaisen tiedon kirkon asioista pääosin iltapäivä- ja juorulehtien lööpeistä. Näitäkin ihmisiä kirkon on mahdollista ainakin osin tavoittaa netin välityksellä. Kirkon oma näkökulma ja identiteetti eivät vielä paljoakaan näy netin keskustelupalstoilla, joilla sitä vastoin näyttävät ajoittain viihtyvän kirkonvastaiset kirjoittajat. Kirkko ei ole myöskään herännyt käyttämään uuden sosiaalisen netin mahdollisuuksia.

Näiden pääluokkien jäsenet ovat myös tottuneet pyytämään vastinetta rahoilleen. Kirkon jäsenyydestäkin tulee heille olla hyötyä ja iloa, sen tulee tuottaa heille lisäarvoa. Näiden ryhmien osalta kirkon toiminnasta lisäarvoa heille tuottavat ainakin sinkkutoiminta, parisuhdetyö, avoin yhteisöllisyys, liikuntaan ja hyvään oloon keskittyvät ryhmät, keskusteluapu ja joissakin tilanteissa diakoniatyö.

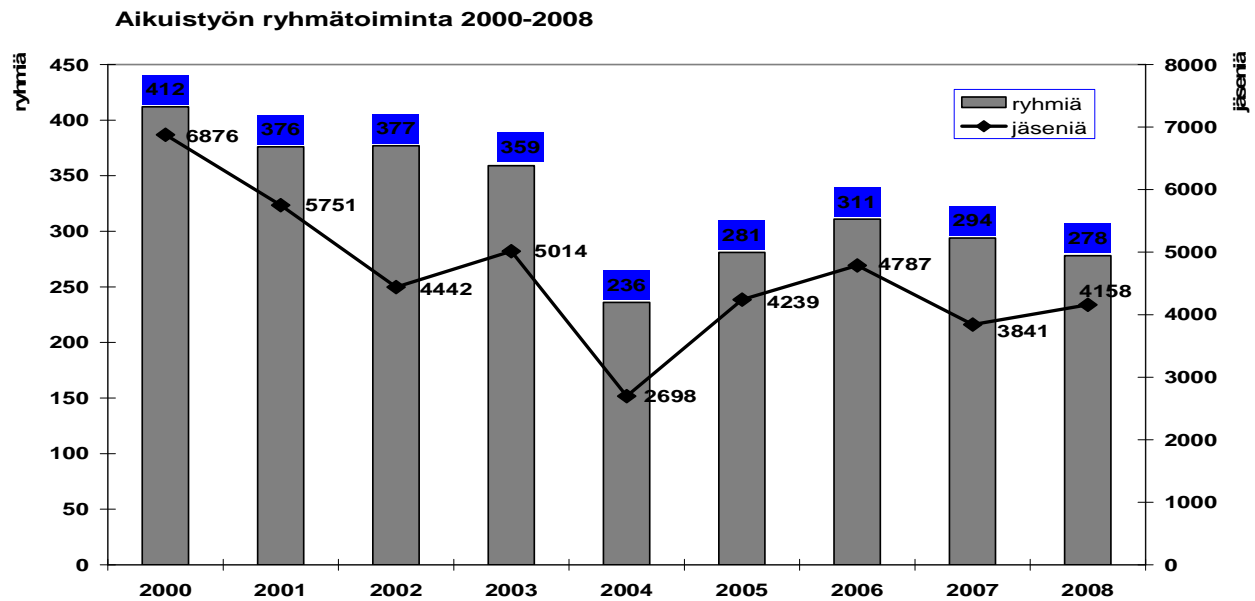
Kirkon varsinainen käyntikortti näiden ryhmien kohdalla on kuitenkin eri oppilaitoksissa ja nuorten aikuisten keskuudessa tapahtuvassa työssä. Siinä toiminnassa opiskelijoiden ja nuorten aikuisten tulee saada tarvitsemiaan välineitä hengelliseen ja henkiseen etsintäänsä, arkielämänsä, opiskelujensa ja yhteyden kaipauksensa tueksi. Siellä tulee myös käydä maailmankatsomuksellista keskustelua avoimessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa.

Kirkon ja myös Tampereen seurakuntien haasteena on järjestää seurakuntatyön kokonaisuus jatkuvuutta luovalla tavalla. Tällä hetkellä esimerkiksi erilaiset nivelvaiheet ja rajapinnat kasvatustyön sisällä samoin kuin eri seurakuntatyön työalojen välillä aiheuttavat organisaatiolle ajoittain tarpeettomia ponnistuksia. Kerran syntynyt yhteys ja sitoutuneisuus kirkon toimintaan tulisi voida jatkua saumattomasti eri elämänvaiheiden välillä.

Kirkon jäsenten kohtaaminen oppilaitoksissa ja työpaikoilla on tärkeää, sillä osallistuminen perinteiseen uskonnolliseen toimintaan - musiikkitilaisuuksia lukuun ottamatta - on pitkällä aikavälillä laskenut. Tutkimusten mukaan myös kotien antama kristillinen kasvatus on viime vuosina ohentunut.

Rippikoulun käyneiden osuus koko ikäluokasta vuonna 2008 oli 84 %, mikä on noin kolme prosenttiyksikköä alhaisempi kuin vuonna 2000. Kastettujen osuus syntyneistä laski samalla aikavälillä noin seitsemän prosenttiyksikköä (82 % - 75 %). Saman verran väheni kirkollisten vihkimisten osuus kaikista vihkimisistä (71 % - 64 %). Kirkollisten siunaamisten osuus kaikista hautauksista säilyi edelleen varsin korkeana ollen arvion mukaan selvästi yli 90 %.

Alla on kaksi osallistumisaktiivisuuteen liittyvää mittaria, jumalanpalveluksissa käynti ja seurakuntien pienryhmätoimintaan osallistuminen.



Nykyinen tilanne on pitkäaikaisen kehityksen ja monien tekijöiden summa. Kysymyksessä on osin kansainvälinen erityisesti länsimaita koskeva maallistumiskehitys. Kirkon jäsenyys on yksilön näkökulmasta katsottuna entistä enemmän kilpailutilanteessa muiden katsomusten kesellä.

Muutokset ilmentävät uskonnon yksityistymistä ja yksilöllistymistä. Yhä useampi luo itse oman uskonnollisen identiteettinsä henkilökohtaisen etsinnän kautta. Tällainen "tuunatun uskonnollisuuden" kehitys näkyy selvästi nuorten aikuisten elämänvalinnoissa Tampereella.

Kirkon erityisenä haasteena on kyetä vastaamaan ihmisten hengellisiin tarpeisiin ja yhdistää individualistinen uskonnollisuus kirkon olemukseen kuuluvaan yhteisöllisyyteen.

2.3. Uskonnollisuus muutoksessa

Viimeisten parin vuosikymmenen ajan uskonnollisten yhteisöjen määrä on Suomessa kasvanut. Määrän kasvu ei kuvaa uskonnollisuuden nousua yleensä, vaan kertoo pikemminkin tarjonnan kasvusta, sekä uskonnollisten perinteiden sisäisestä moniarvoistumisesta ja pirstoutumisesta yhä pienempiin yksiköihin.

Näyttää siltä, että uskonnolliset ääripäät voimistuvat. Konservatiivinen raamatuntulkinta, karrismaattinen kristillisuus, sekä toisaalta idän uskonnot ja erilaiset sisäistä kokemusta korostavat liikkeet lisäävät kannattajakuntaansa. Myös aggressiivinen ateismi on lisännyt suosiotaan.

Menestyville uskonnollisille suuntauksille on yhteistä se, että ne tarjoavat yliluonnollisen kokemusta perinteisten uskonnollisten yhteisöjen ylläpitämien virallisten väylien ohitse siten, että uskonnollinen kokemus on entistä laajemman joukon saavutettavissa. Eri liikkeet muovaavat kukin omasta perinteestään yhä kansanomaisempia vaihtoehtoja.

Useimmat uusista uskonnollisista yhteisöistä ovat auktoriteettirakenteeltaan hyvinkin erilaisia. Uuskarismaattiset yhteisöt pitäytyvät tiukasti paikallisseurakuntien autonomian ajatukseen. "New age" -henkisyys puolestaan muotoutuu yksilöiden vapaamuotoisista verkostoista. Vastakkaisista piirteistään huolimatta yhteistä näyttää olevan maallikkouden korostuminen siten, että yksilön uskonnollisuutta ohjaa hengellisen voimaannuttamisen lupaus. Uskonnon harjoittaminen ei ole vain "totuutta", vaan henkilökohtaista apua tässä elämässä.

Uskonnollisten rituaalien vaikuttavuus niiden pätevyyden kriteerinä näyttää nousevan keskeiseksi asiaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että uskonnollisiin tilaisuuksiin osallistumalla voidaan saada aikaan jotakin näkyvää ja konkreettista arkielämässä. Monissa yhteisöissä korostetaan selvästi havaittavia ilmiöitä tai tuloksia, joita yhteisö lupaa eräänlaisina "jäsenetuinaan".

Uskonnollisten rituaalien välineellinen tulkintatapa tarkoittaa sitä, että omassa elämässä voidaan jotain muuttaa osallistumalla rituaaliin. Tälle tulkintatavalle vastakkainen käsitys on symbolinen tulkintatapa. Tämä tarkoittaa, että rituaalit ilmaisevat ennakkoon sovittuja ja yhteisillä päätöksillä vakiinnutettuja uskonnon opillisia sisältöjä.

On selvää, että nykyihmiseen vetoaa paremmin rituaalien vaikuttavuutta korostava tulkintatapa. Tämä tekee uskonnollisesta toimituksesta käytännöllisen ja henkilökohtaisesti läheisemmän kuin symbolinen tulkinta. Symbolisen tulkinnan vahvuutena on se, että se vahvistaa yhteistä identiteettiä ja lujittaa yhteisön jatkuvuutta ja yhdenmukaisuutta.

Modernisaation tuomien muutosten maailmassa näyttävät parhaiten menestyvän ne uskonnolliset yhteisöt, jotka ottavat toimintaympäristön muutokset vakavasti ja uudistavat perinteitään rohkeasti.

Länsimaiset kirkot ovat uudelleen joutuneet lähetystilanteeseen, kun kirkosta eroaminen on saanut laajat mittasuhteet. Meilläkin on nähtävissä ensimmäisiä selviä merkkejä tästä kehityksestä. Joudumme aikaisempaa määrätietoisemmin pohtimaan mikä on kirkko ja sen perustettava Tampereella. Kirkon missionaarinen luonne ja identiteetti on alkanut uudelleen avautua. Olemme erityisesti kirkon jäseniä varten mutta tehtävämme välittää uskoa ja rakkautta ulottuu kaikkiin tamperelaisiin.

Muuttoliikkeen myötä on voimistunut maahanmuuttajien seurakunta- ja jumalanpalveluselämä Tampereen seurakunnissa. Porvoo julistuksen myötä yhteistyö anglikaanien kanssa on syventynyt. Jatkossa onkin tärkeää, että osaamme liittää kristittyjen maahanmuuttajien toiminnan osaksi tamperelaista seurakuntaelämää.

Ekumeenisella toiminnalla on vakiintuneet muodot Tampereella. Vuosittain tammikuussa vietetään kristittyjen yhteistä rukousviikkoa. Eri kristillisten kirkkojen edustajat kokoontuvat säännöllisiin tapaamisiinsa. Kristittyjen välinen vuorovaikutus on kaupungissamme varsin avointa ja yhteistyökykyistä. Samaan aikaan kristillisten yhteisöjen pirstoutuminen kuitenkin jatkuu.

Tampereella on toiminut vuodesta 2006 lähtien uskontodialogiryhmä evankelis-luterilaisten seurakuntien ja muslimiyhteisöjen vastuunkantajien keskustelufoorumina. Koska kaupungissamme ei ollut luterilaisen kirkon piirissä juurikaan kokemusta tällaisesta, toiminta päätettiin aloittaa pienimuotoisesti. Keskusteluissa ovat nousseet esille eri uskontokuntien käytännöt ja näkemykset.

Uskontojen välinen vuoropuhelu on tärkeää jo muuttuneen uskontotilanteenkin vuoksi Tampereella. Perimmältään myös oma kristillinen vakaumuksemme syvenee ja selkiintyy dialogien myötä. Samalla kasvaa rohkeus asettua rinnakkaineloon muiden uskontojen edustajien kanssa. Uskontojen välisen rauhan etsiminen on tulevaisuuden tehtäviä Tampereellakin.

Järkeen ja tieteeseen vetoava uskontokritiikki on aktivoitunut toiminnassaan viime vuosina. Tarkoituksena on osoittaa usko Jumalaan ja uskonnot ylipäänsä harhakuvitelmiiksi ja vieläpä vaarallisiksi. Kirkon tulee ottaa tämä kritiikki vakavasti ja olla valmis dialogiin uusateistien kanssa. Lähtökohtanamme on näkemys että tiede ja usko Jumalaan eivät sulje pois toisiaan.

2.4. Kirkko tukena työelämän muuttuessa

Suomalaiset ovat hyvin työorientoituneita. Työnantajaan sitoutumisen sijasta työntekijät ovat aiempaa enemmän sitoutuneita omaan työhönsä ja oman työuransa rakentamiseen. Työn ajallinen luonne on myös muuttunut. Samaan aikaan monet joutuvat kohtaamaan työn menettämisen uhkan ja työttömyyden mukanaan tuoman epävarmuuden.

Osaaminen ja koulutustaso ovat viime vuosina nousseet nopeasti, samoin palkansaajien työsäännön kokemat kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet. Yleisesti ottaen mahdollisuudet vaikuttaa työn eri osatekijöihin ovat lisääntyneet.

Työolojen myönteisten muutosten ohella aiempaa useampi palkansaaja kokee työssään kiirettä sekä pelkää muun muassa työuupumusta ja ennakoimattomia muutoksia. Työn kuormittavuus on lisääntynyt ja vaatimustaso kasvanut. Tämä tuo mukanaan lisääntyvän riskin työntekijöiden uupumiseen varsinkin niissä tilanteissa, joissa esimies ei ole selvillä alaistensa työkuormituksesta.

Työn ja vapaa-ajan erottaminen on työn haastavuuden takia vaikeaa, jolloin perheen ja työelämän yhteensovittaminen käy yhä haasteellisemmaksi. Työntekijältä vaaditaan oman elämän hallintaa enemmän kuin aikaisemmin.

Koulutuksesta on yhteiskunnallisesti tullut keskeinen koordinaatiomekanismi, jolla työelämän muutoksiin pyritään vastaamaan. Nykyisin lähes koko ikäluokka suorittaa toisen asteen opinnot ja tavoitteena on kouluttaa merkittävä osa ikäluokasta korkea-asteen tutkintoon.

Seurakunta on läsnä työpaikoilla jäseniensä ja myös työpaikkapappien ja –diakonien muodossa. Työpaikkapapit muun muassa auttavat yritysten henkilöstöä lomautus- ja irtisanomistilanteissa, mutta ovat muutenkin käytettävissä keskusteluihin ja toimituksiin. Työpaikkapappien ja -diakonien toiminta on saanut kiitosta sekä työnantajilta että työntekijöiltä. Toiminta vahvistaa kirkon jäsenyyden merkitystä työpaikoilla.

Työpaikkatoiminnan lisäksi kirkko auttaa monilla tavoilla työttömäksi jääneitä erityisesti diakoniatyössä. Muuttuvan yhteiskuntatilanteen myötä myös diakonian asiakasmäärät tulevat kasvamaan, jolloin kysytään ohjauksen ja opastuksen lisäksi myös aineellista apua.

2.5. Henkilöstö ja talous

Kirkon henkilöstörakenne on suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen johdosta muuttumassa huomattavasti. Tämä tuo haasteita työvoiman rekrytoimiselle sekä tarvittaessa myös työn uudelleen järjestämiselle. Henkilövaihdosten myötä tietoa ja taitoa poistuu merkittävästi ja asenteet työhön muuttuvat.

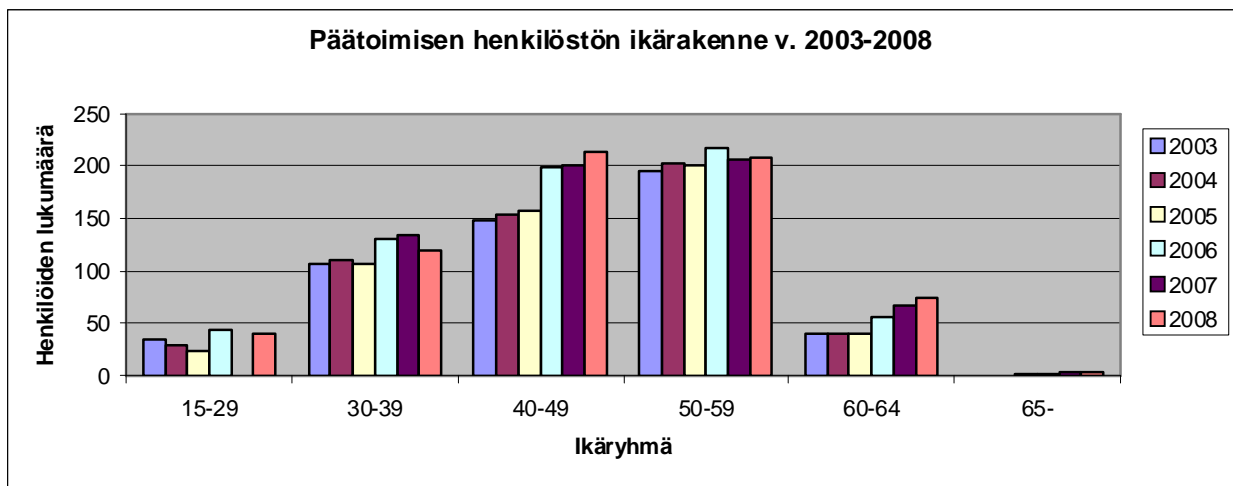
Kirkon työntekijöiden koulutus on muuttunut enemmän teoreettisempaan ja tutkintokeskeisempään suuntaan. Koulutuksesta on vähennetty monia ammatillisen osaamisen alueita, mikä seurauksena kirkon haasteena on ottaa vastaan eri tavalla koulutettua henkilöstöä kuin aikaisemmin ja auttaa heitä sisäistämään kirkon työn identiteetti.

Tampereen seurakuntayhtymän henkilöstö on ammattitaitoista ja hyvin koulutettua. Vaihtuvuus tehtävissä on vuosien varrella ollut suhteellisen pientä. Eniten seurakuntayhtymässä on keskiasteen koulutuksen hankkineita. Henkilöstöä on myös kannustettu erilaisiin täydennyskoulutuksiin ja annettu mahdollisuuksia kehittää osaamistaan.

Seurakuntayhtymässä tehtiin vuonna 2007 henkilötyövuosia 636. Näistä suurin osa, 574 henkilötyövuotta, kertyi päätoimisista viroista ja työsuhteista.

Lukumäärältään suurin työntekijäryhmä on kiinteistö- ja kirkonpalvelustyöntekijät. Tähän ryhmään kuuluvat vahtimestarit, suntiot, erityisammattimiehet, siivoojat ja keittiöhenkilökunta. Seuraavaksi suurin työntekijäryhmä on hallinto- ja toimistohenkilöstö. Miesvaltaisimpia aloja ovat kiinteistö- ja kirkonpalvelustyö sekä edelleen myös seurakuntapapisto, vaikka papistossa naisten osuus onkin lisääntymässä. Naisvaltaisimpia aloja ovat hallinto- ja toimistotyö, diakoniatyö ja lapsityö.

Seurakuntayhtymässä on paljon pitkään palvelussuhteessa ollutta henkilökuntaa, mikä näkyy osaltaan myös ikärakenteessa. Suurin ikäluokka on koko 2000-luvun ollut 50–59-vuotiaat. Päätoimisen henkilöstön keski-ikä vuonna 2007 oli 47 vuotta ja 6 kuukautta. Seurakuntayhtymän henkilöstö on naisvaltaista ja keski-ikäistä. Naisia henkilöstöstä on 73,3 prosenttia ja miehiä 26,7 prosenttia. Naisten keski-ikä on 46 vuotta ja miesten 48 vuotta.



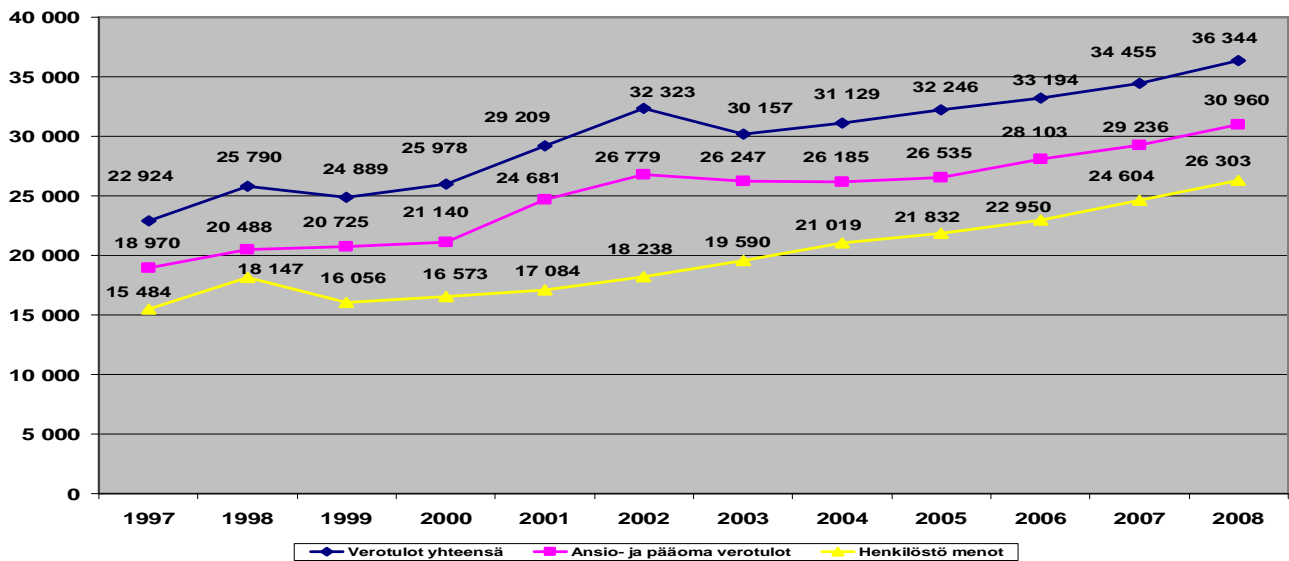
Suhteessa eniten 55–67-vuotiaita toimii emäntien ja suntioiden ammateissa. Näiden ryhmien lisäksi on yli puolet työntekijöistä 55–67-vuotiaita kappalaisten, lastenohjaajien ja toimistonhoitajien tehtävissä.

Henkilöstösuunnittelun tarve korostuu lähivuosina, kun lähes kolmasosalla nykyisestä henkilöstöstä on mahdollisuus siirtyä eläkkeelle. Vuonna 2015 seurakuntayhtymän tämän hetkisestä henkilöstöstä vähintään 63-vuotiaita on 167 henkilöä. Eläkkeelle voi jäädä joko henkilökohtaisessa eläkeiässä, jolloin porrastettu eläkeikä on tällä hetkellä 63–65 vuotta tai mahdollisesti aiemmin työuran aikana valitussa erityisessä eläkeiässä tai henkilökohtaista eläkeikää myöhemmin, jolloin työstä karttuu eläkettä 68-vuotiaaksi asti.

Tulevaisuudessa kysymykset työvoiman saatavuudesta ja seurakunnan vetovoimasta työnantajana tulevat ajankohtaisiksi. Tällöin joudutaan pohtimaan sitä, miten kirkon palvelukseen saadaan ammatillisesti osaavaa, motivoitunutta ja kirkon työhön sitoutunutta henkilöstöä. Jatkossa hyvää työnantajaa, jollainen myös Tampereen seurakuntayhtymä haluaa olla, määrittävät entistä enemmän erilaiset työhyvinvointiin liittyvät tekijät, palkkauksen tasapuolisuus ja palkitsevuus, osaava ja ammattitaitoinen henkilöstön johtaminen sekä tasa-arvon toteutuminen käytännön työn tasolla.

Kirkko toimii verotulojen varassa. Niiden osuus Tampereen seurakuntayhtymän kaikista tuloista vuonna 2008 oli 77 %. Verotuloista kirkollisverotulojen osuus oli 85 %. Kirkollisverotulot vaihtelevat vuosittain riippuen talouden kehityksestä, jäsenmäärän kehityksestä ja veropohjaan tehtävistä muutoksista.

Kirkon taloudellinen kehitys noudattaa yleistä talouskehitystä. Alla on kaavio verotulojen ja henkilöstömenojen suhteesta viime vuosilta (verotulot ja henkilöstömenot 1 000 €):



Tampereella vuosi 2007 oli kokonaisuutena parempi kuin edellinen vuosi. Seurakuntien verotulot kasvoivat noin 5,8 % ja toimintakulujen kasvu oli verotulojen kasvua pienempää eli noin 4,4 %. Vuosi 2008 toteutui edelleen hieman parempana. Seurakunnille on tilitetty kirkollisverotuloja yhteensä 6,1 % enemmän kuin edellisenä vuotena vastaavana ajankohtana. Yhteisöverojen tilitykset ovat kasvaneet 2,4 % ja molemmat verotilitykset yhteensä 5,6 % edellisen vuoden vastaavaan aikaan verrattuna.

Tampereella kirkon jäsenmäärän lasku näkyy kirkollisverokertymässä. Kun kunnallisverojen kasvu vuonna 2008 oli Tampereella 8,7 %, kirkollisverotulojen kasvu jäi 5,9 %:iin. Tampereella kirkollisverotulojen kasvu on myös jäänyt selvästi jälkeen koko kirkon vastaavasta. Täällä verotulojen pitäisi kasvaa vähintään valtakunnallisen keskiarvon suuntaisesti.

Tampereen seurakuntayhtymän tuloveroprosentti on vuodesta 1976 saakka ollut 1,25 %. Menojen kasvupaineet ja verotulojen kasvun hidastuminen edellyttävät tulojen ja kulujen pitämistä tasapainossa ja veroprosentin pysyttämistä vakaana. Erityisesti tuleviin investointeihin varautuminen edellyttäisi tulojen vakautta.

Toiminnan kustannustehokkuuteen tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Meidän tulee varmistaa, että kustannuksemme vastaavat tuloja niin, että talouteen jää liikkumavaraa kehiti-

tämiskohteiden tarpeisiin. Yhteistyötä Pirkanmaan alueen seurakuntien kanssa on myös laajennettava kustannussäästöjen aikaansaamiseksi.

Vuoden 2008 loppupuolella esiin noussut taloudellinen taantuma näyttää jatkuvan lähivuosina varsin merkittävänä. Tampereen seurakuntayhtymässä joudutaan sopeuttamaan taloutta vallitsevaan tilanteeseen nopealla aikataululla jo vuoden 2009 aikana. Pidemmällä aikavälillä seurakuntien talouden kannalta keskeisiä tekijöitä ovat jäsenmäärän kehitys, eläkkeelle siirtyvien määrän lisääntyminen, verotukseen liittyvät ratkaisut ja yleinen taloudellinen kehitys.

Tampereen seurakuntayhtymässä henkilöstökustannukset muodostavat suurimman yksittäisen menoerän. Tulevaisuudessa tulojen pienentyessä töitä joudutaankin tekemään nykyistä pienemmällä henkilöstömäärällä, jolloin työnteon täytyy olla vuorovaikutuksellisempaa, joustavampaa ja enemmän erilaiset yksikköraajat ylittävää kuin se tällä hetkellä on. Tämä on myös omiaan tasaamaan samaa tai samankaltaista työtä tekevien henkilöiden työkuormitusta.

Työn vaikuttavuutta on lisättävä määrittämällä tarkemmin työntekijöiden työnkuvat ja esi- miessuhteet sekä luomalla seurakuntayhtymän täydennyskoulutukseen systemaattinen suunnitelma ja rakenne. Individualistisesta työtavasta tulee siirtyä kohti nykyaikaista, moniammatillista ja asiakaslähtöistä tiimityötä. Henkilöstömäärän vähenemisen seurauksena työtä tulee myös priorisoida tarkemmin.

Kiinteistökustannuksia tulee alentaa keskittämällä toimintaa työn sisältöjen ja saavutettavuuden kannalta toimivimpiin kiinteistöihimme ja luopumalla epäkäytännöllisistä ja käyttöasteeltaan vähäisistä tiloista. Lisääntynyt työ työpaikoilla, oppilaitoksissa, laitoksissa ja kodeissa vähentää osaltaan kiinteistöjen tarvetta.

2.6. Hallinto ja johtaminen

Suomessa seurakuntayhtymä on ollut kirkon yleinen hallintomalli 1970-luvun kaupunkiseutujen kuntaliitoksista lähtien. Aikaisemmin hallintomalli on ollut perusteltuna ratkaisuna siellä, missä saman kunnan alueella toimii sekä suomen- että ruotsinkielinen seurakunta.

Tampereella seurakuntayhtymän kehitys on varsinaisesti alkanut vuonna 1953, jolloin Tuomiokirkkoseurakunta jaettiin ja muodostettiin Härmälän, Kalevan, Pyynikin ja Viinikan seurakunnat. Tosin jo aikaisemmin Ruotsalainen seurakunta oli erotettu suomalaisesta seurakunnasta ja kuntaliitosten mukana Harju ja Messukylä oli liitetty itsenäisinä seurakuntina yhteistalouteen Tuomiokirkkoseurakunnan kanssa. Seurakuntayhtymä laajeni sittemmin vuonna 1966, kun

Aitolahden seurakunta kuntaliitoksen myötä liittyi seurakuntayhtymään. Sama toistui Teiskon seurakunnan osalta vuonna 1972. Hervannan seurakunta puolestaan erotettiin Messukylän seurakunnasta vuonna 1980 ja näin oli syntynyt nykyinen seurakuntarakenne Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymään.

Seurakuntayhtymän toiminta perustuu seurakuntien väliseen perussääntöön, jossa määritellään yhtymän taloutta ja hallintoa koskevat tehtävät sekä seurakuntien yhteiset työmuodot. Tuoreen vuonna 2005 voimaan tulleen seurakuntayhtymiä koskevan lainsäädännön mukaan kuhunkin tilanteeseen voidaan laatia aiempaa joustavammin paikallisten olosuhteiden mukainen ja yhteiset tavoitteet toteuttava perussääntö, jossa sovitaan entistä kattavammin ja monipuolisemmin yhteisistä toimintatavoista eri asioissa.

Seurakunnan jäsenen näkökulmasta kirkon hallinto seurakuntayhtymissä näyttää vaikeaselkoiselta. Seurakunnan jäsenen on vaikea esimerkiksi ymmärtää, miksi hän ei voi halutesaan saada palvelua tietyltä toisen seurakunnan työntekijältä. Monet tamperelaiset eivät edes tiedä, mihin seurakuntaan he kuuluvat.

Tampereella seurakunnat ovat alueiltaan ja jäsenmääriltään varsin erikokoisia. Kokoero aiheuttaa jännitteitä verotulojen jakamisessa ja kustannusten vertailuissa. Myös työvoiman oikeudenmukainen sijoittaminen seurakuntiin on ongelmallista. Seurakunnallisen toiminnan ja palvelujen kehittäminen on kankeaa, kun uuteen toimintatapaan siirtyminen edellyttää usein kaikkien esimiesten ja joissain tapauksissa jopa työntekijöiden yksimielisen hyväksynnän. Laaja hallinto kokonaisuudessaan ja siitä johtuva runsas palaverikäytäntö on aiheuttanut tarpeen pohtia rakenteiden keventämistä.

Tampereella on kiinnitettävä erityistä huomiota koko kaupungin aluetta koskevaan seurakuntatyön kokonaissuunnitteluun ja yhtenäisyyteen. Nopean muutoksen maailmassa myös kirkon on tarvittaessa voitava reagoida asioihin nopeasti ja innovatiivisesti. Seurakuntayhtymän hallinto ja strateginen suunnittelu eivät voi olla irrallaan kentällä tapahtuvasti toiminnasta. Toimintaa on tiivistettävä määrätietoisesti perustehtävän suuntaan niin, että perustehtävää toteuttavat ydintoiminnot säilyvät kaikissa tilanteissa.

Näköpiirissä olevien muutosten seurauksena monen työntekijän työnkuvat tulevat jossain määrin muuttumaan. Työntekijän roolia ja osaamista vapaaehtoisten ohjaajana ja valmentajana on syytä vahvistaa. Työnkuvien muutoksiin vaikuttaa myös se, että joudumme taloudellisista syistä mitä ilmeisimmin vähentämään henkilöstön määrää vuoteen 2015 asti suunnitteen eläkkeelle siirtyvän työntekijämäärän verran. Työnkuvan muutokset toteutamme työntekijöiden kanssa neuvotellen ja heidän osaamisensa huomioiden.

3. Tampereen ev.lut seurakuntien visio 2015

Vuonna 2015 olemme merkittävin tamperelaisten hengellinen yhteisö, joka on avoin ja läheinen. Annamme apua, tukea ja turvaa. Sanomamme on vahva, se tavoittaa tamperelaiset sekä kutsuu kirkon uskoon ja jäsenyyteen.

4. Strategiset suuntaviivat ja kärkihankkeet vuoteen 2015

Strateginen suuntaviiva tarkoittaa keskeistä toiminnallista linjausta. Kärkihankkeilla konkretisoidaan toiminnallisia linjauksia, joita toteutetaan myös muilla tavoilla.

4.1. Sitoudumme tukemaan uskon syntymistä ja siinä kasvamista

- Kerromme kiinnostavasti kristillisestä uskosta, niin että ihmiset näkevät sen tärkeäksi omassa elämässään ja elinpiirissään.
- Pidämme osaltamme huolta, että kristillinen arvopohja säilyy vahvana kulttuurissamme. Kohtaamme tamperelaiset hyvin toteutettujen kirkollisten toimitusten ja rippikoulun muodossa. Edistämme kaikin tavoin sitä, että lapsille ja nuorille opetetaan kristillisen uskon perusasiat kotona ja tarjoamme kiinnostavia mahdollisuuksia toimimiseen kirkossa.
- Suuntaamme määrätietoisesti toimintaamme perheitä kokonaisuutena tavoittavaksi. Tuemme perheiden eheyttä ja eheytymistä kriiseissä sekä vanhempien kasvatusvastuuta ja parisuhdetta. Haluamme, että jokainen tamperelainen lapsi ja nuori saisi kokea olevansa arvokas omana itsenään ja sitoudumme toimimaan niin omassa työssämme.

4.1.1. Kirkkopolku-kärkihanke

Kirkkopolku-kärkihankkeessa koostetaan yhteen lasten ja nuorten sekä heidän läheistensä parissa tehtävä seurakunnallinen työ. Nuorten aikuisten toimintaa kehitetään ja arvioidaan kirkkovaltuuston keväällä 2009 hyväksymän toimintaohjelman mukaisesti. Erillisistä toiminnoista tehdään yhtenäinen jäsenlähtöinen kirkkopolkuprosessi. Hankkeessa varmistetaan, että kirkon jäsenellä kerran syntynyt yhteys ja sitoutuneisuus kirkon toimintaan voi jatkua saumattomasti eri elämänvaiheissa ja -tilanteissa.

Hankkeessa etsitään elämänkaaren alun katvekohtia, joissa kohtaamista ei nyt tapahdu, ja rakennetaan niihin malleja yhdessä osallisten kanssa. Hankkeessa muun muassa vahvistetaan

kummien ja isovanhempien roolia sekä suunnitellaan uusi tavoittamisen malli 11-14 – vuotiaille. Prosessia tukemaan hankitaan tietojärjestelmä.

4.2. Mahdollistamme monimuotoisen seurakuntayhteyden

- Mahdollistamme henkisen kiinnostuksen kanavoitumisen kristillisyyteen rakentamalla profiloitujen yhteisöjen verkoston parhaiden toimitilojemme yhteyteen eri puolille kaupunkia.
- Luomme monimuotoisia jumalanpalvelusyhteisöjä eri puolille Tamperetta, jotta mahdollisimman monet voisivat saada heille sopivia rakennusaineksia hengelliseen elämäänsä ja yhteyden kaipaukseensa.
- Suuntaamme toimintaamme tamperelaisten yksilölliseen kohtaamiseen työpaikoilla, oppilaitoksissa, laitoksissa, kodeissa ja kaikkialla, missä he ovat.
- Vahvistamme seurakuntatyötä tekevien työntekijöiden valmiuksia toimia vapaaehtoisten ohjaajina, valmentajina ja kannustajina.

4.2.1 Monipuolistuva jumalanpalveluselämä -kärkihanke

Monipuolistuva jumalanpalveluselämä – kärkihanke luo kaupungin alueelle monipuolisen kirjon profiloituneita messuja, joista erilaisia elämäntapoja edustavat ihmiset voivat löytää säännöllisen jumalanpalvelusyhteyden. Tavoitteena on kasvattaa messua kohti laskettua osallistujamäärää.

Jumalanpalveluselämän ohjenuoraksi otetaan kirkon tradition rinnalle aiempaa vahvemmin seurakuntalaisen näkökulma, tarpeet ja odotukset. Messujen kohdentamisessa otetaan huomioon prosessiajattelu, jossa käydään perusteellisesti läpi yksittäisen messuun osallistujan kokemus. Messua kehitetään osallistujilta saadun palautteen pohjalta.

4.3. Edistämme yhteiskuntaa uudistavaa elämäntapaa

- Autamme ja tuemme heikoimmassa asemassa olevia tamperelaisia. Etsimme avun tarvitsijoita ja olemme valmiita antamaan tukea nopeasti. Kehitämme jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joiden avulla tamperelaiset voivat helposti toimia vapaaehtoisina auttajina.
- Kannamme vastuuta lähetystehtävän toteuttamisesta.
- Tuemme yhteistyökirkkoja ja järjestöjä, jotka edistävät kristinuskoa ja toimivat ihmisarvon puolesta eri puolilla maapalloa.

- Olemme aktiivisesti mukana ilmastonmuutoksen hillitsemisessä.

4.3.1 Uudet jaot -kärkihanke

Uudet jaot – kärkihankkeessa halutaan ensivaiheessa kuulla tamperelaisten näkemyksiä ja toiveita siitä, millaisia konkreettisia hyvää tekeviä ja vastuullisuutta edistäviä hankkeita, toimintoja tai kampanjoita seurakuntien tulisi toteuttaa. Ideat voivat liittyä yhtä hyvin paikallisiin kuin maailmanlaajoihinkin kysymyksiin.

Palautteista koostetaan kokonaisuus, joka sisältää kiinnostavia ja helposti lähestyttäviä mahdollisuuksia, joiden avulla yhä useampi tamperelainen saa käytännössä mahdollisuuden liittyä hyvään. Kärkihankkeessa hyödynnetään yhteystietojärjestelmän vuorovaikutuksellisia mahdollisuuksia.

4.4. Tavoitamme ja vaikutamme

- Rakennamme viestintäjärjestelmämme niin, että ne mahdollistavat toimimisen avoimessa vuorovaikutuksessa tamperelaisten kanssa ja että äänemme kuuluu tamperelaisissa viestimissä.
- Puhumme ihmisten kanssa samaa kieltä ja nostamme viestiemme sisältöjen rinnalle tyylin, tunteen ja kokemuksellisuuden. Kohdennamme viestimme erilaisille sosiokulttuurisille ryhmille.
- Olemme läsnä eri yhteyksissä, myös sellaisissa missä seurakunnan ei oleteta olevan ja näymme katukuvassa.
- Hakeudumme aktiivisesti kumppanuuteen työyhteisöjen, kaupungin, yritysten, järjestöjen ja kirkkokuntien kanssa. Tarjoamme tukea työn muutoksessa oleville ihmisille ja organisaatioille.

4.4.1 Bränditakomo-kärkihanke

Bränditakomo-kärkihankkeen tavoitteena on parantaa mielikuvia kirkosta ja sen toiminnasta sekä jalostaa toimintaa helposti ymmärrettäviksi tutuiksi kokonaisuuksiksi eli brändeiksi. Kärkihankkeessa tuotetaan seurakunnallisia brändejä, niihin liittyviä työkaluja sekä lisätään henkilökunnan ja vapaaehtoisten valmiuksia jatkuvaan brändien työstämiseen.

Tamperelaisten tulee tuntee seurakuntansa, jotta he osaavat hakeutua mukaan sellaiseen toimintaan, joka koskettaa heitä juuri siinä elämäntilanteessa, jossa he ovat. Positiivinen näkyminen yhteiskunnassa ja viestimissä tukee yleistä mielikuvaa kirkosta ja Tampereen seurakunnista.

5. Johtopäätökset

5.1. Johtamisjärjestelmän suuntaviivat

Johtamisjärjestelmän perusteet on johdettu nykytilamme mahdollisuuksia ja uhkia sekä vahvuuksia ja heikkouksia arvioivasta SWOT analyysistä.

5.1.1 Johtamisjärjestelmän tavoite

Toimimme selkeän, yhteistyötä edistävän yhteisen johtamisjärjestelmän ohjaamina kuin yksi seurakunta.

5.1.2 Johtamisjärjestelmän edellytykset

Kirkon olemuksen huomioon ottaminen

Seurakunta on jumalanpalveluksen, sanan ja sakramenttien ympärille rakentuva yhteisö. Tämä on peruslähtökohta kaikessa toiminnassa. Pyhän Henkensä välityksellä Jumala kutsuu ihmisiä vastaanottamaan uskon lahjan ja elämään hänen yhteydessään seurakunnassa. Kirkon tehtävä on puolustaa jokaisen ihmisarvoa. Jeesus nosti köyhät ja sorretut esille. Meidät on kutsuttu seuraamaan Kristuksen esimerkkiä.

Kaikessa toiminnassamme on vahva kristillinen perusta, joka pohjautuu luterilaiseen tunnustukseen ja suomalaisen kansankirkon perinteeseen. Kiinnitämme huomiota kirkon olemukseen, uskon yhteisölliseen luonteeseen ja kirkon jäsenyyden merkitykseen. Opetamme, että kaste, usko ja kirkon jäsenyys kuuluvat kristilliseen elämään.

Suomen evankelisluterilaisen kirkon johtamisessa limittyvät piispallinen kaitsenta eli episkopaalisuus, demokratia eli synodaalisuus sekä paikallisuus eli kongregationaalisuus. Jokainen yksittäinen seurakunta ja seurakuntayhtymä on piispallisen kaitsennan piirissä ja siitä riippuvainen. Kirkkolaki ja kirkkojärjestys sisältävät kirkkomme johtamisrakenteeseen pohjaavia

säädöksiä seurakunnan ja seurakuntayhtymän johtamisesta. Näitä säädöksiä ja ohjeita on kaikkien kirkossa noudatettava.

Selkeys

Vastuut ja valtuudet sekä toimivaltasuhteet ovat yksiselitteisiä. Päätöksenteon moniportaisuutta vältetään. Tehtyjen päätösten toimeenpanoa seurataan ja niiden vaikuttavuudesta raportoidaan. Varmistetaan, että esimiesten ja työyhteisöjen vastualueet ovat mielekkäitä kokonaisuuksia. Johtamisjärjestelmä luodaan mahdollisimman selkeäksi ottaen huomioon kirkkolaki, kirkkojärjestys ja kahden hiippakunnan käytännöt.

Laatu

Tunnuksemme "Reilusti kristitty" kiteyttää perusarvomme. Kohtaamme ihmiset myötäeläen ja yksilöllisesti erilaiset elämäntilanteet huomioon ottaen. Tamperelaiset arvioivat toiminnan laadun, jolloin laadukasta on yhteisiksi sovittujen käytäntöjen mukainen toiminta. Seurakuntatyötä tehdään yhteisesti asetettujen tavoitteiden ja sovittujen toimintakäytäntöjen pohjalta. Toimimme kaupungin eri alueilla yhdenmukaisesti yhteiset laatukriteerit täyttäen. Kuvaamme perustoimintomme ja suuntaamme resurssit niiden mukaisesti huomioiden kirkon erilaiset jäsenryhmät.

Talous

Missiosta ja visiosta johdetaan toiminnan sisällöt ja toimintatavat. Niistä päätettäessä arvioidaan kustannusvaikutukset kattavasti. Taloudellista vastuuta jaetaan seurakuntayhtymässä tarkoituksenmukaisella, vastuita vastaavalla kehysbudjetoinnilla. Laatukriteerien luomisella ja niiden noudattamisella varmistetaan laadun ja toiminnan tuottavuuden harkittu tasapaino myös toiminnan ydinalueilla kuten julistuksessa, kasvatuksessa, palvelussa ja sielunhoidossa. Johtamisjärjestelmän selkeys edistää taloudellisuutta.

Viestintä

Kaikki viestintä tähtää perustehtävän toteuttamiseen ja perustuu strategian arvoihin. Selkeät ja yksilöidyt kuvaukset toiminnasta ja sen sisällöstä mahdollistavat yhteisen viestinnän siitä, mitä apua, tukea ja turvaa kirkolta Tampereella voi saada. Viestintämme on oikea-aikaista, oikeansisältöistä ja oikein mitoitettua. Välitämme selkeän viestin siitä, mihin toimintoihin ja miten seurakuntien resurssit käytetään. Ihmisläheinen ja vuorovaikutteinen viestintä tukee

yhteisöllisyyttä ja kirkon jäsenyyttä. Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen ja yhteistoiminnan työväline.

5.1.3 Johtamisjärjestelmän sisältö

Toiminnan ohjaaminen ja seurakuntatyön prosessit

Toiminnan ohjaamiseen vaikuttavat seurakuntatyön ydinsisältöjen asiantuntemus, alueellinen asiantuntemus sekä erilaiset toimintaympäristöä kuvaavat analyysit ja tutkimukset. Seurakuntatyön ydinsisältöjä ovat jumalanpalveluselämä, kirkolliset toimitukset, lähetys, kasvatus, diakonia ja sielunhoito. Alueellinen asiantuntemus koostuu tiedoista, joita saadaan alueen asukkaiden kokemuksista, toiveista ja palautteista sekä alueen toimintaympäristön piirteistä. Analyysien ja tutkimusten piiriin kuuluvat toimintaympäristön muutosten tosiasiapohjainen seuranta, kyselyt, tilastoanalyysit, tehtyjen tutkimusten arviointi, innovaatio- ja kehittämistoiminnan tulokset, yhteystietojärjestelmän analyysit sekä verkkotoiminnan seuranta ja arviointi.

Johtamisjärjestelmän tavoitteen toteuttamisen kannalta tarvitsemme olemassa olevien normien ja sääntöjen lisäksi yhteiset ja riittävän sitovat seurakuntatyön prosessit, joita lähdemme yhteisesti koostamaan. Niiden avulla toteutetaan yhteisesti sovittuja strategisia linjauksia. Seurakuntatyön prosessi on tapahtumasarja, jossa toiminnot toistuvat tamperelaisten kannalta samankaltaisina. Prosessit ovat joustavia ja niiden sitovuustasot voivat vaihdella säännöissä määritellyillä tavoilla. Ydinprosesseja koskevia päätöksiä voi yhteinen kirkkovaltuusto tehdä valtuustokausittain ja tarvittaessa lyhyemmälläkin aikavälillä.

Henkilöstö

Henkilöstön joustava sijoittaminen ja käyttö yli seurakunta- ja työyhteisörajojen on välttämätöntä muun muassa taloussyistä johtuvien tarpeettomien irtisanomisten välttämiseksi ja osaamisen tarkoituksenmukaiseksi kohdentamiseksi. Rekrytoinneissa on pyrittävä saamaan monipuolista ja osaavaa henkilöstöä, jotta voidaan kohdata erilaiset jäsenryhmät. Tuemme osaamisen kehittymistä ja panostamme työolojen parantamiseen niin, että seurakuntayhtymä on haluttu työnantaja.

Johtoryhmän asema

Johtoryhmä toteuttaa luottamuselinpäätöksiin perustuvaa seurakuntatyön kokonaisuuden visionääristä ja strategista johtamista sekä operatiivisen toiminnan ohjausta. Johtoryhmän työskentely on vuorovaikutuksellista, sitouttavaa ja velvoittavaa.

Johdon ja esimiesten asema

Johdon työ kohdentuu visionääriseen ja strategiseen johtamiseen. Keskijohdon työ puolestaan painottuu oman vastualueen operatiiviseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Johdon ja keskijohdon yhteistyön on oltava vuorovaikutteista ja saumatonta.

Johdon ja keskijohdon vastuut ja valtuudet määritellään selkeästi. Niitä määriteltäessä otetaan huomioon johtamisen eri tasot: visionäärinen johtaminen, strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Visionäärisessä johtamisessa arvioidaan toiminnan mahdollisuuksia ja uhkia pitkälle tulevaisuuteen. Strategisessa johtamisessa arvioidaan, mitä tulee tavoitella erityisesti kolmen vuoden suunnittelukaudella. Operatiivisessa johtamisessa painotutaan työn mittaamiseen ja arviointiin suunnittelukauden mittaisella aikajänteellä. Henkilöstöjohtaminen, josta vastaavat keskijohdon esimiehet, painottuu päivittäiseen työskenteilyyn henkilöstön kanssa.

Yhteistyö ja työnjako

Seurakuntatyössä on toimintoja, jotka toteutetaan paikallisesti ja toimintoja, jotka hoidetaan keskitetysti tai yhteisesti. Useat toiminnot edellyttävät tiivistä yhteistyötä paikallisen toiminnan ja yhteisen seurakuntatyön välillä sekä työn tekemistä yhdessä seurakuntalaisten kanssa. Moniammatillisen työotteen ja vapaaehtoistyön tulee olla luonteva osa kirkon elämää.

Luottamuselinten ja operatiivisen johdon välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta lisätään. Strategiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun liittyen järjestetään iltakouluja ja suunnitteluseminaareja. Strategisen suunnittelun lisäksi niissä esitellään operatiivista työtä.

5.2. Hallinnon ja talouden suuntaviivat

Yhteisen kirkkovaltuuston 12.11.2009 hyväksymät johtamisjärjestelmän perusteet antavat pohjan Tampereen seurakuntayhtymän toiminta- ja hallintorakenteelle. Johtamisjärjestelmän perusteita koskeva päätös sisältää strategisen perusvalinnan muutoksen suunnasta, jota tässä

konkretisoidaan. Toiminnallisia ja hallinnollisia rakenteita ja niiden toimivuutta arvioidaan hyväksytyjen strategisten suuntaviivojen pohjalta.

5.2.1. Toiminnallisten ja hallinnollisten rakenteiden tavoite

Organisaatiomme ja hallintomme palvelee kirkon olemuksesta nousevan perustehtävän laadukasta, jäsenlähtöistä toteuttamista.

5.2.2. Yhteinen johtaminen

Johtamisjärjestelmän perusteissa määritellään, että yhteisestä johtamisesta vastaava johtoryhmä "toteuttaa luottamuselinpäätöksiin perustuvaa seurakuntatyön kokonaisuuden visionääristä ja strategista johtamista sekä operatiivisen toiminnan ohjausta. Johtoryhmän työskentely on vuorovaikutuksellista, sitouttavaa ja velvoittavaa."

Johtoryhmän johtosäännössä ja muissa säädöksissä määritellään johtoryhmän vastuut ja valtuudet sen aseman edellyttämällä tavalla. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja.

Johtoryhmän tavoiteltava koko sen tarkoituksenmukaisen ja vuorovaikutteisen työskentelyn kannalta on 10 - 12 jäsentä. Johtoryhmään kuuluvat kirkkoherrat, yhteisten työmuotojen ja tukipalveluiden johto, viestintäpäällikkö, henkilöstön edustaja sekä yhteisen kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja. Johtoryhmän lopullinen kokoonpano ratkaistaan suunnittelun edetessä. Strategiaa sekä toiminta- ja taloussuunnitelmaa käsitellään laajennetussa johtoryhmässä, johon nimetään johtoryhmän lisäksi luottamushenkilöitä säännöissä määritellyllä tavalla.

Johtoryhmä vastaa strategisen toiminta- ja taloussuunnittelun sekä toiminnan arviointiin liittyvien vuosittaisten työskentelyjen toteuttamisesta. Se vastaa myös muusta luottamuselinten ja operatiivisen johdon välisestä yhteistyöstä.

Johtoryhmän jäsenistä nimetään työryhmä, jonka tehtävänä on valmistella johtoryhmän kokoukset ja muut sen vastuulla olevat kokoontumiset.

5.2.3. Toiminnan ohjaus

Toiminnan ohjauksen tavoitteena on toteuttaa yhteisen johtamisen linjaamaa seurakuntatyön hallintaa, työn koko organisaatiota koskevaa ohjausta sekä turvata riittävän yhtenäinen kirkon

jäsenten tarpeista nouseva kehittyminen. Tämä tapahtuu johtamisjärjestelmässä päätetyllä tavalla yhteisten ja joustavien seurakuntatyön prosessien avulla, jotka tulevat pääosin seurakuntatyön työalojen tilalle. Nämä erikseen muodostettavat prosessit sisältävät seurakuntatyön ydintoiminnot muokattuina jäsenlähtöisiksi ja taloudellisiksi. Jäsenlähtöisyyden tavoitteena on muokata toimintoja kaikkien tamperelaisten kannalta helposti saavutettaviksi.

Toiminnan ohjauksen kokonaisuudessa tullaan kuvaamaan myös se, mikä osa toiminnoista toteutetaan paikallisella tasolla ja mikä koko kaupungin alueella. Tavoitteena on löytää toimiva ratkaisu seurakuntien ja yhteisten työmuotojen yhteistyökysymyksiin hyödyntämällä julkisella sektorilla sovellettavaa prosessiajattelua. Toiminnan ohjauksen järjestelmä sekä seurakuntatyön prosessien sitovuustasot ja päivitystapa määritellään seurakuntayhtymän perussäännössä. Henkilöstölle suunnataan täydennyskoulutusta prosessiajattelun mahdollisuuksien omaksumiseen.

5.2.4. Henkilöstöhallinto

Kirkon työn voimavara Tampereella ovat nykyiset työntekijämme, joiden työtä haluamme tukea uusien työhyvinvointia lisäävien toimin. Haastamme työntekijöitämme tarttumaan työn kehittämiseen ja ammatillisten voimavarojensa kasvattamiseen omista lähtökohdistaan käsin. Tarjoamme tähän liittyvää koulutusta, keskustelu- ja tukiryhmiä sekä ohjausta. Laadimme jokaiselle työntekijälle oman henkilökohtaisen kehityskaaren ja asetamme hyvän asiantuntijuuden kehittymiselle henkilökohtaiset tavoitteet sekä mahdollistamme joustavan työnkierron.

Työn tekemisessä siirrymme yhteisölliseen, tavoitelähtöiseen ja luovaan tiimijatteluun, jossa kukaan työntekijä ei jää tekemään työtään yksin ja jossa työtiimien edistyminen huomioidaan. Tuemme työntekijöitä ja työtiimejä aktiivisesti havainnoimaan toimintaympäristön muutoksia, jakamaan näin syntynyttä tietoa sekä hyviä käytäntöjä ja uusia toiminta-ajatuksia koko organisaatiolle. Kehitämme esimiestoimintaa vastaamaan tasa-arvoisen johtamisen ja uusia avauksia tukevan moniammatillisen tiimityön tarpeita.

Parannamme erilaisten resurssien kohdentamista työssä jaksamista tukevalla tavalla. Esi- miessuhteet ja työn tekemisen paikka määritellään selkeästi ja päätetään erikseen seurakuntarakenteen, lähikirkkoalueiden sekä toiminnan ohjauksen muodostumisen yhteydessä.

Hyväksytyssä strategiamietinnössä on todettu, että Tampereen seurakuntayhtymä "joutuu taloudellisista syistä mitä ilmeisimmin vähentämään henkilöstön määrää vuoteen 2015 mennessä suunnilleen eläkkeelle siirtyvän työntekijämäärän verran".

Toimintayksiköiden väheneminen, tehokas johtamisjärjestelmä, yhteinen systemaattinen toiminnan ohjaus ja työn priorisointi mahdollistavat työntekijöiden määrän hallitun vähenemisen. Vuoteen 2015 mennessä tavoitellaan vähintään 100 työntekijän vähentymistä luonnollisen poistuman kautta. Tämä tuottaa noin 3 M€ säästöt käyttötalouteen. Tämä vastaa strategiamietinnössä esitettyä kirkollisverotulojen vähenemistä, jos jäsenmäärä putoaa 1,4 % vuodessa. Henkilöstöä vähennettäessä ja muita talouden sopeuttamistoimia toteutettaessa otetaan huomioon hyväksytyt strategian sisällölliset suuntaviivat.

5.2.5. Alueet

Tampereella kaupunkimaisesti asutettu alue jaetaan hyväksytyä strategiaa tukeviin toiminnallisiin lähikirkkoalueisiin. Kullakin lähikirkkoalueella on vähintään yksi kirkko tai seurakuntakeskus alueen toiminnallisena keskuksena. Lähikirkkoalueiden avulla pyritään lisäämään alueellista yhteisöllisyyttä.

Luonnollisten asuinalueiden sosiokulttuurista rakennetta on selvitetty Tampereella vuonna 2008 Mosaic-tutkimuksena. Näihin tietoihin on saatu täydennyksiä Risc Monitor- tutkimuksesta syksyllä 2009. Näiden tutkimusten tausta-aineistona on käytetty yhteensä sataa erilaista muuttujaa tai tilastotietoa alueen asukkaista. Aineistoa täydennetään keväällä 2010 Kirkkomonitor-tutkimuksen tiedoilla. Tämän hetken tietoja hyväksi käyttäen Tampereelle on mahdollista muodostaa 22 lähikirkkoaluetta.

Toiminnalliset alueet tullaan muodostamaan huomioiden luonnolliset asuinalueet, niiden asukasluku, edellä mainittu alueen sosiokulttuurinen rakenne sekä alueilta saatu kokemustieto. Samoin otetaan huomioon kiinteistöstrategian painotukset sekä toimitilojen saavutettavuus joukkoliikenteen ja muiden liikkumismahdollisuuksien kannalta.

Seurakunnat muodostetaan lähikirkkoalueiden pohjalta huomioimalla mahdollisimman hyvin seurakuntien nykyiset rajat. Maaseutumaisesti asutetussa ympäristössä kappeliseurakunta hallinnollisena ratkaisuna on mahdollinen.

Toimintojen siirtäminen lähikirkkoalueen toiminnallisiin keskuksiin vähentää toimitilojen tarvetta. Tällä tavoitellaan kiinteistöjen ylläpitokustannuksiin huomattavaa vuosittaista säästöä tai lisääntyvää vuokratuloa. Ensisijaisesti toiminnallisia kiinteistöjä myymällä hankitaan tuottoja strategiaa tukeviin investointeihin. Kustannussäästöt ja myyntituotot edellyttävät toiminnan keskittämistä ja tiloista luopumista. Luopumispäätökset tehdään yhteistyössä seurakuntien kanssa.

5.2.6. Seurakunnat sekä yhteisten työmuotojen ja tukipalvelujen yksiköt

Jotta seurakuntatyö voidaan Tampereella toteuttaa johtamisjärjestelmän perusteissa päätetyllä tavalla ja turvata edellä kuvattu yhteinen johtaminen, seurakuntia tulee olla enintään puolet nykyisestä. Yhteisten työmuotojen yksiköiden määrä arvioidaan toiminnallisten ydinprosessien määrittelyn yhteydessä. Tukipalvelut muodostavat yhden yksikön. Ainoastaan tällöin on mahdollista saavuttaa strategiassa päätetyt yhteiset toiminnalliset tavoitteet huomioiden taloudelliset resurssit. Resurssien oikeudenmukainen jakautuminen edellyttää mahdollisimman tasakokoisia ja riittävän suuria seurakuntia. Nämä ajatukset ovat olleet esillä jo seurakuntayhtymän voimassa olevassa strategiassa.

Toiminnalliset resurssit jaetaan seurakuntien kesken suhteutettuna kirkon jäsen- ja alueiden asukasmääriin ottaen samalla huomioon alueiden tärkeäksi todetut ominaispiirteet. Yhteinen kirkkovaltuusto jakaa taloudellista vastuuta seurakunnille ja yksiköille tarkoituksenmukaisella, vastuita vastaavalla kehysbudjetoinnilla.

Toiminnallisten prosessien kehittyessä rakennetta arvioidaan uudelleen strategiakauden kuluessa.

5.2.7. Seurakuntien jäsenten vaikutusmahdollisuudet

Strategian linjausten toteutuessa seurakuntien jäsenille avautuu enenevässä määrin mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua toimintaan palkattujen työntekijöiden rinnalla. Näitä ovat muun muassa lähikirkkoalueiden vastuuryhmät sekä erilaisten hankkeiden määräaikaisten asiantuntijatehtävät ja asiantuntijaohjausryhmät.

Vaaleilla valittavien sekä heidän nimeämiensä luottamushenkilöiden määrä on suhteessa seurakuntien sekä yksiköiden ja niissä olevien johtokuntien lukumääriin.

6. Lähteet

Tutkimukset

Kauppinen Juha
Takaisin kirkkoon. Tutkimus aikuisena kirkkoon liittyneistä Tampereella 1996–2006. Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisuja 104. 2008

Ketola Kimmo
Uskonnot Suomessa 2008. Käsikirja uskontoihin ja uskonnollistaustaisiin liikkeisiin. Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisuja 102.

Kääriäinen Kimmo, Niemelä Kati, Ketola Kimmo
Moderni kirkkokansa. Suomalaisten uskonnollisuus uudella vuosituuhannella. Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisuja 82. 2003

Mikkola Teija, Niemelä Kati, Petterson Juha (toim.)
Urbaani usko. Nuoret aikuiset, usko ja kirkko. Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisuja 96. 2006

Monikasvoinen kirkko 2008
Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007. Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisu-
ja 103.

Niemelä Kati
Vieraantunut vai pettynyt? Kirkosta eroamisen syyt Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa.
Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisuja 95. 2006

Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymän yhteisen kasvatustyön arviointi.
ArKe - työryhmän raportti 8.4.2009

Muu aineisto

Katekismus

Eksperian Mosaic -tutkimus
Loppuraportti Kirkon tutkimuskeskukselle ja Tampereen seurakunnille 18.6.2008

Halava Ilkka
Ympäröivä todellisuus ja kirkko. Alustus Tampereen seurakuntayhtymän henkilöstötapahtu-
massa 31.10.2007 ja eräissä muissa tilaisuuksissa
Tulevaisuustyöpaja 7.4.2008

Kärkihankkeiden, työpajojen, SWOT-työskentelyn ja rakenneryhmiä muistiot 2007 - 2009

Meidän kirkko, osallisuuden yhteisö
Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015

Salmi Pontus
Keiden kanssa mihin suuntaan? Alustus Tampereen seurakuntayhtymän päällikköpalaverissa
20.10.2008 ja eräissä muissa tilaisuuksissa

Salmi Pontus
Loppuraportti, Tampereen seurakuntien strategiaproessin arviointia, Kesäkuu 2009

Suunnitteluryhmän jäsenten valmistelut 2009

www.reilustikristitty.fi – sivuston aineisto ja keskustelu

Muutosajatukset - sivuston materiaali

[Seurakuntaneuvostojen ja johtokuntien lausunnot](#)