

Yhteistyöstä seurakuntien välillä

Seurakunnissa on laajasti tunnistettu, että yhteistyötä seurakuntien välillä tarvitaan nykyistä enemmän, jotta alueen seurakunnat pystyvät vastaamaan tuleviin haasteisiin. Ja luomaan uutta. Talouskehityksen myötä tarve on yhä akuutimpi. Seurakunnissa tunnistetaan myös, että jatkuvan säästämisen tie ei ole innostava, eikä tuota työntekijöille tai seurakuntalaisille mahdollisuuksia toimia. Samalla tunnistetaan oman kotiseurakunnan merkitys yhteisönä seurakuntalaisille ja pettymys siitä, kun toimintaa joudutaan priorisoimaan ja vähentämään. Kalliossa on vahva kokemus siitä, että oma kotiseurakunta on myös merkityksellinen rohkeana ja avoimena seurakuntana Suomessa.

Konkreettisenä vaihtoehtoina seurakuntien hitaalle näivettymiselle Helsingissä ovat:

1. Nykyistä vahvempi yhtymävetoisuus, jossa kehittäminen tapahtuu kaupunkitasoisesti ja seurakunnista muodostuu perustyötä toteuttavia pieniä yksiköitä,
2. Yhtymän ja seurakuntien määrärahaajan merkittävä muutos seurakuntien hyväksi,
3. Seurakuntarakenteiden muutokset isommiksi yksiköiksi tai
4. Vahvempi johdettu ja rakenteellistettu yhteistyö ja työnjako seurakuntien kesken ilman seurakuntaliitosta.

Kallion seurakunnan seurakuntaneuvosto on viestinyt, ettei vaihtoehtoa yksi pidetä järkevänä helsinkiläisenä mallina ja ilmaiseen huolensa siitä, että mikäli ratkaisuja ei kyetä tekemään, niin ajaututaan tätä kohden. Yhteisellä kirkkovaltuustolla on valta kohtaan kaksi. Seurakuntaneuvosto haluaa sekä vaikuttaa määrärahaajan ratkaisuihin seurakunnille edullisemmaksi, mutta samalla myös selvittävän aktiivisesti vahvempien ja selkeämpien yhteistyörakenteiden vaihtoehtoa. Seurakuntarakenteiden muutosta alueella ei suljeta pois vaihtoehtoista tässä vaiheessa.

Seurakuntatasolla sekä yhteistyön lisäämisessä että seurakuntien yhdistymisissä on molemmissa hyviä ja huonoja puolia. Seurakunta on ennen kaikkea alueellinen hengellinen yhteisö, jonka pitäisi voida ketterästi ja nopeasti vastata ja kehittää toimintaa juuri oman seurakuntansa alueen ihmisille. Päätös priorisoida yhteistyö tässä vaiheessa perustuu ajatukseen, että yhteistyötä voidaan tehdä nykyistä monipuolisemmin ja tehokkaammin, saada siitä enemmän irti. Kalliolla on oma selkeä toimintatapa ja viesti avoimesta, ajassa kulkevasta ja innovatiivisesta hengellisestä yhteisöstä, josta ei haluta luopua.

Kallion seurakunnassa tunnistetaan myös ajatus, että nykyistä suuremmat organisaatiot voisivat olla joustavampia ja vahvempia toimijoita kuin yhteistyörakenteet. Erityisesti suurempien organisaatioiden vahvuus näkyy seurakunnan roolissa julkishallinnollisena toimijana ja siitä seuraavat varsin merkittävät hallinnolliset vastuut. Toiminnallisesti seurakuntien haavoittuvuus voi näkyä yksittäisten työntekijöiden mahdollisuudessa erikoistua tai syventää osaamistaan, pakossa tehdä hyvin laajasti, monipuolisissa työnkuvissa ja yksittäisen työntekijän vastuun määrässä.

Tähänastinen yhteistyö tuomiorovastikunnassa

Tuomiorovastikunnassa on ja on ollut tiivistä yhteistyötä seurakuntien välillä. Yhteistyörakenteisiin tai yhteistyön johtamiseen ei kuitenkaan ennen vuotta 2021 ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Vuonna 2020 kerättiin yhteistyön rakenteita rovastikunnallisessa työryhmässä ja kirkkoherra Riikka Reina analysoi erilaisten rakenteiden hyviä ja huonoja puolia rovastikunnan luottamushenkilöiden arvioitavaksi.

Luottamushenkilöiden ja kirkkoherrojen pienryhmä sai selvityksen alla olevasta kuudesta erilaisesta olemassa olevasta yhteistyörakenteesta 21.1.2021.

Palaverin johtopäätöksinä oli:

1. Monissa asioissa yhteistyö lähiseurakuntien kanssa on toimiva ja järkevä tapa tehdä yhteistyötä.
2. Yhteistyön rakenteita tulisi olla nykyistä vähemmän.
3. Yhteistyötä tehdessä tulisi selkeästi päättää, mitä esimerkiksi kolmesta käytettävissä olevista yhteistyörakenteista käytetään.
4. Luottamushenkilöiden mahdollisuus strategisesti linjata yhteistyötä ei ole huomioitu aiemmin ja tulevaisuudessa tähän tulee kiinnittää huomiota.

Nykyisiä yhteistyön rakenteita jaoteltuna kuuteen voimassa olevaan malliin:

1. Toiminnallinen operatiivinen yhteistyö

- Erilaisia tilaisuuksia, leirejä ja retkiä sekä rajatulle kohderyhmälle tehtyä toimintaa järjestetään yhteistyössä jatkuvasti. Näissä toiminnoissa yhteistyötyö on usein pistemäistä ja keskittyy perustoiminnan suorittamiseen. Yhteistyötä kuvaa henkilölähtöisyys ja usein yhteistyön alku onkin työntekijöiden tutustumisella. Toiminnallisessa yhteistyössä asiantuntija johtavat työtä yhdessä. Kulut jaetaan lasku kerrallaan. Kulujen jakamisen suhdeluista on käyty keskustelua. Mistään näistä yhteistyöistä ei ole sopimusta eikä virallista päätöstä. Mahdollisten ongelmatilanteiden edessä mallit on haavoittuva.
- Esimerkkinä varhaisnuorten leirit, omaishoitajien retket jne. Kalasatamassa toiminnallista yhteistyötä on koetettu sekä yhteisen tilan kautta että toiminnallisesti. Kummassakin tilanteessa on huomattu kahden eri organisaation erilaisen johtamiskulttuurin tuomat haasteet sekä yhteiseen sitoutumisen ongelmat. Työntekijät helposti kokevat, että yhteinen ole omaa työtä ja seurakuntalaiset voivat kokea vierautta omistajuudesta.
- Toiminnallinen yhteistyö nousee yleensä selkeistä tarpeista ja on konkreettista. Perustehtävän merkitys pysyy selkeänä ja siksi työntekijälle helppona. Rakenne on matala. Hyvät henkilösuhteet yleensä edellytyksenä ja se lisää vaikuttavuutta. Kumppanin etsinnässä voi käyttää vaihtelevuutta. Työ on kuitenkin hyvin pistemäistä eikä sen kehittäminen ole kenenkään vastuulla. Työn kulujen jakaminen on käsityötä ja vaatii luottamusta. Mahdolliset ongelmatilanteet työllistävät kirkkoherroja paljon ja useassa seurakunnassa, koska vastuu ei ole selkeä. Yhteisessä työssä työn tasapuolinen jakautuminen on työntekijöiden vastuulla ja voi syntyä "vapaamatkustamista".
- Viime vuosina on pyritty lisäämään toiminnallisessa yhteistyössä "kirkkoherrojen linjausta". Tässä tuomiorovastikunnan kirkkoherrat ovat päättäneet yhteistyöstä keskenään ja valtuuttaneet vastuutyöntekijät sopimaan asioista. Näin on toimittu mm. sururyhmien aikatauluttamisessa, aikuisriippikouluissa jne. Kirkkoherrat ovat keskenään sitten seuranneet yhteistyön edistymistä niin, että sovitulle yhteistyölle on lisäksi valtuutettu "vastuukirkkoherra". Ongelmana on ollut erilaiset työskulttuurit ja työntekijöiden vaihtuminen. Koska työntekijät eivät ole sitoutuneet yhteistyöhön, niin esimerkiksi sovitusta aikuisriippikouluryhmien viidestä vuosittaisesta ryhmästä ei ole toteutunut viime vuonna enää yhtäkään. Perusteena on esimerkiksi ollut työntekijän oma vahvempi näky asiassa. Kirkkoherrojen johtamistapa, asioiden unohtuminen "oman työn alta" ja asiantuntijoiden sitoutuminen yhdessä sovittuun tulisi ratkaista, jotta näin voitaisiin asioiden kehittämisestä sopia. Auttaisiko tässä kirjallinen sopimus yhteistyöstä?

2. Ostopalvelu naapuriseurakunnasta

- Naapuriseurakunnasta ostetaan asiantuntemusta tiettyyn tarpeeseen. Kulut laskutetaan sisäisillä laskulla. Työn johto ja henkilöstöjohtaminen säilyy myyvässä seurakunnassa. Kyseessä voi olla pieni yksittäinen palvelu tai pidempi yhtäjaksoinen palvelu. Neuvottelut käydään sopimusvaiheessa. Esimerkkeinä Paavali-Kallio kanttorisopimus tai yhden papin toimitus esim. kieliperusteinen tarve.
- Tässä mallissa saadaan usein tarkasti harkittua ”täsmäosaamista” seurakuntaan. Työ ei sisällä varsinaista kokonaisvaltaisempaa vastuuta tai työn kehittämistä, vaan soveltuu operatiiviseen toimintaan. Todellisten kulujen laskeminen on käsityötä eikä Helsingin seurakuntayhtymässä ole laskentakaavaa tai valmiita sopimus pohjia tällaiseen. Tämän vuoksi voi esimerkiksi syntyä tunne, etteivät kulut vastaa toteutunutta. Seurakuntalaisrapinnassa ”keikkatyöntekijä” näyttäytyy usein irrallisena eikä osaa ohjata pidempiaikaiseen yhteistyöhön. Ostavalla seurakunnalla on usein hyvin vähän ”sananvaltaa” itse työhön. Isompien sopimusten (yli 5000 euroa) osalta kyse on seurakuntaneuvoston päätöksestä. Sopimukseen on syytä kirjata sopimuksen kesto.

3. Yhteinen hanke

- Yhtymän sisäisiä hankkeita on tehty yhdessä. Ulkopuolista hankerahoitusta ei ole haettu. Työn johto on seurakunnassa, joka on ottanut vastuulleen hankkeen, nk. omistaja. Näissä käytetään yhtymän A&O-projektimallia. Työn koordinoinnista vastaa projektiryhmä ja työtä ohjaa ohjausryhmä.
- Kokemuksesta on huomattu, että pitkäjänteistä sitoutumista seurakuntarajat ylittävillä hankkeilla ei ole kaikissa seurakunnissa saavutettu. Haasteeksi tulee, että jokaisen johtajan (kirkkoherra tai lähiesijohto) pitää olla selkeästi samalla linjalla esimerkiksi resurssien käytön suhteen. Epäreiluden kokemus siitä, että muut hoitavat yhteisen työn syntyy helposti. Esimerkiksi työntekijän sairastuttua tulee vastuun olla lähettävässä seurakunnassa. Esimerkkeinä Talo-hanke tai Pyhäinpäivä-hanke.
- Monenlaiset rakenteet lisäävät epäselvyyttä toimivaltasuhteista ja aiheuttavat ”projektiomaisuutta”. Kahden tai useamman johtajan malli vaikea työntekijälle, samoin työyhteisöön liittyminen työntekijän näkökulmasta vaikeampaa. Uuden rakenteen etsiminen (ja muistaminen) hankalaa ja usein joka kerran ”lähdetään alusta”. Helposti myös ”kilpailuasetelmia” ja ajatuksia, jossa yhteinen työ ei ”ole omaa”. Hanketyön aloitusvaiheeseen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti sitouttamisen näkökulmasta.
- Talousseuranta seurakuntien välisissä hankkeissa vaativaa, koska budjetti perustuu seurakuntajakoon eikä esim. työntekijä seurakunnasta x voi hoitaa laskusta seurakuntaan y. Näin ”vastuuseurakunnalle” tulee hallinnollista taakkaa ja esim. laskuja hoidetaan sisäisenä laskutuksena.

4. Yhtymävetoinen yhteistyö

- Tämä malli kuvaa yhteistyötä, jossa yhtymällä on yhteistyön kokoamisen rooli. Tällöin mahdollisen työntekijän esihenkilö on yhtymässä, työtehtävät ja asiajohtajuus seurakunnissa. Esimerkkinä alueviestijämalli. Lisäksi tuomiorovastikunnan alueella on varustamo, jonka kanssa ainoastaan Paavalin seurakunta tekee mainittavaa yhteistyötä.

- Yhteistyö alueviestijämallissa on selkeiden rakenteiden vuoksi melkoisen helposti. Alueviestijämallista tehtiin vuonna 2022 kirjalliset sopimukset, jotka selkeyttivät toimintaa melkoisesti. Edelleen hyvä toiminta vaatii kuitenkin myös jatkuvaa neuvottelua yhtymän lähiesihenkilön ja kirkkoherrojen välillä. Vaatii myös selkeää rakennetta esimerkiksi työpäivien jakoa tai muuta vastaavaa, jotta voidaan säilyttää luottamus. Työntekijälle melkoisen raskas malli, koska työyhteisö vaihtuu useasti ja kiinnittyminen yhteisöön on vaativaa.
- Varustamon sijainti alueella ei ole näkynyt Kallion, Töölön, Tuomiokirkkoseurakunnan tai Lauttasaaren seurakunnissa yhtään yhtymän muuta toimintaa enempää. Sen sijaan Paavalin seurakunnalla on fyysisen läheisyytensä vuoksi merkittävää yhteistyötä Varustamon kanssa. Mikäli Varustamotoimintaa aiotaan jatkaa, tulisi sen palvella nykyistä paremmin koko rovastikuntaa tai sitten se tulisi selkeästi olla osa Paavalin seurakunnan toimintaa.
- Henkilöstöpalvelut on lanseerannut hr-kumppanimallin, joka lähestyy tätä mallia. Sen tavoite on ollut tarjota yhtymästä hr-kumppani seurakunnille. Näin asiaosaaminen juuri ko. seurakuntien tilanteesta lisääntyisi. Malli on vielä kovin uusi ja vaatinee toteutuakseen mm. yhtymän työntekijöiden säännöllistä jalkautumista. Ilman tätä kyseessä lienee vain työnjaollinen toiminta yhtymässä.
- Tässä mallissa hallinnollinen taakka on yhtymässä, jossa on enemmän avustavaa henkilökuntaa käytössä. Seurakunnissa ei ole kuitenkaan tietoa esim. hr-tilanteesta ja mahdollisuus vaikuttaa perustuu luottamukseen. Talouskysymysten osalta työntekijällä ei ole mandaattia hoitaa asioita yksittäisissä seurakunnissa, jolloin esim. työhön liittyvien kulujen osalta tulee asiat ratkaista muiden työntekijöiden toimesta.

5. Sopimuksen varainen yhteistyö

- Sopimuksen varaista yhteistyötä on tehty vielä vähän. Tässä mallissa työn johtaminen on asiantuntijoilla ja hänen/heidän avukseen ohjausryhmä. Vaatii seurakunnilta sitoutumista ohjausryhmätyöskentelyyn. Vaarana irtoaminen joko jonkun seurakunnan omaisuudeksi tai kokonaan irti seurakuntayhteistöistä. Työntekijän näkökulmasta mahdollistaa varsin itsenäisen työn. Esimerkkinä Gospelia Kaikille -hanke.

6. Yhteistyö erillisen yhteistyörakenteen kautta (esim. yhdistys)

- Jos työ irtoaa seurakunnan perustehtävistä ja työlle on mahdollista esimerkiksi hakea ulkopuolista rahoitusta, niin voi olla tarpeen perustaa yhdistys. Tällöin seurakunta siis "ulkoistaa" osan toiminnastaan yhdistykselle. Seurakuntien ääntä yhdistyksessä voivat käyttää työntekijät tai/ja luottamushenkilöt. Esimerkiksi Urkukesä ry:ssä luottamushenkilöt valitsevat hallintoon edustajansa, mutta varsinaisesta operatiivisesta johdosta vastaa taiteellisen työryhmän työntekijäjäsenet.
- Tämä malli sopii vain, mikäli työ on aidosti ulkoistettavissa eli ei kuulu perustehtäviin. Sen vaarana on, että seurakunnat voivat suhteessa yhdistykseen tehdä omia päätöksiään (esim. yksi seurakunta on vähentänyt omaa avustustaan yhdistykselle neuvottelematta muiden kanssa). Yhdistyksen etu on sen mahdollisuus hakea kumppaneita ja rahoitusta myös muualta. Tämä lisää seurakuntalaisten saamaa panos-tuotossuhdetta. Työntekijä, joka vastaa yhdistyksestä on tilivelvollinen yhdistyksen hallitukselle ja tämä muuttaa hänen rooliaan seurakunnan työyhteisössä. Luottamushenkilöiden

seurakunnassa tulee olla hyvin perillä seurakunnan strategiasta suhteessa yhdistykseen ja sitä tulee erikseen pohtia talousarviovalmsitelun osana.

Mitä ei ole tuomiorovastikunnassa kokeiltu?

1. Yhteiset virat (näistä on kokemusta muissa seurakunnissa Helsingissä). Voisi toimia silloin, kun halutaan esimerkiksi kehittää toiminnallista yhteistyötä tai erityisosaamista. Kirkon hr-järjestelmät ovat kankeita ja mahdottomia näissä.
2. Isäntäseurakuntamalli (joku seurakunta selkeästi vastaa jostakin työalueesta/toiminnasta tmv, myös toisen seurakunnan puolesta. Tämä malli on käytössä kuntakentällä, muttei seurakunnissa. Voisi mahdollistaa nykyistä laajemmin esim. erikoistumisen ja osaamisen syventämisen seurakuntien työntekijöille. Esimerkkinä sateenkaarityö tai kuolleiden lasten muistamiseen ja sielunhoitoon liittyvät asiat. Haasteena tasapuolinen viestintä.

Millaisista muista yhteistöistä tuomiorovastikunnan alueella on puhuttu:

- Virastotoiminnot (vaihtoehtona myös koko yhtymän laajuinen palvelukeskus)?
- Rippikoulu (pienet ikäluokat useimmilla keskustaseurakunnilla)?
- Musiikkitoiminnan koordinointi (konserttitoimintaa kaikissa kirkoissa)?
- Messujen rytmitys (helsinkiläisten laajempi ja parempi palvelu)?
- Diakonia ja sen kehittäminen, johtava diakoniatyöntekijä? Entä muiden työalojen johtaminen? Miten varustamo tähän liittyy?
- Vaikuttavampaan ja kohtaavampaan viestintään?

Johtopäätökset

Mikäli seurakuntaneuvoston aiempaan linjaukseen vähemmistä toimintamuodoista mennään, niin päätöksiä valittavista yhteistyörakenteista tulisi tehdä pikaisesti. Selkeämmät rakenteet turvaavat sekä työntekijöiden, seurakauntalaisten että luottamushenkilöiden toimintaa. Asiaa on syytä kehittää tietojärjestelmien vuoksi yhteistyössä yhtymä talous- ja henkilöstöpalveluiden kanssa.