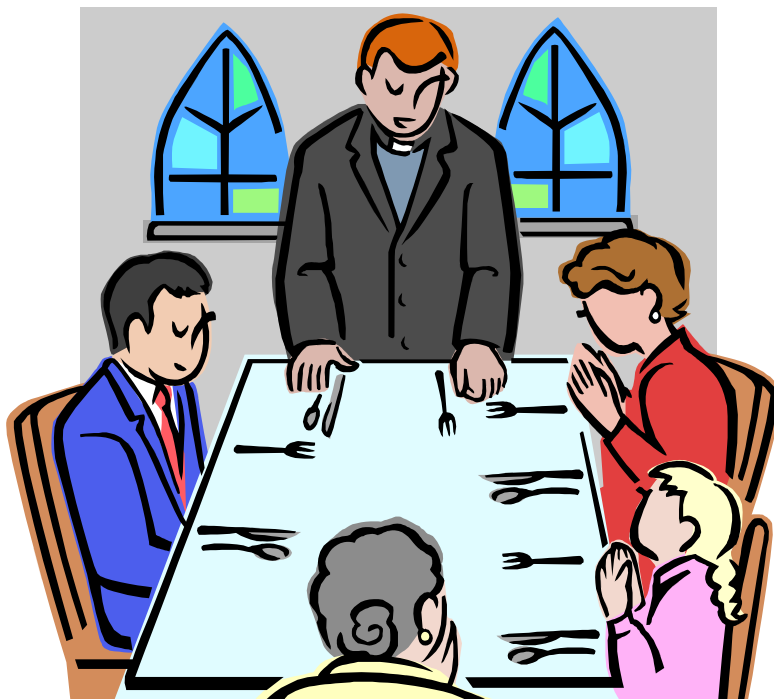


# Loppuraportti

Nilsin Liittyminen Järvi-Kuopion seurakuntaan -  
yhteistoiminnallinen kehittämishanke  
2012–2013



**Antti Kokkonen**

<b>1. KOHDEORGANISAATIOT, TAUSTAT JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>1</b>
1.1. Kohdeorganisaatiot.....	1
1.2. Taustat ja liitynnät .....	1
1.2.1. Seurakuntien liittymiset yhteen.....	1
1.2.2. Miksi Nilsyä mukaan.....	3
1.2.3. Dinno. Tutkimus, jonka viitekehystä on sovellettu Järvi-Kuopion ja Nilsjän hankkeissa .....	3
<b>2. KEHITTÄMISTARPEET JA TAVOITTEET .....</b>	<b>6</b>
<b>3. YHTEISTOIMINNALLISUUS HANKKEESSA .....</b>	<b>6</b>
<b>4. ALKUKARTOITUKSET .....</b>	<b>7</b>
4.1. Alkuinfot.....	7
4.2. Alkukartoitukset työaloittain .....	8
<b>5. KEHITTÄMINEN NILSIÄN ALUESEURAKUNNAN HENKILÖSTÖN KANSSA.....</b>	<b>9</b>
5.1. Aluetiimin palaverit.....	9
5.1.1. Arvot ja perustehtävä.....	9
5.1.2 Yhteiset pelisäännöt.....	10
5.1.3. Resurssien väheneminen ja vapaaehtoisten käyttö.....	11
5.2. Seurakuntayhtymän palvelukseen siirtyvät työntekijät ja heidän tehtäviensä siirto.....	11
5.2.1. Tehtävien siirto .....	11
5.2.2. Uudet tehtävät seurakuntayhtymässä .....	12
<b>6. KEHITTÄMINEN KOKO JÄRVI-KUOPION TASOLLA .....</b>	<b>12</b>
6.1. Päätöksenteko, johtaminen ja työn suunnittelu.....	12
6.1.1. Luottamushenkilöt .....	13
6.1.2. Vastuuryhmät.....	14
6.1.3. Kirkkoherra.....	15
6.1.4. Lähiesimiehet.....	15
6.1.5. Hallintoa avustava kappalainen .....	17
6.1.6. Valmisteluryhmä (aik. johtoryhmä).....	18
6.1.7. Työalatiimit.....	20
6.1.8. Alue seurakuntien moniammatilliset tiimit .....	21
6.2. Viestinnän kehittäminen .....	21
6.2.1. Viestintästrategia .....	22
6.2.2. Viestintäsunnitelma .....	23
6.2.3. Varaaja.....	23
6.2.4. Netiketti ja someketti .....	24
6.2.5. Palvelupolut .....	27
6.3 Palaverirakenteet .....	28
6.3.1. Yhteiset työkokoukset.....	28
6.3.2. Työalokokoukset .....	28
6.3.3. Alue seurakuntapalaverit .....	29
6.3.4. Lähiesimieskokoukset.....	29
<b>7. TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISHAASTEET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>29</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>30</b>

# **1. Kohdeorganisaatiot, taustat ja teorettinen viitekehys**

## **1.1. Kohdeorganisaatiot**

Kuopion kaupungin ja Nilsiän kaupungin kuntaliitoksen myötä myös Nilsiän seurakunta liittyi Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymään ja yhdeksi Järvi-Kuopion alue seurakunnaksi vuoden 2013 alusta lukien.

Nilsiän seurakunnan liittymiseen tarvittiin ulkopuolisten asiantuntijoiden tukea, jolla varmistettiin Järvi-Kuopion seurakunnan kehittämistyön ja toiminnan vakiinnuttaminen. Myös Nilsiän seurakunnan henkilöstö tarvitsi tukea ja ohjausta yhdistymis- ja muutostilanteessa. Tukea heille kohdennettiin suunnitellulla työsuojelurahaston rahoittamalla kehittämishankkeen laajenuksella ajalla 1.6.2012–31.12.2013.

Nilsiän seurakunnassa työskenteli ennen liittymistä 3 pappia, kanttori, 2 diakonityöntekijää, 2 nuorisotyöntekijää, talouspäällikkö, toimistos sihteeri, kanslisti, siivooja-keittiöapulainen, 2 kiinteistötyöntekijää ja 2 lastenohjaajaa.

Järvi-Kuopion seurakunnassa työskenteli 7 pappia, 3,5 kanttoria, neljä nuorisotyönohjaajaa, ja kuusi diakonityöntekijää.

Lisäksi seurakunnan alue seurakunnissa työskentelee seitsemän Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän palveluksessa olevaa kiinteistötyöntekijää ja 7 Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän yhteisen lapsityön palveluksessa olevaa lastenohjaajaa.

Hanke kohdistui sekä Nilsiästä Järvi-Kuopion seurakunnan työntekijöiksi siirtyvään että Nilsiästä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän palvelukseen siirtyvään henkilöstöön sekä koko Järvi-Kuopion seurakunnan aiempaan henkilöstöön.

Hankkeen aikana tarkennettiin Järvi-Kuopion seurakunnan organisatorisia rakenteita, kehitettiin työalatiimien toimintaa ja vakiinnutettiin Nilsiän alue seurakunnan toimintaa osana Järvi-Kuopion seurakuntaa. Hankkeella myös tuettiin Järvi-Kuopion seurakunnan johtoa laajan muutosprosessin loppuunsaattamisessa ja luotiin koko Järvi-Kuopion seurakunnan kattavia yhteisiä toimintamalleja, pelisääntöjä ja palvelupolkuja. Hankkeeseen osallistui kaikkiaan n. 50 työntekijää.

## **1.2. Taustat ja liittynät**

### **1.2.1. Seurakuntien liittymiset yhteen**

Vuosina 2008 – 2009 toteutettiin Pohjois-Savon 24 seurakunnan osalta yhteistyöselvitys. Selvityksessä tehtiin talouden ja hallinnon analyysi sekä tulevaisuuden ennakointi, mm. väestökehityksen ja seurakuntien talouden osalta. Selvitystyö selkiytti Koillis-Savon seurakuntien kehittämistarpeita. Nilsiän rovastikunnassa oli tehty aiemmin monenlaisia aloitteita alueen 5 seurakunnan yhteistyön tiivistämiseksi. Ennen yhteistyöselvityksen loppuraportin valmistumista Juankosken, Kaavin, Riistaveden, Tuusniemen ja Vehmersalmen kirkkoherrat kokoontuivat yhdessä pohtimaan alueen seurakuntien tilannetta joulukuussa 2008. Neuvottelussa ilmeni, että kaikki kirkkoherrat näkivät tarpeelliseksi selvittää mahdollisuuksia ja reunaehtoja yhteen liittymiselle ja uuden seurakunnan perusta-

mista. Yhteen liittymisen koettiin parantavan seurakuntien mahdollisuuksia hoitaa perustehtävät talouden heikentyessä.

Seurakuntien kirkkoneuvostot (Juankoski; Kaavi ja Tuusniemi), ja seurakuntaneuvostot (Riistavesi ja Vehmersalmi) käynnistivät yhdistymisselvityksen. Yhdistysselvitystä hallinnoi Kuopion seurakuntayhtymä. Uusi, perustettava Järvi-Kuopion seurakunta liitettiin Kuopion seurakuntayhtymään, johon kuului jo yhdistyvistä 5 seurakunnasta kaksi - Vehmersalmi ja Riistavesi. Järvi-Kuopion seurakunnan perustamisen taustalla vaikuttivat alueen väestön väheneminen ja siitä syntyvä taloudellisen resurssien väheneminen, pienten työyhteisöjen haavoittuvuus ja hallinnon suuri osuus suhteessa perustehtävään.

Marraskuussa 2009 valmistui selvitys seurakuntien yhdistymisestä. Asianosaiset seurakunnat käsitelivät selvityksen perustalta yhdistymistä ja uuden seurakunnan perustamista joulukuun 2009 kokouksissaan ja Kuopion seurakuntayhtymän yhteinen kirkkovaltuusto tammikuussa 2010. Kirkkohallitus teki päätöksensä maaliskuussa 2010 ja päätti lakkauttaa yhdistyvät seurakunnat 1.1.2011 alkaen ja perustaa uuden Järvi-Kuopion seurakunnan samasta päivämäärästä alkaen. Vapaaehtoisuuteen perustuva yhdistyminen sekä uuden seurakunnan perustaminen yli kuntarajojen oli ainutlaatuista ja innovatiivista siksi, ettei seurakuntien sijaintikunnissa (Juankoski, Kaavi, Kuopio, Tuusniemi) tehty samanaikaisia kuntaliitoksia. Yhteen liittyminen oli luonteeltaan vapaaehtoinen yhdistyminen, jolla tavoiteltiin kaikkien voimavarojen tehokkaampaa, taloudellisempaa, joustavampaa ja tarkoituksenmukaisempaa käyttöä.

Järvi-Kuopion seurakuntahankkeen saatua myönteisen lausunnon omissa luottamuselimissään sekä Kuopion hiippakunnan tuomiokapitulissa, käynnistettiin keskustelu siitä, miten turvataan henkilöstön sitoutuminen muuttuvaan työyhteisöön, sekä luottamushenkilöiden kiinnittyminen uuteen seurakuntarakenteeseen. Tässä yhteydessä päätettiin selvittää mahdollisuutta pidempiaikaisen yhteistoiminnallisen kehittämishankkeen toteuttamiseksi, niin että kaikkien toimintaan osallistuvien tahojen sitoutuminen uuden seurakunnan perustamiseen ja toiminnan käynnistymiseen voisi tapahtua mahdollisimman hyvin ja koko henkilöstön osaaminen olisi mahdollisimman laajasti käytössä. Tavoite oli myös tukea koko henkilöstöä muutostilanteessa.

Järvi-Kuopion seurakunnan perustamisen tueksi käynnistettiin vuoden 2010 syksyllä Tekesin T&K&I – rahoituksella yhteistoiminnallinen kehittämishanke (kesto: 2011–2012), jossa ulkopuolisinä kehittäjinä toimivat Antti Kokkonen ja Sirpa Syvänen. Hankkeella on tuettu 2010/09 lukien Järvi-Kuopion seurakunnan identiteetin muotoutumista sekä liittymistä Kuopion seurakuntayhtymään. Yhdistymisprosessissa on otettu huomioon seurakuntayhtymän toiminnallinen, henkilöstö- ja kiinteistöstrategia. Ne päivitettiin vuoden 2010 aikana. Yhtymän henkilöstöpäällikkö, hallintojohtaja, lapsi- ja kiinteistötyön esimiehet sekä viestintäyksikkö seurakuntayhtymästä ovat olleet aktiivisesti mukana ja tukeneet omalta osaltaan Järvi-Kuopion kehittämistyötä. Seurakuntayhtymän hallintojohtaja ja henkilöstöpäällikkö ovat olleet jäseninä myös Järvi-Kuopion edustuksellisessa kehittämisyhteisössä.

Järvi-Kuopion seurakunnan kehittämishankkeessa on ollut tavoitteena kehittää Järvi-Kuopion seurakunnan eri seurakuntalaisryhmien palvelutarpeisiin mahdollisimman hyvin vastaava, moniammatillinen toiminta- ja palvelujärjestelmä ja sitä tukeva organisaatio.

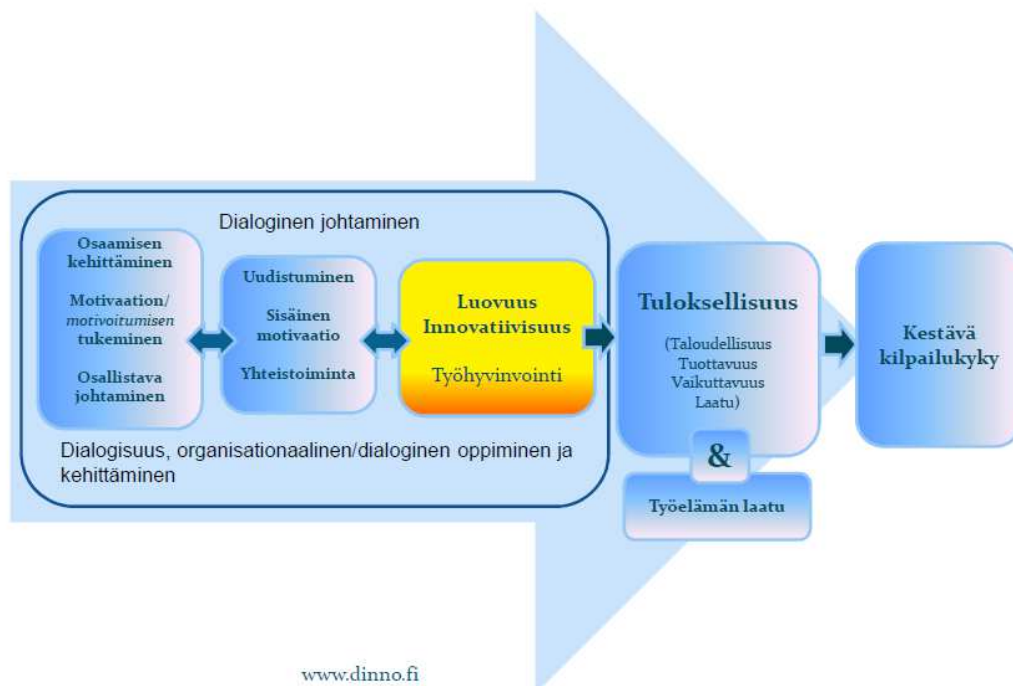
Järvi-Kuopion seurakunnassa tarkoituksenmukainen toiminnan ja organisoitumisen sekä koodinoinnin suunnittelu olemassa olevilla voimavaroilla on ollut haasteellista, koska kahdeksan alue-seurakuntaa sijaitsee maantieteellisesti hyvin laajalla alueella (Kaavi, Kuopio (Vehmersalmi ja Riistavesi), Juankoski, Muuruvesi, Säyneinen, Tuusniemi ja vuoden 2013 alusta lukien Nilsiä).

## 1.2.2. Miksi Nilsiä mukaan

Kun Nilsiä kaupungin liitos Kuopioon tuli ajankohtaiseksi, tuli pohdinnan alle myös Nilsiä seurakunnan Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymään liittymisen vaihtoehdot. Järvi-Kuopion seurakunta on Kuopion yhtymän seurakunnista ainoa, jolla on maaraja Nilsiä seurakunnan kanssa. Nilsiä seurakunnalla oli lisäksi valmiita yhteistyösuhteita useisiin Järvi-Kuopion alue seurakuntiin, koska nämä olivat aiemmin kuuluneet samaan rovastikuntaan Nilsiä kanssa. Näin Nilsiä liittymisen suunnaksi valikoitui Järvi-Kuopion seurakunta.

## 1.2.3. Dinno. Tutkimus, jonka viitekehystä on sovellettu Järvi-Kuopion ja Nilsiä hankkeissa

Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä ja Järvi-Kuopion seurakunta ovat olleet vuodesta 2012 lukien Tekesin rahoittaman Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä – Dinno-tutkimusohjelman ([www.dinno.fi](http://www.dinno.fi)) tutkimuskohteita. Seuraavassa kuvassa on esitetty Dinnon teoreettinen viitekehys.



**Kuva 1:** Dinno-tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Dinnon tutkimussuunnitelma löytyy linkistä [www.dinno.fi/julkaisut.html](http://www.dinno.fi/julkaisut.html)

Dinnossa eritellään aiempaan tutkimukseen ja tutkimuskirjallisuuteen nojaten dialogisen johtamisen periaatteita ja käytäntöjä, jotka edistävät kaikkien organisaation jäsenten osallistumista innovatiivisten työtapojen, organisoitumismuotojen ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen. Näitä pilotoidaan ja evaluoidaan osallistavan toimintatutkimuksen interventioissa eri työnantajasektoreilla sekä rinnakkaisissa kehittämishankkeissa. Tavoitteena on rakentaa dialogisen johtamisen teoreettinen viitekehys.

Dinnon tutkimuksen rinnalla toteutetaan rinnakkaisia, erillisellä TSR:n ja Tekesin rahoituksilla rahoitettavia kehittämishankkeita. Kehittämishankkeita ohjaavat työyhteisökehittäjät. Hankkeiden prosessievaluatio- ja kehittämisaineistot ovat Dinno-tutkimuksen tutkimusaineistoja. Seurakuntien

hankkeita ovat Kuopion ev.lut.srk.yhtymä/Järvi-Kuopion seurakunta (Tekes ja TSR Rahoitus 2010 – 2013) + Nilsia (kehittäjänä Antti Kokkonen, tutkijana Sirpa Syvänen) ja Ylä-Savon seurakuntayhtymä ajalla 2011 – 2012 (TSR:n kehittämisavustusrahoitus), Dinnon yhteistyötahona on myös Kirkon alat ry. ammattijärjestö, jonka jäsenistölle tehtiin 2012 Dinnovatiivisuuskysely, jonka aineistoja on käytetty myös tämän raportin taustalla.

Dinnon tutkimus tuottaa käytännönläheisiä ratkaisuja ja välineitä kohdeorganisaatioiden tarpeisiin, ja näiden pohjalta luodaan ja kehitetään innovatiivisia toimintamalleja sovellettaviksi laajemmin suomalaiseen työelämään. Seurakunta edustaa Dinnossa tutkimuskohdetta, jonka avulla on mahdollista tutkia professionaalisen organisaation johtamisen ja organisaation uudelleen organisoitumista ja uudistumista erilaisissa muutosprosesseissa (vapaaehtoinen yhdistyminen, yhdistyminen kuntaliitoksen kautta, uuden organisaation perustaminen ja sen toiminnan vakiinnuttaminen, uuden seurakunnan liittäminen jo perustettuun seurakuntaan). Dinnon tutkimus on kohdentunut JK:ssa organisaatorakenteen suunnitteluun, johtamis- ja yhteistoimintarakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen, johtoryhmän toiminnan käynnistämiseen, valta- ja vastuusuhteiden selkeyttämiseen sekä 3 esimiesasemassa olevan esimiehen (kirkkoherra ja kaksi lähiesimiestä) johtamistavan analyysiin ja kehittämiseen arvostavan ja dialogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti. Erityisen mielenkiintoista JK:ssa on ollut alueellisen organisoitumisen suunnittelu, kokeilu ja toteutus sekä siihen liittyvän tarkoituksenmukaisen johtamisrakenteen ja yhteistoimintamallin ja palaverijärjestelmän suunnittelu, kokeilut ja vakiinnuttaminen. Nilsian suuren srk:n liittyminen siirsi toiminnan painopistettä alueellisesti pohjoiseen päin. Nilsian liittymisprosessi haastoi JK seurakunnan edelleen kehittämään toimintaansa tilanteessa, jossa sille oli juuri saatu vakiinnutettua alueellisen työn ja johtamisen rakennetta ja henkilöstön muutosvastarinta oli vähenemään päin.

Dinnossa hyödynnetään viiden rinnakkaisen kehittämishankkeen aineistoja ja tuloksia, yksi niistä Järvi-Kuopion ja Nilsian hanke.

Tässä raportissa kuvataan Nilsian kehittämisprosessi, sen vaiheet ja tulokset. ”Nilsian liittyminen Järvi-Kuopion seurakuntaan” -kehittämishanke on jatkumoa edelliselle ”Järvi-Kuopion seurakunnan yhteistoiminnallinen kehittäminen” -kehittämishankkeelle, joka on raportoitu helmikuussa 2013. Sen keskeisimmät kehittämiskeskustelujen sisällöt / teemat olivat perustehtävä- ja arvokeskustelut, odotukset johtamiselle ja työntekijöille, tiimien toiminnan pelisäännöt, hyvän viestinnän esteet ja edistäjät sekä johtamisrakenne. Marraskuussa 2012 Järvi-Kuopion seurakunnassa toteutettu Dinnovatiivisuuskysely kertoi ensimmäisen hankkeen tuloksista. Koska käytyjen kehittämiskeskustelujen teemat ja sisällöt olivat tuottaneet hyviä tuloksia, monistettiin näitä teemoja ja malleja myös Nilsian hankkeessa.

Hyvällä tasolla Järvi-Kuopion seurakunnassa kyselyn mukaan olivat

- Johtajuus, esimiestyö ja työnantajapolitiikka on monilta osin erittäin hyvää (mm. luottamus, dialogisuus ja keskusteleminen, kannustus, palaute ja tuki, työnantajavastuut ja niiden hoitaminen, ristiriitojen hallinta ja puuttuminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen)
- myönteinen palaute korkealla tasolla
- sitoutuminen ja työn sisäinen palkitsevuus erittäin hyvällä tasolla
- myönteistä tuloksissa on se, että huolimatta suuresta organisatorisesta muutoksesta (viiden eri seurakunnan yhteen liittyminen, Nilsian liittymisen suunnittelu sekä voimakkaat talouden paineet), henkilöstön ja työnantajan edut, tavoitteet ja arvot koetaan hyvin samansuuntaisina ja henkilöstö kokee, että sillä on ollut mahdollisuus osallistua strategioiden, arvojen, tavoitteiden ja pelisääntöjen sopimiseen
- työympäristön ja työpaikan ilmapiirin piirteet koetaan kauttaaltaan myönteisinä; tämä tulos yhdistettynä laajaan muutosprosessiin on oikein hyvä

- toiminnan eettisyys, seurakuntalaisten kohtelu ja henkilöstön työmoraali ovat kiitettävällä tasolla. Tulos kertoo siitä, että perustehtävä-, arvo- pelisääntö- ja työtehtävien sisältö ja asioiden priorisointityöskentely ovat selkeästi parantaneet henkilöstön eettisyyttä, työmoraalia, asioiden tärkeysjärjestykseen asettamista ja seurakuntalaiskeskeistä työorientaatiota ja työotetta.
- oppimisen, kehittymisen ja uudistumisen voimavaroja on paljon olemassa ja tyytyväisimpiä ollaan monipuoliseen osaamisen käyttämiseen, mahdollisuuteen täydennyskoulutukseen ja kehittymiseen, yhteiseen ongelmien ratkomiseen, uusien asioiden kokeiluun, kehitys- ja HAVA-keskusteluihin sekä niiden käyttöön kehittämistyön tukena
- henkilöstön kokemus osaamisen ja työn vaatimusten suhteesta on erittäin hyvä, mikä lisää työhyvinvointia. Tulos kertoo että eri työaloilla työskentelevän henkilöstön sekä (uusien esimiesten) työn ja työtehtävien kehittämisessä ja kohdentamisessa sekä moniammatillisen työn suunnittelussa ja toteuttamisessa uudessa organisaatiossa on onnistuttu. (jokaisen työntekijän ja esimiehen työ- ja tehtäväkuvat avattiin ja niiden pohjalta työstettiin uuden organisaation näkökulmasta uudet tehtäväkuvaukset. Ko. tehtäväkuvaukset olivat pohjana HAVA keskusteluissa, joilla palkkausta uudistettiin)
- tyytyväisyys omaan työhön sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen on pysynyt erittäin hyvällä tasolla huolimatta pitkäkestoisesta muutostilanteesta ja monenlaisista ulkoisista haasteista ja työn paineista.

Kyselyn mukaan kehittämistarpeita marraskuussa 2012 kohdentui edelleen

- viestintään, tiedonkulkuun ja yhteistoimintarakenteisiin.
- organisaatorakenteisiin (valta-vastuusuhteet, johtamisen rakenteet sekä työyhteisön tavoitteet ja pelisäännöt)
- Nilsiä seurakunnan liittyminen Järvi-Kuopion seurakuntaan haastoi Järvi-Kuopion organisaatio-, johtamis- ja yhteistoimintarakenteiden kehittämisen uudelleen tarkasteluun.
- Uudelleen organisoituminen ja perustehtävän samanaikainen hoitaminen on aiheuttanut henkilöstölle **työn paineiden** lisääntymistä. Se näkyy tuloksissa henkisen kuormittavuuden kasvuna. Paineet ja kuormitus kohdentavat johdolle haasteen työntekijöiden yksilölliselle kuuntelemiselle ja läsnä ololle. Seurakunnassa onkin tehty paljon johdon toimesta ja ulkopuolisen asiantuntijan tukemana yksilöllistä työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukityötä ja pohdittu eri työalojen edustajien työnkuvia, työmäärää ja vastuuta.
- Dinnovatiivisuus kyselyssä mitattiin myös oppimista, uudistumista ja kehittymistä. Niihin liittyviin tavoitteisiin kohdentuu selkeä kehittämistarve. Näitä tavoitteita asetettiin henkilökohtaisissa HAVA- ja kehityskeskusteluissa.
- Kehityshaasteita kohdentuu myös eri ammattiryhmien tasapuoliseen kohteluun. Tulos on tyypillinen professionaalisessa organisaatiossa.
- Uudistumisen ja kehittymisen suhteen kehityshaasteet kohdentuvat myös avoimempaan tiedon ja osaamisen jakamiseen, yhdessä ideointiin sekä perehdyttämiseen.

Yleiset, seurakuntiin kohdentuvat muutospaineeet, niukkeneva talous sekä haasteet seurakuntatyön, niiden rakenteiden ja palvelujen radikaaliin uudistamiseen aiheuttavat henkilöstölle huolta tulevaisuudesta, mikä osaltaan lisää työn henkisen kuormittavuuden kokemusta.

Tulokset viestittivät osaamisen vajaakäytöstä, jonka vuoksi henkilön osaamisen voimavarat ovat vain osaksi käytössä. Se voi alentaa jonkin verran työn mielekkyyden kokemusta. Osaamisen laajemman käytön halukkuutta ja osaamista on kartoitettu työtehtävien avaamisen yhteydessä sekä kehityskeskusteluissa, joissa on mm. kysytty henkilöiden halukkuutta käyttää työssään ja työyhteisössä myös muuta kuin ammatillista osaamistaan. Lisäksi on kartoitettu koulutustarpeita.

## 2. Kehittämistarpeet ja tavoitteet

Nilsian seurakunnan liittyessä Järvi-Kuopion seurakuntaan vuoden 2013 alussa olivat yhteistoiminnan, organisaation, viestinnän ja johtamisen rakenteet Järvi-Kuopion seurakunnassa vielä kesken-eräisiä. Kehittämistyön loppuun saattamiseksi tarvittiin vielä ulkopuolista tukea em. rakenteiden osalta. Nyt raportoitavan kehittämishankkeen tavoitteena oli myös tukea Nilsian seurakunnan liittymistä osaksi Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymää ja yhdeksi Järvi-Kuopion alue seurakunnaksi.

Hankkeella tuettiin Nilsian liittymistä Järvi-Kuopion seurakuntaan siten että

- pystytään samanaikaisesti säilyttämään olemassa olevien kahdeksan alue seurakunnan oma-  
leimainen identiteetti ja vahvistamaan Järvi-Kuopion seurakunnan omaa identiteettiä
- integroidaan Nilsian seurakunta suunnitelmallisesti, hallitusti ja turvallisesti Kuopion seurakun-  
tayhtymään ja Järvi-Kuopion seurakuntaan
- tuetaan yhdistymisprosessia, yhteistoiminnallisuutta ja avoimuutta, siten että henkilöstöllä on  
koko muutosprosessin ajan luottamuksen, turvallisuuden ja hallinnan tunne, joka tekee muutos-  
prosessista motivoivan ja siihen on mahdollista sitoutua.

## 3. Yhteistoiminnallisuus hankkeessa

Nilsian ja Kuopion kaupunki päättivät marraskuussa 2011 aloittaa kuntaliitosselvityksen nopealla aikataululla. Tavoitteena oli, että Nilsia liittyisi Kuopioon vuoden 2013 alusta. Myös Maaningan kunta on neuvotellut kuntaliitoksesta Kuopion kanssa ja liitos toteutuu vuonna 2015.

Suunnitteluvaiheessa on Nilsissä järjestetty kaksi seminaaria, joihin on kutsuttu koko Nilsian hen-  
kilöstö ja luottamushenkilöt. Seminaarien päivämäärät ovat 8.2.2012 ja 4.4.2012

Nilsian ja Järvi-Kuopion seurakunnat käynnistivät liitosvalmistelut vuoden 2011 joulukuussa. En-  
simmäinen tapaaminen oli 12.12.2011 Riistavedellä. Tuolloin oli mukana myös Siilinjärven seura-  
kunnan edustajat. Siilinjärvi jäi pois neuvotteluista, koska kuntaliitoshanke ei ole vireillä Kuopion  
kanssa.

Keväällä 2012 nimettiin toimikunta, joka selvittää muutokseen liittyviä käytännön asioita. Toimi-  
kunta muodostuu Järvi-Kuopion, Maaningan ja Nilsian seurakuntien puheenjohtajistoista, taloushal-  
linnon viranhaltijoista sekä Kuopion seurakuntayhtymän hallintoviraston edustajista. Nilsian henki-  
löstöllä on ollut halutessaan mahdollisuus osallistua toimikunnan kokouksiin

Neuvottelut yhtymän kanssa (JK kirkkoherra – Nilsian kirkkoherra - hallintojohtaja – henkilöstö-  
päällikkö)

Neuvottelut Nilsian seurakunnan toimijoiden kanssa (kirkkoherra – Nilsian kirkkoherra)

24.4.2012 tehtiin Nilsian kaupunginvaltuustossa päätös Kuopion ja Nilsian kuntaliitoksesta, joka  
toteutuu 2013 vuoden alusta. Päätöksen myötä Nilsian seurakunta liittyi Järvi-Kuopion seurakun-  
taan samassa aikataulussa.

Nilsian kirkkovaltuusto ja Järvi-Kuopion seurakuntaneuvosto tekivät 25.4.2012 Kirkkohallitukselle  
samansisältöiset aloitteet Nilsian seurakuntaan liittämistä Järvi-Kuopion seurakuntaan sen alue-  
seurakuntana 1.1.2013 lukien.



Huhtikuussa 2012 yhdistymisestä on kuultu molempien seurakuntien henkilöstöä. Yhdistymisselvitys on allekirjoitettu 18.4.2012.

Tehtiin kehittämistyön tarvekartoitus kehittäjän tuella Nilsiä henkilöstön yhteistilaisuudessa 15.5.2012

## 4. Alkukartoitukset

### 4.1. Alkuinfot

Kehittämishanke käynnistettiin toukokuussa 2012 toteutetulla Nilsiä seurakunnan työntekijöiden tarvekartoitus- ja alkuinfotilaisuudella. Mukana tilaisuudessa oli lisäksi Järvi-Kuopion seurakunnan kirkkoherra ja luottamushenkilöistä Nilsiä kirkkoneuvoston puheenjohtaja. Alkuinfoon käytiin läpi hankkeen tavoitteet ja sekä tasaveroisen vuoropuhelun periaatteet. (Liite 1) Alkuinfoon sisältyi myös yhteistä työskentelyä, jossa pohdittiin mitä huolenaiheita tuleva muutos herättää:

- joudutaan luopumaan osasta työkavereita, tavataan harvemmin, työkavereiden vaihtuminen
- talousasioiden hoito, kuka hoitaa meidän rahajuttuja, kuka hoitaa yhteisvastuukeräyksen tilityksen
- tulee kynnyksiä pienten tapahtumien järjestämisessä
- yhteistyö eri työmuotojen kanssa vaikeutuu todennäköisesti?
- työmatkat pitenevät, kustannukset lisääntyvät, kanttoreilla ja papeilla työmatkat pitenee
- työn itsenäisyyden menettämisen pelko, työyhteisön hajoaminen
- työnkuvan laajeneminen? Mikä on Nilsiä painoarvo, ehditäänkö olla kirkkokahveilla kuten ennen, vai pitääkö rientää seuraavaan messuun
- nuorisotyö on perustunut läsnäoloon, muuttuuko tehtävänkuvaa? Voi olla hyväkin asia
- nykyisin helppo ottaa emäntä kiinni tilaisuuksia varten, muuttuuko tapahtumien suunnittelu-aika pidemmälle aikajänteelle
- kokouspäivät muualla kuin Nilsiässä?
- missä määrin Nilsiä seurakunnan työntekijät joutuvat luopumaan toimintatavoistaan, esim. syntymäpäiväkäynnit, väheneekö seurakuntalaisten kohtaaminen
- pelko joutua kanttorina soittokoneeksi
- joutuvatko järjestöt maksamaan jatkossa vuokraa toimitiloista

sekä muutoksen hyviä puolia:

- hyvä kun työntekijät tulevat kuulluiksi
- tärkeää että työntekijä itsekkin haluaa ymmärtää myös muiden mielipiteitä
- saman työalan ihmisiä tulee enemmän, lisää vuorovaikutusta, sijaisuuskysymykset helpompia
- muutos on iso uusi mahdollisuus vaikka tilanne olisi ennestään hyvä
- sähköinen kalenteri hyvä asia
- yhteiset leirikeskukset, saadaan jaettua vastuuta ja enemmän osallistujia
- erilaisia ihmisiä työyhteisössä, rikkaus
- linjausten selkeys työalojen sisällä, yhteistyö saman ammattikunnan kanssa, saa saman alan työkavereita
- uusi työ virkistää, kun on pitkään tehnyt entistä

- reviiirin laajeneminen tuo uusia mahdollisuuksia
- maallikoita lisää ehtoollisen jakoon
- kehittämishankkeisiin mukaan pääseminen, lisää avoimuutta keskusteluun
- enemmän työkavereita, uusia näkökulmia, uusia ideoita
- tukiryhmä laajenee
- esimies-alaiskeskustelut lisääntyvät

ja vielä epäselviä/selvittämistä vaativia asioita

- miten paljon muuttuu lastenohjaajien toimintamalli kun johto on jatkossa yhtymässä?
- vapaaehtoistyöntekijöiden koulutus jatkossa?
- erityisryhmien asema: korvataanko matkat, jos Järvi-Kuopion yhteinen sururyhmä?
- 2013 nuorisotyön suunnittelu? Suunnitellaanko vielä täällä omaan tapaan, vai yhdessä Järvi-Kuopion kanssa?
- lähetyssihteerin tehtävät Järvi-Kuopiossa?
- supistukset? Eläköitymisen myötä virkoja supistetaan, mitä tarkoittaa käytännössä?

Keskustelussa nousi esiin monia, konkreettisia kehittämiseen liittyviä teemoja. Mukana ollut kirkoneuvoston puheenjohtaja toivoi vastaavaa infoa luottamushenkilöille, joka myös järjestettiin ke- säkuussa 2012.

## 4.2. Alkukartoitukset työaloittain

Hankkeen alkuvaiheessa kehittäjä kävi keskusteluja Nilsiä työntekijöiden kanssa myös työaloittain. Keskusteluryhminä olivat diakoniatyö, toimisto- ja virastotyö, kiinteistötyö, lapsityö sekä papit ja kanttorit. Keskustelujen tarkoituksena oli syventää yleiskuvaa Nilsiän työntekijöiden käsityksistä tulevasta liitoksesta. Keskustelujen tarkoitus oli myös luottamuksellisessa keskustelussa kehittäjän kanssa purkaa mahdollista muutokseen liittyvää huolta ja hämmennystä ja saada näkökulmaa eri työalojen erityiskysymyksiin. Keskustelun kysymyksinä olivat:

1. Mikä tuntuu hyvältä?
2. Mikä mietityttää?
3. Erityiskysymykset, mihin kaipaisi vastauksia?
4. Tunneteko ennestään Järvi-Kuopion seurakunnan työntekijöitä?
5. Mikä mielestäsi edistäisi Nilsiän seurakunnan sujuvaa liittymistä Järvi-Kuopion seurakuntaan?
6. Mitä odotat tulevalta johdolta ja esimiehiltäsi?
7. Mitä haluaisit kysyä aiemmasta Järvi-Kuopion kehittämisprosessista?

Liittymisen keskeisinä hyvinä asioina nousivat esille mahdollisuudet laajempaan yhteistyöhön yli alueellisten rajojen, toiminnan vaihtelevuuden lisääntyminen ja virkistyminen, talouden saaminen laajemmille hartioille sekä johtamisosaamisen lisääntyminen.

Keskeisinä mietityttävinä asioina olivat monenlaiset käytännön kysymykset puhelinnumeroiden ja puhelinten vaihtumisesta kirkollisten ilmoitusten hoitamiseen jatkossa. Paljon mietityttivät myös työsuhde- ja virka-asiat ja mahdolliset niissä tulevat muutokset. Lisääntyvä liikkuminen isossa seurakunnassa aiheutti myös huolta.

Erityiskysymykset koskettelivat pääosin työn yksityiskohtia ja ennen muuta sitä, mitä toimintamalleja on jatkossa mahdollisuus säilyttää, mistä on luovuttava ja mitä on muutettava. Jonkin verran

keskustelu tästä aihepiiristä viittasi siihen, että asioiden ajateltiin olevan jossakin jo valmiiksi mietittynä ja vain informaatiota ja ilmoitusta vailla, vaikka valmista mallia ei todellisuudessa ollut.

Osa työntekijöistä tunsu ennestään jonkin verran Järvi-Kuopion seurakunnan työntekijöitä, mutta aiempi yhteydenpito ei ollut ollut kovin laajaa.

Tutustuminen nousi keskeisimpänä asiana esiin puhuttaessa sujuvan liittymisen edellytyksistä. Tärkeänä pidettiin myös yhteisten pelisääntöjen luomista esim. tarjoilukäytännöissä siten, että seurakuntalaisten tasavertaisuus toteutuisi mahdollisimman hyvin Järvi-Kuopion seurakunnan eri alueilla.

Kysyttäessä johtamisodotuksia, nousivat keskeisinä esiin jämäkkyys, päätöksentekokyky, tasapuolisuus, kiinnostuneisuus ja positiivinen kannustus. Johdolta odotettiin myös selkeitä ohjeita sekä ja riittävän ajan antamista ja ymmärrystä muutokselle.

Järvi-Kuopion aiemmasta kehittämisprosessista kiinnostivat mm. työntekijöiden ict-asiat, tiedotuskysymykset ja muutoksen haasteet ja pullonkaulat.

## **5. Kehittäminen Nilsin alue seurakunnan henkilöstön kanssa**

### **5.1. Aluetiimin palaverit**

Muutosvaiheen kehittämisdialogia käytiin Nilsin työntekijöiden kanssa kehittäjän johdolla vuoden 2012 puolella Nilsin seurakunnan työntekijäkokouksissa ja liittymisen Järvi-Kuopion seurakuntaan tapahtunutta vuoden alusta 2013 Nilsin alue seurakunnan aluetiimin palaverissa. Keskusteluissa purettiin ajankohtaisia huolenaiheita, pohdittiin yhteisiä arvoja ja perustehtävää sekä luotiin tiimitoiminnan pelisääntöjä. Hankkeen loppuvaiheessa pohdittiin myös vapaaehtoistoiminnan kannalta tärkeitä asioita ja tähän liittyen kiristyvään taloudelliseen tilanteeseen liittyviä tulevaisuudennäkymiä.

#### **5.1.1. Arvot ja perustehtävä**

Arvo- ja perustehtäväkeskustelua käytiin apukysymysten avulla. Pohdittiin mikä minun työssäni/meidän työssämme on arvokasta ja tärkeää, kenelle teen työtäni ja mihin tarpeisiin työni vastaa? Keskustelujen tuloksena saatiin aikaan yhteinen arvo ja perustehtäväkuvaus:

##### **Arvokkaat ja tärkeät asiat**

*Aktiiviset seurakuntalaiset*

*Paikallisista tarpeista nouseva toiminta*

*Perustehtävän toteuttaminen*

*Perinteiden kunnioitus*

*Toimiva työyhteisö*

##### **Nilsin alue seurakunnan perustehtävä**

*Nilsin alue seurakunnan tehtävänä on tarjota kaikille alueella asuville ja viipyville seurakunnan perustehtävästä (Matt 28: 18-20, Joh 3: 16) ja paikallisista tarpeista nousevaa toimintaa.*

*Toiminnassamme tärkeää on ihmisten laadukas kohtaaminen, perinteiden vaaliminen, kaikkien*

*ihmisten ihmisarvon kunnioitus sekä toimiva työyhteisö ja yhteistyö aktiivisten seurakuntalaisten kanssa.*

### **5.1.2 Yhteiset pelisäännöt**

Yhteisessä työskentelyssä pohdittiin, mitkä pelisäännöt olisivat tärkeitä, että Nilsiä aluseurakunnan työtiimi toimisi hyvin ja tuloksellisesti. Työskentelyn pohjalta luotiin yhteiset tiimitoiminnan pelisäännöt:

#### **Nilsiä aluetiimin yhteisiä pelisääntöjä elokuu 2013**

##### **Asenne**

- Avoin tiedotus: kukin työala tiedottaa siitä mitä järjestää kaikille. Parempi liian paljon ja liian aikaisin, kuin ei ollenkaan
- Rehellisyys ja avoimuus,
- Luottamus,
- luottamuksen arvoisuus,
- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Tullaan sillä mielellä, että ollaan mukana yhteisessä toiminnassa, niin että toisten ei tarvitse erikseen muistuttaa
- Yhdessä tekemisen meininki

##### **Palaverien toteutus**

- Hartauksien vuorottelu
- Kaikki sitoutuvat tiimipalavereihin, katsotaan aika johon kaikki pääsevät
- Kaikki, jotka töissä tulisivat paikalle
- Kerran kuussa oma porukka koolle,
- asialista
- Kokoonkutsuja joka katsoo että kaikki ovat paikalla
- Kuulumiskierros, jossa voi kertoa omasta tilanteestaan
- Mahdollisuus sopia yhteisistä työhommista
- Napakka, tiedot kaikkien tietoon
- Riittävän ajoissa yhteinen palaveri
- Tiedonkulkuun tarvitaan yhteisiä kokoontumisia

##### **Tavoitteet**

- Strategia, mihin tiimi pyrkii seurakuntalaisten ja työntekijöiden osalta
- Tiimi on joutava, jos sillä ei ole yhteistä tekemistä. Vaikka kerran vuodessa joku yhteinen toteutus
- Yhteiset tavoitteet

##### **Ilmapiiri**

- Tiimissä voitava sanoa oikea rehellinen mielipiteensä
- Toisten kunnioittaminen
- Tärkeää että tavataan

### 5.1.3. Resurssien väheneminen ja vapaaehtoisten käyttö

Seurakuntatalouksien säästöpainet ulottuvat jo nyt ja erityisesti tulevaisuudessa myös Nilsiin. Tärkeää on että orientaatio organisaation kaikilla tasoilla tunnustetaan nämä haasteet. Yhteisessä pohdinnassa mietittiin, miten vapaaehtoisresurssia olisi mahdollista lisätä. Seuraavat näkökulmat nousivat esiin:

- Kynnyksen madaltaminen tärkeää, saan naamani tutuksi, päivystän koululla ja kaupungin nuorisotiloilla joka viikkoa
- Voisi yhdessä miettiä, mitä paikkoja olisi saada lisää vapaaehtoisia mukaan
- Pitäis oppia siihen, että vapaaehtoisia varustettaisiin ja opastettaisiin, luotettaisiin, kysyttäisiin miten menee
- Pitäis uskaltautua ulos seurakunnan tiloista
- Jos lehteen laittaa, että halutaan vapaaehtoisia, ei toimi, pitää olla henkilökohtainen kontakti
- Kirkko- ja koti-lehden ruispuurokiertue oli hyvä
- Kirkko kuin vakuutusyhtiö, otetaan yhteyttä vaan onnettomuuden hetkellä
- Mannaruokailun ongelma on että vain tottuneet käyvät, mannaruoikasoppa torille?
- Tärkeää, miten helppo meitä on lähestyä

Jokainen työntekijä mietti myös omalta osaltaan, mitä tehtäviä hänen omista työtehtävistään vapaaehtoiset voisivat tehdä, jos kuvitellaan, että vapaaehtoisresurssia olisi käytettävissä:

- Kyläseurojen pitäminen osittain
- Kaikki voidaan korvata
- Perhetyö kokonaisuudessaan, vastuukysymyksiä pelätään turhaan
- Nuorten toiminnassa nuorille pitäisi antaa tilaa
- Turvallisuusmääräykset menneet yli
- Diakoniatyö ei pyörisi ilman vapaaehtoisia
- Työntekijäkeskeinen perinne
- Ketä uskaltaa lapsityössä käyttää?

## 5.2. Seurakuntayhtymän palvelukseen siirtyvät työntekijät ja heidän tehtäviensä siirto

### 5.2.1. Tehtävien siirto

Nilsin seurakunnan kolmen hallinnossa työskentelevän työntekijän työpaikka ja osa työtehtävistä siirtyi Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän hallintovirastoon, keskusrekisteriin sekä hauta- ja puisto-toimistoon. Osa tehtävistä siirtyi myös Järvi-Kuopion seurakunnan työntekijöille. Tehtävien hoitaminen liitoksen jälkeen oli luonnollisesti työntekijöiden huolenaiheena.

Siirtyvät tehtävät kartoitettiin yhteisessä työskentelyssä lokakuussa 2012. Näin saatiin konkreettinen näkymä tehtäviin ja tieto Järvi-Kuopion johdolle asioista, jotka vaativat niveltämistä uuteen tilanteeseen vuoden 2013 alussa. Kartoitus toimi selkeänä toimenpidesuunnitelmana asioista, jotka on käytännössä pohdittava, ohjeistettava ja tiedotettava. Kartoitus tuotti seuraavat tehtäväkokonaisuudet. Laajempi versio on liitteessä 3.

#### *Kirkkoherranvirasto*

##### *1. Hautaustoimen asiakaspalvelu ja toimistotehtävä*

2. Tilavaraukset
3. Vihkimiset ja kasteet
4. Viestintä
5. Ilmoittautumiset
6. Virkatodistukset ja sukuselvitykset
7. Myynti
8. Omien työntekijöiden palvelu
9. Muut

#### Taloustoimisto

1. Palkkahallinto
2. Ostolaskujen käsittely
3. Laskutukset
4. Hautainhoitoasiat
5. Raporttien tuottaminen kirjanpidosta
6. Asioiden valmistelu kirkkoneuvostolle ja valtuustolle
7. Tiirinlahden leirikeskuksen kalenteri
8. Hankinnat ja niiden valmistelu
9. Hälytysjärjestelmät tulevat talouspäällikön kännykkään
10. Tiedotus
11. Posti
12. Materiaalihankinnat
13. Palautteen vastaanotto ja käsittely (työntekijät ja seurakuntalaiset)
14. Käteisen rahan käsittely ja tilitykset
15. Avainvalta

#### 5.2.2. Uudet tehtävät seurakuntayhtymässä

Kun tulevaa muutosta pohdittiin seurakuntayhtymään siirtyvien ja kehittäjän keskusteluissa, olivat huolenaiheina mm. pitenevä työmatka, miten otetaan vastaan uuteen työyhteisöön, voiko käyttää osaamistaan, millainen esimies tulee jne. Työntekijöistä yksi siirtyi seurakuntayhtymän hallintovirastoon, yksi keskusrekisteriin ja yksi hauta- ja puistotoimistoon. Työntekijöiden huolenaiheita käytiin läpi seurakuntayhtymän hallintojohtajan ja Järvi-Kuopion kirkkoherran kanssa lokakuussa 2012 kanssa. Kehittäjä haastatteli seurakuntayhtymään siirtyneistä henkilöistä kaksi keväällä 2013 ja yhden syksyllä 2013. Kaikkien mukaan muutos oli onnistunut hyvin ja etukäteen mielessä olleet huolenaiheet olivat poistuneet. Työmatkan kulkemista ei oltu koettu sellaisena vaikeutena, kuin alun perin ajateltiin ja uuden työyhteisön perehdytykseen ja esimiestoimintaan oltiin tyytyväisiä. Nilsiästä viimeisenä lähteneen työntekijän mukaan myös seurakuntalaisten informointi seurakunnan palvelujen muutoksesta oli onnistunut erinomaisesti, koska vain yksi henkilö oli käynyt vuodenvaihteen jälkeen Nilsiä entisen kirkkoherranviraston ovella.

## 6. Kehittäminen koko Järvi-Kuopion tasolla

### 6.1. Päätöksenteko, johtaminen ja työn suunnittelu

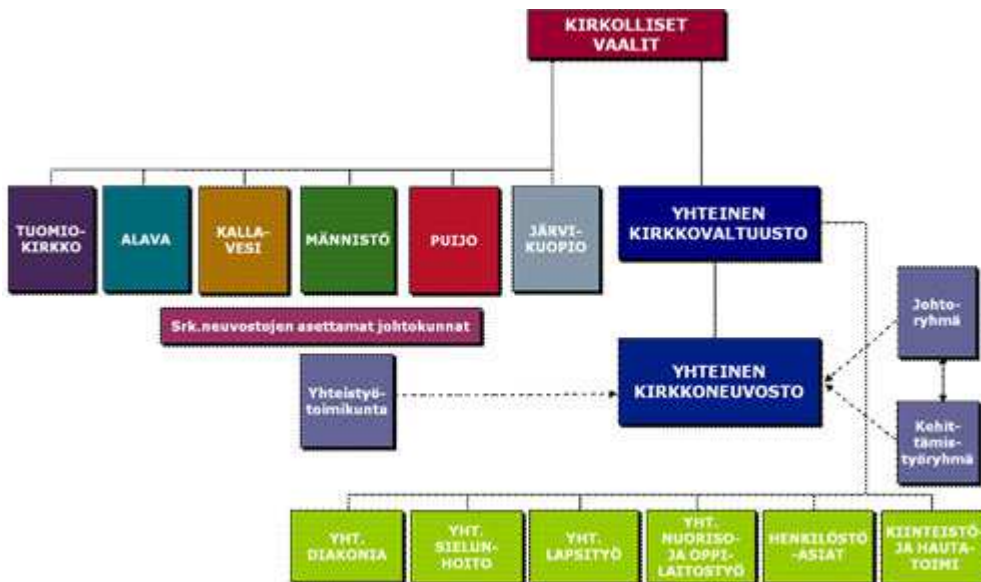
Järvi-Kuopion seurakunnan yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli tarkoituksenmukaisen johtamis- ja suunnittelurakenteen kehittäminen alueellisesti ja hajautetusti toimivalle organisaatiolle. Rakenteen tuli olla sellainen, että päätöksenteko voi tapahtua riittävän tiedon pohjalta. Haasteena olivat mm. valta-vastuusuhteiden määrittely eri toimijoiden välillä sekä työnkuvien analysointi ja sovitta-

minen uuteen organisaatioon. Näitä rakenteita kehitettiin pitkäjänteisesti kartoittamalla aluksi työntekijöiden odotuksia johtamiselle. Näiden odotusten pohjalta luotiin lähiesimiesjärjestelmä ja käynnistettiin johtoryhmä/valmisteluryhmätyöskentely. Työn suunnittelun kehittämisessä kartoitettiin aluksi kaikkien nykyiset työnkuvat ja vastualueet. Lähiesimiesjärjestelmän käynnistyttyä aloitettiin kehityskeskustelut, joissa työnkuvia ja niiden muutostarpeita arvioitiin uudelleen. Samalla käynnistettiin ennakoivat keskustelut henkilökohtaiseen, harkinnanvaraiseen palkanosaan (HAVA-järjestelmä) liittyen. Nilsiän henkilöstö kytkettiin mukaan näihin prosesseihin. Seuraavassa on tarkempaa kuvausta tämänhetkisestä päätöksenteko- ja suunnittelujärjestelmästä.

### 6.1.1. Luottamushenkilöt

Järvi-Kuopion seurakunta kuuluu Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymään, jossa ylin päättävä elin on vaaleilla neljän vuoden välein valittava 51 – jäseninen yhteinen kirkkovaltuusto. Kullakin seurakunnalla on valtuustossa oma kiintiönsä. Yhteinen kirkkovaltuusto valitsee valmistelu- ja toimeenpanoelimeksi yhteisen kirkkoneuvoston, jossa puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan lisäksi on 11 jäsentä.

Seurakunnissa ylintä päätösvaltaa käyttää seurakuntaneuvosto, jonka puheenjohtajana toimii kirkkoherra.



### Seurakuntaneuvosto

Seurakuntaneuvosto hoitaa kirkkolaissa, muussa laissa, kirkkojärjestyksessä ja kirkon vaalijärjestyksessä sille säädetyt tehtävät sekä ne toimeenpano- ja hallintotehtävät, joita ei ole säädetty tai määrätty muun viranomaisen tehtäväksi tai jotka asian luonteen vuoksi kuuluvat seurakuntaneuvoston suoritettaviksi.

Näitä tehtäviä ovat:

1. yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa, edistää hengellistä elämää ja muutoinkin toimia seurakunnan tehtävän toteuttamiseksi (KL 11:9,1 ja 10:1)
2. päättää kirkolliskokouksen määräämissä rajoissa kirkollisten kirjojen käyttöön ottamisesta (KL 11:9,1 ja 10:1)
3. päättää niiden varojen käytöstä, jotka seurakunnalle osoitetaan seurakunnan talousarviossa seurakunnallista toimintaa varten (KL1§1:9,2)

4. asettaa pysyviä johtokuntia ja vastuuryhmiä sekä määrittää niiden tehtäviä antamissaan johdosäännöissä (KJ 10:13,2)
5. asettaa tilapäisiä tehtäviä varten toimikuntia sekä määrätä niiden tehtävät ja toiminta-ajan (KJ 10:13,3)
6. antaa lausunto KJ 10 luvun 14§:ssä mainituista asioista ennen kuin yhteinen kirkkovaltuusto tekee niitä koskevat päätökset (KJ 10:14)
7. hoitaa ne seurakunnan viranhaltijoihin ja muuhun henkilökuntaan liittyvät henkilöstöhallinnolliset tehtävät, jotka eivät kuulu seurakuntayhtymän tehtäviin (KL 11:9,1), jollei ratkaisuvaltaa ole siirretty 8§ mukaan kirkkoherralle

Seurakuntaneuvosto päättää lisäksi niistä asioista, jotka on sille uskottu seurakuntayhtymän perussäännössä tai joissa yhteinen kirkkovaltuusto on erikseen siirtänyt sille päätösvaltansa.

### **6.1.2. Vastuuryhmät**

Järvi-Kuopion kaikkiin alue seurakuntiin perustettiin hankkeen aikana vastuuryhmät, joiden tehtävänä on oman alue seurakunnan toiminnan suunnittelu ja koordinointi yhdessä alueen vastuutyöntekijöiden kanssa. Vastuuryhmien jäsenet nimittää seurakuntaneuvosto aluepapin esityksestä. Vastuuryhmillä on merkittävä rooli alue seurakuntien yhteisessä suunnittelussa ja tiedonkulussa seurakuntalaisten ja työntekijöiden ja myös alue seurakuntien ja seurakuntaneuvoston välillä.

Seuraavassa esimerkki Muuruveden alue seurakunnan vastuuryhmän toimintaohjeesta:

#### **1. Vastuuryhmän tehtävät:**

Muuruveden alue seurakunnan vastuuryhmän tehtävänä on Muuruveden alueen seurakunnallisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä alueen työntekijöiden ja yhteistyötahojen kanssa.

Vastuuryhmä ei tee hallinnollisia päätöksiä vaan on toimintaryhmä ja toteuttaa rajattuja tehtäviä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Lisäksi:

- tukee työntekijää aluetyön kehittämisessä,
- osallistuu alue seurakunnan toimintaan,
- toimii yhteistyöverkostona oman seurakunnan, kunnan, rovastikunnan, hiippakunnan ja valtakunnan tasolla eri yhteistyötahojen ja alue seurakunnan välillä,
- käsittelee aluepapin esityksen pohjalta toimintasuunnitelman ja talousarvion sekä edellisen vuoden toimintakertomuksen,
- tukee työntekijää alue seurakunnan toimintaan liittyvässä tiedotustoiminnassa
- vastuuryhmä pitää kokoontumisistaan muistiopöytäkirjaa, johon merkitään ainakin yhdessä sovitut toimenpiteet, muistion allekirjoittaa sen laatija
- vastuuryhmä antaa seurakuntaneuvostolle lyhyen raportin tehtävänsä toteutumisesta sekä
- suorittaa muut seurakuntaneuvoston sille esittämät tehtävät.

#### **2. Vastuuryhmän kokoonpano**

Vastuuryhmän nimeää aluepapin esityksestä seurakuntaneuvosto neljäksi vuodeksi. Vastuuryhmään valitaan vähintään kuusi jäsentä ja yksi seurakuntaneuvoston edustaja. Seurakuntaneuvoston nimeämän vastuuryhmän jäsenet valitaan siten, että he edustavat alue seurakunnan eri alueita, eri ikäryhmiä ja ammattialoja.

Vastuuryhmän kokouksiin kutsutaan kaikki alue seurakunnan työntekijät.



Vastuuryhmä nimeää muistion kirjoittajan, joka toimittaa muistion alkuperäiskappaleen arkistoon.

### 6.1.3. Kirkkoherra

Kirkkoherra on seurakunnassa toimija, jolla on kirkkolain puitteissa laajat valtuudet ja vastuu seurakunnan johtamisessa. Yksinvaltiuden, valistuneenkin, sijasta voi kirkkoherran nähdä myös yhteistoiminnallisena toimijana, jonka keskeinen tehtävä on luoda edellytyksiä eri toimijoille, joiden tekeminen synnyttää seurakunnan hyvän elämän. Tämä näkökulma on ollut keskiössä, kun on kehitetty kirkkoherran tehtävää Järvi-Kuopion seurakunnassa.

Järvi-Kuopion seurakunnassa kirkkoherran keskeisimmät tehtävät ovat:

- kirkkolaista nouseva vastuu jumalanpalveluksen, pyhien sakramenttien, kirkollisten toimitusten ja sananjulistuksen oikeasta hoitamisesta ja sielunhoidon harjoittamisesta huolehtiminen.
- kirkkoherran tulee valvoa, että seurakunnan muuta toimintaa, kuten kristillistä kasvatus- ja opetusta, diakoniaa sekä evankelioimis- ja lähetystyötä harjoitetaan kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti
- kirkkoherra on seurakunnan työntekijöiden esimies
- kirkkoherra on seurakuntaneuvoston puheenjohtaja ja hän valvoo neuvoston päätösten noudattamista ja laillisuutta seurakunnan hallinnossa

Nykyinen kirkkoherra kertoo myös omin sanoin: ”Kirkkoherra luo, yhdessä työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja seurakuntalaisten kanssa sellaisen yhteisöllisyyden kokemuksen, jonka varassa turvataan seurakunnan perustehtävän toteutuminen seurakunnan alueella asuvien keskuuteen.

*Kirkkoherra on vanha jäännös pelaajavalmentajasta, joka osallistuu itse toimintaan ja kannustaa koko joukkuetta puhaltamaan yhteen hiileen yhteiseksi hyväksi.*

*Tärkein tehtävä on elää ja hengittää samaan tahtiin seurakuntansa kanssa, jotta evankeliumin lohduttava ja hyvä sanoma voisi tavoittaa jokaisen seurakuntalaisen.*

*Tärkeää on myös henkilöstöstä ja hallinnosta huolehtiminen niin, että yksittäisen työntekijän olisi hyvä toteuttaa omaa perustehtäväänsä omalla alueellaan.”*

### 6.1.4. Lähiesimiehet

Kokonaisvastuu seurakunnan työn johtamisesta on kirkkoherralla. Järvi-Kuopion seurakunnassa työnantajakavastuuta on hajautettu kirkkoherralta muille toimijoille.

Henkilöstöjohtaminen seurakuntaorganisaatiossa, jossa työntekijät työskentelevät laajalla maantieteellisellä alueella on keskimääräistä haasteellisempaa. Kirkkoherran ei ylimpänä esimiehenä ole yksin helppo pitää kosketusta kaikkiin työntekijöihin riittävän usein. Esimiehen tavoitettavuus koettiin henkilöstön odotuksissa kuitenkin tärkeänä, joten lähiesimiesjärjestelmän rakentaminen oli kehittämistyössä yksi keskeisiä teemoja. Aiemmin työntekijät esimerkiksi järjestelivät sijais- ym. asioita itse ”sairasvuoteeltaan”, kun esimiestä ei ymmärrettävistä syistä aina tavoittanut. Vastuu sijais- tarpeen arvioinnista jäi myös tällöin työntekijän vastuulle.

Lähiesimiehen roolia ja tehtävänkuvausta pohdittiin ja kokeiltiin moneen eri otteeseen. Aluksi kokeiltiin mallia, jossa lähiesimiehet sijoittuivat työalatiimeihin siten, että diakoniatiimilla ja kasvatustiimillä oli omat lähiesimiehet. Keskustelujen ja kokeiluiden kautta lähiesimiehen tehtävistä muotoutui vähitellen malli, jossa lähiesimiehen tehtäväkenttä koostuu pääosin henkilöstöasioiden hoidosta, jolloin työalaksiymykset eivät tehtävässä ole keskeisiä. Tämän vuoksi lähiesimiesten työalaksiidonnaisuudesta luovuttiin. Toisaalta lähiesimiehet ovat myös valmisteluryhmän jäseniä, jonka vuoksi katsottiin, että on hyvä, jos lähiesimiehillä on esim. kehityskeskustelujen kautta näkemystä useampien kuin yhden ammattiryhmän/työalan henkilöstön tilanteesta.

Muutosprosessin aikana monet asiat olivat epäselviä johtamisen alueella ja jossain vaiheessa käytiin myös sellaista keskustelua, pitäisikö esimiestehtävät selkeyden vuoksi kuitenkin pitää kirkkoherralla. Aika pian kuitenkin tultiin siihen tulokseen, että jo yksin kehitys- ja HAVA-keskustelujen käyminen on sellainen urakka, joka vaatii vastuun jakamista useammalle taholle. Samoin tärkeänä pidetty esimiehen tavoitettavuus puolsi useamman esimiehen järjestelmää.

Lähiesimiesten määrä arvioitiin sellaiseksi, että pappien, kanttorien, diakoniatyöntekijöiden, toimistotyöntekijöiden ja nuorisotyönohjaajien lähiesimiehiä tarvitaan organisaatiossa kolme, jolloin jokaisella lähiesimiehellä on vastuullaan keskimäärin kymmenen työntekijän joukko. Kirkkoherra hoitaa pappien ja toimistotyöntekijöiden lähiesimiestehtävät, kuten hava- ja kehityskeskustelut. Muiden työntekijöiden lähiesimiehisuus on sisällytetty erityisvastuualueena kahden kappalaisen toimenkuvaan.

Lähiesimiesten tehtävän kuva on muotoutunut käytännön kokemusten ja hiomisen kautta seuraavanlaiseksi:

1. **Työn organisointi:** työ- ja vapaa-aikasuunnitelman sekä lomasuunnitelmien suunnittelu ja koordinointi yhteistyössä työalatiimien, toimistosihteerien ja hallintoa avustava kappalaisen kanssa, sairauslomien aiheuttamat välittömät toimenpiteet työtehtävien toteuttamiseksi, osallistuminen Järvi-Kuopion seurakunnan valmisteluryhmän työskentelyyn.
2. **Henkilöstöhallinnolliset tehtävät:** Kehitys- ja hava-keskustelut sekä niihin liittyvät ratkaisut yhdessä esimiestiimin kanssa, tehtäväkuvien tarkistaminen kehityskeskusteluiden yhteydessä, kehittämissuunnitelman laatimista esim. kehityskeskusteluiden yhteydessä, uusien työntekijöiden perehdyttämisen suunnittelu yhdessä kirkkoherran ja perehdyttäjän kanssa
3. **Yhteistyö:** lähiesimieskokouksen valmistelu ja johtaminen, yhteistyö valmisteluryhmässä, alueen työntekijöiden yhteistoiminnallisuuden edistäminen, hyvän työilmapiirin ja työturvallisuuden tukeminen ja edistäminen sekä ristiriitatilanteisiin puuttuminen ja tarvittaessa tukitoimien tarjoaminen, lähiesimiehelle kuuluvien asioiden viestintä alueella ja alueiden välillä
4. **Muut kirkkoherran (=esimiehen) antamat tehtävät**

Kiinteistötyöntekijät ja lastenohjaajat kuuluvat seurakuntayhtymän yhteisen kiinteistötoimen ja yhteisen lapsityön alaisuuteen. Järvi-Kuopion kehittämishankkeen alkuvaiheessa lapsityön ja kiinteistöväen esimiestehtävät hoidettiin Kuopiosta käsin seurakuntayhtymän kautta. Järvi-Kuopion näkökulmasta esimiehet olivat jo maantieteellisesti aika kaukana, kun esim. Säyneisistä on Kuopioon matkaa lähes 80 kilometriä. Esimiehet myös koettiin kaukaisiksi ja päivittäisten ongelmatilanteiden hoito hankalaksi, kun esimiehen tavoitettavuus ei ollut parhaalla mahdollisella tasolla, eikä toimintaympäristön tuntemus ollut vielä ehtinyt kehittyä johdossa työntekijöiden tarpeita vastaavaksi.

Järvi-Kuopion kehittämishankkeen aikana pidettiin erilliset kehittämissryhmän teemakokoukset sekä lapsityön, että kiinteistöväen asioissa. Näiden keskustelujen pohjalta asiat kehittyivät siten, että Järvi-Kuopion seurakuntaan tuli oma lähiesimies sekä kiinteistöväelle, että lapsityön työntekijöille. Tämä järjestely vähensi painetta yhtymän johdon suuntaan ja toi henkilöstöasioiden hoidon lähemmäs käytännön päivittäistä työtä. Järjestely ei aiheuttanut henkilöstölisäyksiä, vaan asia hoidettiin työnkuvia järjestelemällä.

### **6.1.5. Hallintoa avustava kappalainen**

Hallintoa avustava kappalainen on kirkkoherran ja lähiesimiesten läheinen yhteiskumppani hallinnon ja henkilöstöasioiden hoidossa.

Joustava henkilöstöresurssien käyttö edellyttää huolellista ennakkosuunnittelua. Järvi-Kuopion organisaatiossa on alusta lähtien yhden kappalaisen erityisvastuualueena ollut hallinnon avustaminen. Tätä perusteltiin sillä, että järjestely vapauttaa kirkkoherran resurssia enemmän mm. seurakunnan hengelliseen johtamiseen.

Alkuvaiheessa käytiin paljon keskusteluja valta-vastuusuhteista. Epäselvyyksiä oli lähiesimiesten, hallintoa avustava kappalaisen ja kirkkoherran keskinäisestä työnjaosta ja vastuista. Erityisesti vastuu sijaisjärjestelyistä aiheutti alussa sekaannusta, kun osa työntekijöistä ilmoitti sairauslomista lähiesimiehelle, osa hallintoa avustavalle kappalaiselle. Tieto ei alkuvaiheessa kulkenut parhaalla mahdollisella tavalla lähiesimiesten ja hallintoa avustavan kappalaisen välillä lähinnä sen vuoksi, ettei yhteisistä käytännöistä ollut riittävällä tarkkuudella sovittu. Toimintakäytännöistä keskusteltiin ja niitä hiottiin kirkkoherran, lähiesimiesten ja hallintoa avustavan kappalaisen yhteisissä palaverissa. Tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijä esim. sairauslomatapauksessa tavoittaa työnantajan edustajan, joka voi olla lähiesimies, hallintoa avustava kappalainen tai kirkkoherra. Olennaista on myös saumaton tiedonkulku em. tahojen välillä.

Koko Järvi-Kuopion resurssien käytön kannalta nähtiin myös tärkeänä, että työ- ja vapaa-aikasuunnitelmien teko on keskitetty hallintoa avustavalle kappalaiselle, joka laatii runkosuunnitelmat työntekijöiden lomatoivomusten pohjalta. Hän tekee runkosuunnitelman myös jumalanpalveluksista, joihin aluepapit voivat ottaa kantaa pappien yhteisissä kokouksissa. Hallintoa avustavan kappalaisen tehtävän kuvasta muodostui nimensä mukaisesti kirkkoherraa ja yleensä hallintoa avustava tehtävä, eikä tehtävään sisälly varsinaista työnantajavallan käyttöä muutoin kuin yhteistyössä lähiesimiesten ja kirkkoherran kanssa.

#### **Hallintokappalaisen tehtävät**

1. Työ- ja vapaa-aikasuunnitelmat yhteistyössä lähiesimiesten kanssa (sihteeri laittaa varaajalle)
2. Sairauslomailmoitukset toimitetaan hallintokappalaiselle, joka ilmoittaa lähiesimiehelle ja aluepapille ja osallistuu tarvittaessa sijaisten järjestämiseen. Kirkkoherra hyväksyy sairauslomat.
3. Vuosilomasuunnitelmat
4. Jumalanpalvelus- ja kolehtisuunnitelman laatiminen
5. Osallistuminen valmisteluryhmän työskentelyyn, sihteeri
6. Muut kirkkoherran (= esimiehen) antamat tehtävät

### 6.1.6. Valmisteluryhmä (aik. johtoryhmä)

Järvi-Kuopion ja Nilsiän kehittämishankkeiden aikana muodostui tarve järjestää kokouksia niiden toimijoiden kesken, jotka hoitavat organisaatiossa työnantajavelvoitteita. Muodostettiin ryhmä, jossa jäseniä ovat kirkkoherra, kaksi seurakuntatyön lähiesimiestä, hallintoa avustava kappalainen ja kiinteistötyöntekijöiden lähiesimies. Ryhmästä käytettiin aluksi nimitystä johtoryhmä. Nimitys aiheutti kuitenkin vääränlaisia käsityksiä siitä, että kyseessä olisi jonkinlainen organisaatiossa päätöksiä tekevä elin. Koska ryhmän keskeinen tehtävä kuitenkin on suunnitella ja koordinoita toimintaa, sekä tehdä tarvittaessa esityksiä seurakuntaneuvostolle, nimettiin ryhmä uudelleen valmisteluryhmäksi.

Ryhmän roolia ja tehtäviä työstettiin kehittäjien johdolla seuraavan prosessin avulla:

#### Vaihe 1: Johtamisen vahvuuksien löytäminen, tunnistaminen

1. Millaiset asiat antavat johtamistyöhösi keskeistä ja tärkeää sisältöä tällä hetkellä?
2. Mitä piirrettä esimiehenä arvostat itsessäsi? Entä mitä piirrettä luonteessasi?
3. Luettelo viisi adjektiivia, jotka kuvaavat sinua parhaimmillasi?
4. Kuvaile jokin huippukokemus tai onnistuminen, jonka olet johtamistyössäsi kokenut?

Johtamisen vahvuudet

Muiden arviointi

#### Vaihe 2, vastaukset

1. Pohdi, millainen (millaisia piirteitä ja asioita) olisi mielestäsi Järvi-Kuopion johtamisen ja esimiestyön ihanteellinen tulevaisuudenkuva, kun mietit sitä omasta näkökulmasta ja johtajuudesta käsin?
2. Millaista johtamisesi tuolloin olisi? Mitä olisivat johtamisesi parhaat piirteet? Mistä työntekijät sinua erityisesti kiittäisivät?
3. Missä asioissa näet 5 vuoden aikana tapahtuneen myönteistä muutosta nykytilanteeseen nähden? Miten sinä itse, oma johtamistapasi ja johtamisosaamisesi on muuttunut, kehittynyt?
4. Mihin asioihin koet tarvitsevasi eniten tukea, jotta toivomasi tulevaisuudenkuva toteutuu?

Itsearviointi, kehittymishaaste:

#### Vaihe 3

**Suunnittelu Design** Kolmannessa vaiheessa yksilöiden kokemukset yhdistetään, jolloin saadaan nostettua valmisteluryhmän tasolla tärkeimmiksi katsotut teemat kaikkien tietoisuuteen. Lisäksi tässä vaiheessa pyritään parhaita toimintatapoja levittämään valmisteluryhmään

#### Vaihe 4

**Toteutus Destiny** Viimeisessä vaiheessa rakennetaan silta tämänhetkisen tilanteen ja tulevaisuuden välille. Jokainen esimies sitoutuu noudattamaan yhdessä luotuja kehitysteemoja.

Yhteisen työskentelyn perusteella valmisteluryhmän tehtäviksi linjattiin seuraavanlaiset tehtävät:

## **1. Työnäyt, tulevaisuus, strategisuus**

- Yhteisen työnäyn ja strategian yllä pitäminen
- tiedetään, mitä on tulossa - tulevaisuus
- viesti selkeää

## **2. Toiminnan suunnittelua, asioiden vireille laittamista**

- suunnitellaan ja viritetään toteutusta eteenpäin
- toimeenpanovallan käyttö

## **3. Vallan ja vastuun jakamista ja kantamista, yhteisvastuuta**

- delegoi, kantaa vastuun ja velvollisuuden
- kokemus vastuun kantamisesta
- oman vastuun kantaminen
- vastuu jakautuu
- vastuun jakautuminen hyvässä ja pahassa ”muitakin ”pahiksia” kuin kirkkoherra”
- operatiivinen vastuu

## **4. Asiantuntijuuden foorumi**

- johtamisessa asiantuntija
- Asiantuntijaorganisaatio, on selvillä missä mennään
- asiantuntijuuden jakoa

## **5. Eri näkökulmien yhdistäminen, jakamista**

- on käytännön organisaatio
- on operatiivista älyä
- heterogeeninen ryhmä, jossa asioita voidaan tarkastella eri näkökulmista
- laajempaan katsotaan monipuolisesti ja tarkastellaan eri näkökulmista
- monipuolisuus

## **6. Tekee kollektiivisen johtajuuden näkyväksi**

- työtä johdetaan linjassa
- johdolla on kasvot ja johdon puoleen voi kääntyä asioissa

## **7. Reflektio ja oman toiminnan arviointi, oppiminen**

- kehittää itseymmärrystä organisaatiosta ja johtamisesta
- tulee tietoiseksi syvemmillä tasolla
- oppii yhdessä ja prosessoi asioita eteenpäin
- oppimisen kannalta tärkeää

## **8. Luottamus, turvallisuus, asioiden kysyminen ja kyseenalaistaminen**

- Luottamuksellisuus sisällä
- keskinäinen arvostus
- kysyy peruskysymyksiä, mitä eivät muut uskalla kysyä
- ihmiset eivät leimaudu

## **9. Virallisen tiedon lähde, tiedon kulun varmistaminen, avoimuus**

- sovitaan, miten eri asioita viedään eteenpäin
- oikea tieto kulkee
- tiedon kulun varmistaminen/väline
- tiedonkulku, ei tule katveja, asioita tulee oudosti
- leikataan siivet omaa elämää elävistä asioista

## 10. Johdon keskinäinen tuki

- toinen toisensa tukeminen
- yhteisen luottamuksen luominen
- luottamuksen yllä pitäminen

## 11. Yhteisöllisyys, vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kehittyminen

- vuorovaikutus
- kohtaaminen
- edelleen kehitetään ja saadaan yhteisöllisyyttä
- yhteistoiminnallisuuden säilyminen ja kehittyminen

### 6.1.7. Työalatiimit

Järvi-Kuopion seurakunnan työnjaon rungot suunnitellaan työalatiimeissä, joita ovat kasvatus- ja diakoniatiiimit, sekä pappien ja kanttorien tiimit. Työalatiimit kokoontuvat pääosin koko Järvi-Kuopion yhteisten työkokousten yhteydessä, tarpeen mukaan myös muulloin. Työalat vastaavat toiminnastaan kirkkoherralle. Työalatiimien tehtäviin kuuluu mm.

- oman työalan budjetin seuranta
- alueseurakuntavastuista ja erillisvastuista sopiminen
- työalan tavoitteiden yhteinen määrittely
- työalan asioiden tiedotus
- työalan kehittäminen
- seuraa ja arvioi työalan tarpeen toteutumista ja päivittää tavoitteita tarvittaessa (yhteistyö vastuuryhmien kanssa)
- seuraa toimintasuunnitelman toteutumista
- sopii työalan yhteyden pitämisen tavoista yhteistyötahoihin (mm. kunta, järjestöt)
- suunnittelee opiskelijoiden ohjauksen
- uuden työntekijän perehdyttäminen yhteistyössä lähiesimiehen kanssa
- vastaa työalan toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisesta
- viestittää esimiehille työväliseisiin, tiloihin tai työturvallisuuteen liittyvistä puutteista ja tarpeista
- vuosikertomuksen kokoaminen ja laatiminen
- yhteistyö muiden seurakunnan toimijoiden kanssa

Kunkin työalatiimin tehtävänä on siis seurata työalansa rahankäyttöä, jakaa työntekijöiden vastuualueet sekä alueseurakuntien että työtehtävien osalta. Työalatiimit suunnittelevat työalan töiden ja työnjaon perusrungon käytettävissä olevan budjetin puitteissa. Tämä perusrunko sovitetaan alueseurakuntien ja muiden työalojen toimintaan. Kukin työalan työntekijä on oman alueseurakuntavastuunsa puitteissa osa kyseisen alueseurakunnan moniammatillista tiimiä.

Osa tiimeistä on työstänyt tarkemman sisällön sille, mitä aluevastuu tarkoittaa. Seuraavassa esimerkkinä kanttoritiimin aluevastuun sisältö:

1. Vastuu alueen jumalanpalveluselämän musiikista
2. Vastuu alueen kuorotoiminnasta

3. Vastuu alueen konserttitoiminnasta yhteen koordinoituna Järvi-Kuopion muiden alue seurakuntien kanssa
4. Urkujen huolto yhdessä urkuhuoltajan kanssa, urkujen kunnan seuraaminen ja tarvittavien toimenpiteiden tekeminen
5. Pianojen ja flyygeleiden virityksestä huolehtiminen
6. Yhteydenpito ja toiminnan yhteinen suunnittelu aluepappin ja alueen muiden työalojen vastuuhenkilöiden kanssa (kinkerit, yhteislaulutilaisuudet, kauneimmat joululaulut)
7. Paikallisten yhteistyöverkostojen (koulut, laitokset, kansalaisopisto yms.) kanssa tehtävän yhteistyön koordinointi yhdessä aluepappin ja alueen muiden työalojen vastuuhenkilöiden ja alueellisten vastuuryhmien kanssa

### 6.1.8. Alue seurakuntien moniammatilliset tiimit

Järvi-Kuopion seurakunta on jaettu alue seurakuntiin. Alue seurakunta on toiminnallinen yksikkö, johon kuuluvat kirkon ympärillä olevan taajaman lisäksi alueen kylät. Kullakin alue seurakunnalla on nimetty alue pappi. Alue papit vastaavat oman alue seurakuntansa jumalanpalveluselämästä sekä suunnittelevat moniammatillisen tiimensä, vastuuryhmän ja seurakuntalaisten kanssa oman alue seurakuntansa näköistä, mielekästä seurakuntaelämää. Suunnitelmia koordinoidaan yhteistyössä muiden Järvi-Kuopion toimijoiden kanssa. Kohdassa 5.1.2. oli esimerkki Nilsiä alue seurakunnan moniammatillisen tiimin pelisäännöistä. Alue seurakunnat eivät kooltaan ole yhteismitallisia, joten myös aluetiimit ovat erikokoisia. Seuraavassa kuvassa on kaavio työn organisoinnista.



### 6.2. Viestinnän kehittäminen

Viestintä oli Järvi-Kuopion seurakunnassa keskeinen kehittämisalue. Jo aiemman Tekes-hankkeen kehittämisryhmätyöskentelyssä todettiin, että viestintä vaatii erityistä paneutumista. Kahdeksan alue seurakunnan toiminnan koordinaatio edellyttää viestinnältä selkeitä linjauksia ja toimintamalleja. Pohjatyon tekemiseksi perustettiin viestintätyöryhmä, jonka tehtävänä oli luoda Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnän periaatteet. Työryhmän jäseninä olivat seurakunnan viestinnän parissa keskeisesti toimivat henkilöt eli kirkkoherra, hallintoa avustava kappalainen, lähiesimiehenä toimiva ja

taustansa takia vahvan viestintäosaamisen omaava aluepappi, toimistos sihteeri ja kiinteistötyöntekijöiden lähiesimies. Mukana olivat myös kehittäjä Antti Kokkonen ja Dinnon edustajana tutkija Kati Tikkamäki.

### **6.2.1. Viestintästrategia**

Viestintäryhmä työsti Järvi-Kuopion seurakunnalle viestintästrategian. Koko henkilöstö osallistettiin viestintäkeskusteluun lähiesimiespalavereissa marraskuussa 2012. Työntekijöiltä kysyttiin mm. seuraavia asioita: Millainen resurssi olen Järvi-Kuopion viestinnälle? Mitä toivon Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnältä? Miten voin vaikuttaa Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnän onnistumiseen? Vastaukset löytyvät liitteestä 2.

Yhteisen keskustelun pohjalta viestintäryhmä muotoili viestintästrategian, jonka keskeisenä ajatuksena oli näkemys kaikesta seurakunnan toiminnasta viestinä. Tämän näkemyksen mukaan jokainen seurakunnan toimija on vastuullinen viestinviejä.

### **Järvi-Kuopion seurakunnan viestintästrategia**

#### **Strategiset linjaukset**

Järvi-Kuopion seurakunta haluaa viestiä kokonaisvaltaisesti niin, että kaikki seurakunnan toiminta on itsessään viesti.

Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnän tavoitteena on palvella ihmisiä. Toimivalla viestinnällä edistetään seurakuntien arvopohjasta nousevaa vastuullista vuorovaikutusta ja kiireetöntä kohtaamista.

Järvi-Kuopion seurakunnan viestintästrategiassa keskeistä on alue seurakuntien jumalanpalveluselämän vaaliminen ja kehittäminen työntekijöiden ja seurakuntalaisten yhteistyönä.

Viestinnän strategisina arvoina ovat:

- alue seurakuntakeskeisyys
- Järvi-Kuopion integroiva luonne
- vastuullinen vuorovaikutus
- ratkaisukeskeisyys ongelmatilanteissa
- arvopohjaa säilyttävä toiminta
- dialogisuus
- informatiivisuus
- selkeys
- yksinäisyys
- tavoitettavuus ja palvelevuus
- moni-ilmeisyys
- läpinäkyvyys/avoimuus.

Tärkeää on, että tarvittava tieto saavuttaa kunkin kohderyhmän ajoissa. Tavoitteeseen pääsemiseksi rakennetaan edellä kuvattuja viestinnällisiä arvoja ja tavoitteita edistäviä palvelupolkuja sekä edistetään hyvien käytäntöjen leviämistä organisaatiossa. Erilaisia viestintäkanavia hyödynnetään monipuolisesti.

#### **Viestinnän painopistealueet ja teemat**



Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnän pääpaino on perinteisissä viestintäkanavissa, mutta tulevaisuudessa panostetaan enemmän verkkoviestintäratkaisuihin. Paikallislehti-ilmoittelua tullaan jatkossa vähentämään ja suuntamaan tarvelähtöiseksi. Lehdistöön rakennetaan uudenlainen toiminnallinen yhteistyösuhde, jossa pääpainoa siirretään pelkästä ilmoittelusta asiapitoisiin lehtijuttuihin.

Viestinnässä nostetaan selkeästi esiin jumalanpalveluselämä ja työalojen viestintätoiminta, kirkolliset toimitukset sekä perustoiminnot (miten seurakunta toimii, mitä palveluja tarjotaan). Työalojen toimintaa ja sisäisiä palveluja koskevaa viestintää lisätään. Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän toiminnot nähdään Järvi-Kuopion seurakunnan toimintaa täydentävinä resursseina.

Seurakunnan nykyisessä muutos/murroskaudessa viestinnän painotus on toiminnallisessa perusinformaatiossa.

### **Viestinnän resurssit, organisointi ja vastuut**

Tiedotusvastuu on kaikilla työntekijöillä. Erityisen tärkeää on tiedotusta koskevissa aikatauluissa pysyminen. Yhteinen viestintä hoidetaan Järvi-Kuopion kautta, jonka johtoryhmä on myös viestintäryhmä. Aluepapit toimivat johtoryhmän yhteyshenkilöinä. Valmisteluryhmä huolehtii siitä, että alue seurakunnat tulevat esille tasa-arvoisesti. Vastuuryhmien jäsenet ovat keskeisiä alueellisten asioiden viestinviejiä.

### **Avainmediat**

Kirkko ja Koti, Internet ja Paikallislehdet

### **Onnistumisen mittarit**

- sisäisen sähköpostiviestinnän määrä ja laatu
- seurakuntalaisten palautetta kerätään ja hyödynnetään säännöllisesti. Palautetta kanavoidaan määräaikaikaisilla kyselyillä sekä nettipalautteen ja työntekijöiden saaman suoran palautteen kautta

### **6.2.2. Viestintäsuunnitelma**

Viestintästrategian pohjalta viestintäryhmä laati yksityiskohtaisemman viestintäsuunnitelman, jossa tarkemmin määriteltiin viestinnän seurakunnan viestinnän linkittyminen Kirkon viestintäohjelmaan 2015, Sisäisen ja ulkoisen viestinnän päätehtävä, tavoitteet, painopisteet ja kanavat, kriisiviestintä, graafinen ilme sekä viestinnän vastuut.

### **6.2.3. Varaaja**

Keskeinen työväline seurakunnan sisäisessä viestinnässä on varaajajärjestelmä. Järjestelmä toimii koko työyhteisön yhteisenä, ja osalla työntekijöistä myös henkilökohtaisena, kalenterina, tilojen ja kirkollisten tilaisuuksien varausjärjestelmänä sekä tilastointijärjestelmänä. Järvi-Kuopion seurakunnan muodostuessa varaaja oli ennestään käytössä Riistaveden ja Vehmersalmen seurakunnissa. Kaavin, Juankosken, Tuusniemen seurakunnissa eikä myöskään myöhemmin liittyneessä Nilsiän seurakunnassa järjestelmä ei ennestään ollut kokemusta järjestelmän käytöstä. Varaajajärjestelmän tekniseen käyttöön järjestettiin koulutusta uutena mukaan tulleille.

Varaajan käytölle luotiin yhteiset toimintaperiaatteet:

### ***Varaajaan merkitseminen***

## **Työntekijät merkitsevät itse:**

**Toimistotyöntekijät:** kalenteriin merkitään toimistotyöstä ja työajasta poikkeavat tehtävät

**Hengellisen työn tekijät:** kalenteriin merkitään kaikki työtehtävät, kuten: päivystykset, säännölliset ryhmät, kokoukset, toimituskeskustelut, toimitukset, jumalanpalvelusvuorot, seurat, vastaanotot, kotikäynnit, toimistotyö, jne.

**Kiinteistötyöntekijät:** Kalenteriin merkitään varsinaisista työtehtävistä poikkeavat tehtävät

## **Seurakuntatoimistossa merkitään:**

- Vapaapäivät, lomat ja muut poissaolot, kuten leirit, kurssit ja virka- tai työmatkat
- Muutokset hyväksytyyn vapaa-aikasuunnitelmaan tehdään kirkkoherran tai lähiesimiehen hyväksynnän jälkeen työvuorokirjaukseen seurakuntatoimistossa

## **Varaukseen merkittävät asiat**

### **Tilavaraukset**

- Varauksen aihe ja paikka esim. Kaste / Riistaveden kirkko
- Muistion lisätietoihin yhdys henkilön täydelliset yhteystiedot
- Mahdollisimman tarkat tiedot tilaisuudesta: henkilömäärä, pitopalvelu, tilajärjestelyihin liittyvät erityistoiveet ja mahdolliset av-laitteet yms.
- Varaukseen kiinnitetään tarvittavat työntekijät paitsi kiinteistötyöntekijät, jotka kiinnittävät itsensä omien työlistojensa mukaan
- Säännöllisen toiminnan tilavaraukset huolehtii työalasta vastaava työntekijä esim. nuortenillat nuorisotyöntekijä, sururyhmät diakoniatyöntekijä, Jumalanpalvelukset ja yleiseen seurakuntatyöhön liittyvät tapahtumat aluepappi
- Hautausten osalta toimitaan hauta –ja puistotoimiston ohjeistuksen mukaan ks. erillinen liite

### **Muut varaukset, joissa ei seurakunnan tilaa käytössä**

- Varauksen aihe ja paikka esim. Työseurat / Vehmersalmi
- Muistion lisätietoihin yhdys henkilön täydelliset yhteystiedot sekä varaukseen liittyvät erityistiedot ja toiveet sekä huomioitava matka-aika
- Varaukseen kiinnitetään tarvittavat työntekijät

## **Jokaisesta varauksesta lähetetään sähköposti varausta koskevalle henkilöstölle**

### **Henkilökohtaiset varaukset**

- Omat välttämättömät menot työpäivänä esim. lääkärikäynnit, merkitään yksityisvarauksen kautta

## **6.2.4. Netiketti ja someketti**

Muutostilanteeseen liittyy usein ihmisten mielissä epävarmuutta, epäselvyyksiä ja joskus myös pelkoja. Nykypäivänä asioista viestitään ja keskustelua käydään sekä sähköpostin välityksellä että sosiaalisessa mediassa. Järvi-Kuopion muutosprosessissa tuli esille, että on tärkeää yhdessä luoda periaatteita, mitkä viestintävälineet sopivat minkin asian käsittelyyn. Tarkoituksena ei ollut rajoittaa keskustelun vapautta, vaan pohtia, milloin väärän välineen käyttö voi hukuttaa varsinaisen asian ja päämäärän pitkien keskusteluketjujen suohon. Työntekijöiden sähköpostikuormitus on tänä päivänä niin seurakunta- kuin muissakin organisaatioissa usein kohtuuttoman kova suhteessa kokonaistyö-aikaan. Yhteisten periaatteiden luominen ja keskustelu niistä auttoi ainakin esimiesten kohdalla vä-

hentämään tätä kuormaa. Viestintäryhmä laati Järvi-Kuopion seurakunnalle seuraavanlaiset neti- ja someketit:

### **Sähköpostin netiketti/ Järvi-Kuopio**

Mihin käytämme sähköpostia

- Sähköpostia käytetään tiedonkulkuun, työtehtävien hoitamiseen sekä informaation hankkimiseen ja välittämiseen.
- Sähköposti on erinomainen väline tiedoksi lähetettävälle asioille, päätösasioille, selkeille kysymyksille ja kutsuille sekä dokumenttien lähettämiseksi.
- Sähköposti on huono väline palautteen antamiselle, tehtävien delegoinnille ja koordinoinnille sekä johtamiselle.

Milloin käytämme sähköpostia

- Reaaliaikaisessa viestinnässä kommunikoidaan ensisijaisesti kasvotusten ja puhelimella.
- Sähköposti sopii kertakäyttöisten viestien välittämiseen silloin, kun asia ei vaadi keskustelua.
- Vaikka sähköposti on tarkoitettu nopeaan vuorovaikutukseen, emme käytä sitä kiireellisten asioiden hoitamiseen emmekä kiireellisten kysymysten tekemiseen.
- Muistamme, että vastaanottaja lukee sähköpostin hänelle sopivana aikana eikä ole jatkuvasti online-tilassa tai tietokoneensa ääressä.

Miten käytämme sähköpostia

- Sähköposti on henkilökohtaista. Jokainen käyttää pelkästään omaa nimeään ja omaa käyttäjätunnustaan. Perustuslaissa määritelty oikeus luottamukselliseen viestintään koskee myös sähköpostia.
- Kirjoitamme selvästi, yksiselitteisesti ja lyhyesti. Käytämme kirjakieltä, isoja ja pieniä kirjaimia normaalilla tavalla ja tarkistamme lähetettävän tekstin oikolukuohjelmalla.
- Sähköpostikäytännöissämme pätevät kaikki arkielämän käyttäytymissäännöt. Emme kirjoita tutulle tai tuntemattomalle ihmiselle mitään sellaista, mitä emme sanoisi kasvotusten. Emme käytä sähköpostia negatiivisen palautteen antamiseen tai tunneviestien välittämiseen.
- Vastaa vain meille osoitettuun – ei kopioituun (Cc) – viesteihin. Jos keskustelu muodostuu kahdenväliseksi, poistamme sivulliset jakelusta. Lähetämme tarvittaessa heti lyhyen vastauksen, jossa vahvistamme saaneemme viestin.

Millainen on hyvä sähköpostiviesti

- otsikko selkeä ja kuvaava
- lyhyet viestit
- yksiselitteisyys
- ei kriittistä palautetta
- kohteliaisuus lähtökohtana
- Sähköpostin netiketti/ Järvi-Kuopio

### **Someketit/ Järvi-Kuopio**

Järvi-Kuopion seurakunta, Sosiaalinen media työssä

Sosiaalisen median sovellukset tarjoavat kanavan verkostoitumiseen, viestimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kuopion seurakuntayhtymän ja Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnässä sosiaalisella

medialla on kasvava merkitys. Jokaisen sosiaalista mediaa työssään käyttävän tulee tutustua yhteisesti sovittuihin ohjeisiin.

Kirkkoherra yhdessä valmisteluryhmän kanssa vastaa Järvi-Kuopion seurakunnan julkisesta viestinnästä. Jokainen verkossa julkaiseva työntekijä on myös vastuussa oman tehtävänsä julkikuvasta ja siitä, että tieto tulee oikeassa ja vastaanottajaa kunnioittavassa muodossa esille. Tietoturvasta jokaisen on huolehdittava ja jokaisella on IT-keskuksen (IITA) turvallisuusohjeiden seurantavastuu.

Useimpien työntekijöiden tehtäväkuvaukseen sisältyy vastuu oman työalan viestinnästä. Viestinnällä tarkoitetaan myös jatkuvasti kasvavia verkkoviestinnän osa-alueita, kuten sosiaalista mediaa.

Kirkon laatimiin sosiaalisen median suuntaviivoihin voi perehtyä tarkemmin osoitteessa: (<http://some.kirkonsuuntaviivat.fi/>):

Sosiaalisessa mediassa ihmiset keskustelevat keskenään. He kirjoittavat internetin keskusteluforumeille ja blogeihin, jakavat ja kommentoivat tilapäivityksiä, kuvia ja videoita, luovat ja kehittelevät uusia toimintamuotoja erilaisissa palveluissa tai niiden yhdistelmissä.

Kirkko on mukana sosiaalisessa mediassa, koska Jeesus kehotti seuraajiaan: ”Menkää kaikkialle maailmaan ja julistakaa evankeliumi kaikille luoduille.” (Mark. 16:15)  
Kirkko on siellä valmiina keskustelemaan ja vastaamaan, julistamaan ja auttamaan.

Työnantajan tietokoneella ja mobiililaitteella voi käyttää sosiaalisen median-sovelluksia työtarkoituksiin. Esimiehen kanssa sovitaan, kuinka paljon työaikaan tähän voi käyttää.

Seuraavat ohjeet auttavat toimimaan viisaasti verkossa.

1. Mieti, oletko verkossa työroolissa vai yksityishenkilönä. Käytä verkkopalveluissa ja sosiaalisessa mediassa omaa nimeäsi. Vaikka liikut verkossa yksityisprofiililla, toiset käyttäjät tunnistavat sinut seurakunnan työntekijäksi. Edusta aidosti työtehtäviäsi ja tuo esille sopivalla tavalla inhimillisyyttä ja lämpöä.
2. Kunnioita ja arvosta keskustelukumppaneita. Noudata aina hyviä tapoja, ole aktiivinen, avoin ja kohtelias. Kuuntele ja pyri ymmärtämään muita. Älä provosoidu. Käytä asiantuntijuuttasi ja jaa sitä!
3. Seurakunnan työntekijänä muista aina kertoa, kuka olet. Jos haluat korjata verkkokeskusteluissa esitettyjä tietoja, tee se omalla nimelläsi. Ota huomioon, että työntekijöiden kirjoittelu saatetaan tulkita myös työnantajan kannaksi.
4. Älä julkaise verkossa sellaista, mitä et sanoisi kasvokkain. Kaikki verkossa julkaistu voi hetkessä levitä laajempaan julkisuuteen ja säilyä pitkään.
5. Työntekijöitä koskevat myös sosiaalisessa mediassa työlainsäädäntö ja henkilötietosuojalaki. Sisällön julkaisijana sinulla on oltava käyttöoikeus julkaisemaasi aineistoon. Muista tekijänoikeuden vaatimukset esimerkiksi lähteen kertomisesta.
6. Seurakuntayhtymän logoa ja kotisivuilta kopioitua seurakunnan graafista yms. aineistoa saa käyttää vain hyväksytyllä tavalla. Tarvittaessa kysy neuvoa viestinnästä.
7. Tietoturvallisuuden vuoksi sosiaalisen median palveluihin ei saa kirjautua samalla salasanalla kuin työpaikan tietoverkkoon. Tarkista aina palvelujen yksityisyys- ja tietoturva-asetukset ja pidä ne ajan tasalla.
8. Kun kirjautut sosiaalisen median palveluun työajallasi, toimit työroolissasi ja edistät työtehtäviisi liittyvien tavoitteiden toteutumista. Työyhteisön sisäistä keskustelua ei pidä käydä julkisilla tai puolijulkisilla palstoilla, kuten omassa facebook-profiilissa.
9. Seurakunnan tai seurakunnan työalojen nimikkeellä perustettavista profiileista, ryhmistä, sivuista tai hashtageista on syytä etukäteen neuvotella esimiehen kanssa. Jokaisella työn-

tekijällä on oikeus tällaisten perustamiseen. Esimerkiksi rippikouluryhmien tai aikuisryhmien keskinäiselle viestinnälle suljetut ryhmät voivat olla arvokas lisä.

### **6.2.5. Palvelupolut**

Viestinnän työryhmän keskusteluissa todettiin seurakuntalaisten kannalta olevan tärkeää, että seurakunnan työntekijät ovat tavoitettavissa silloin kun tarve on suurin. Erityisen tärkeänä nähtiin, että seurakuntalaisten elämän käännekohtissa, kasteessa, rippikoulussa, avioliittoon vihkimisessä ja läheisen menettämisen hetkellä seurakunnan työntekijät ovat tavoitettavissa ja kohtaavat ihmiset aidosti ja ammattitaitoisesti. Myös se, että seurakuntalaisella täytyy olla aina mahdollisuus tavoittaa pappi vähintään puhelimitse, nähtiin tärkeänä. Seuraavassa esimerkkinä kaksi palvelupolkua, jotka luotiin ensimmäisinä.

#### **Surun kohdatessa**

Perusperiaatteena on, että seurakuntalainen voi surun kohdatessa ottaa yhteyttä yhteen numeroon, josta prosessi lähtee liikkeelle. Asiassa tehtiin yhteistyötä Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimiston kanssa siten, että Järvi-Kuopion seurakuntalaisilla on yksi puhelinnumero, johon otetaan yhteyttä surun kohdatessa. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että omaiset voivat olla yhteydessä pappiin tai Järvi-Kuopion seurakunnan seurakuntatoimistoon, jotka laittavat prosessin liikkeelle.

Hauta- ja puistotoimistossa puhelu ohjautuu henkilölle, jolla on erityistuntemus Järvi-Kuopion henkilöstön, toimintatilojen ja hautausmaiden osalta:

*Hautajaiset:*

*Hautajaisten järjestäminen aloitetaan seurakuntien hauta- ja puistotoimistosta Siunauskappelintie 3. soittamalla puhelinnumeroon 040 4848 242. Sieltä varataan siunausaika ja -paikka, pappi ja kanttori sekä paikka muistotilaisuudelle. Samalla kertaa valitaan myös hautapaikka sekä varmistetaan hautapaikan haltija ja mahdollinen haudan hoitaminen. Pappi ottaa suruomaisiin yhteyttä kahden päivän kuluessa varauksesta ja sopii tuolloin toimituskeskustelun ajankohdasta*

#### **Päivystävä pappi**

Järvi-Kuopion seurakunnassa työskentelee yhdeksän pappia. Kun seurakuntalaiselle tulee tarve puhua papin kanssa, on hankalaa, jos joutuu soittamaan moneen numeroon, eikä välttämättä saa silti pappia kiinni. Tähän tarpeeseen vastaamiseksi luotiin päivystävän papin prosessi:

*Pappien päivystys käynnistyy sovitusti alkuvuodesta 1.1.2013.*

*Puhelut kääntyvät olemassa olevan listan mukaisesti automaattisesti omaan työnumeroosi päivystysviikon maanantaina aamulla Iitan avustuksella, joten tästä asiasta ei tarvitse huolehtia.*

***Puhelimeen on hyvä vastata päivystysviikolla seuraavaan tapaan: Järvi-Kuopion seurakunnan päivystävä pappi ja oma nimi***

***Vastaajassa päivystysviikolla tulee olla selkeä viesti: Olette soittanut Järvi -Kuopion seurakunnan päivystävän papin (oma nimi) puhelimeen. En juuri nyt pysty vastaamaan puheluuinne, mutta olkaa hyvä ja jättäkää yhteystietonne, niin soitan teille takaisin ensitilassa.***

*Tieto päivystävästä papista on uudessa toimintaesitteessä, suruesitteessä jne. tieto menee myös seurakuntamestareiden kautta terveyskeskuksiin, hautaustoimistoihin jne.*

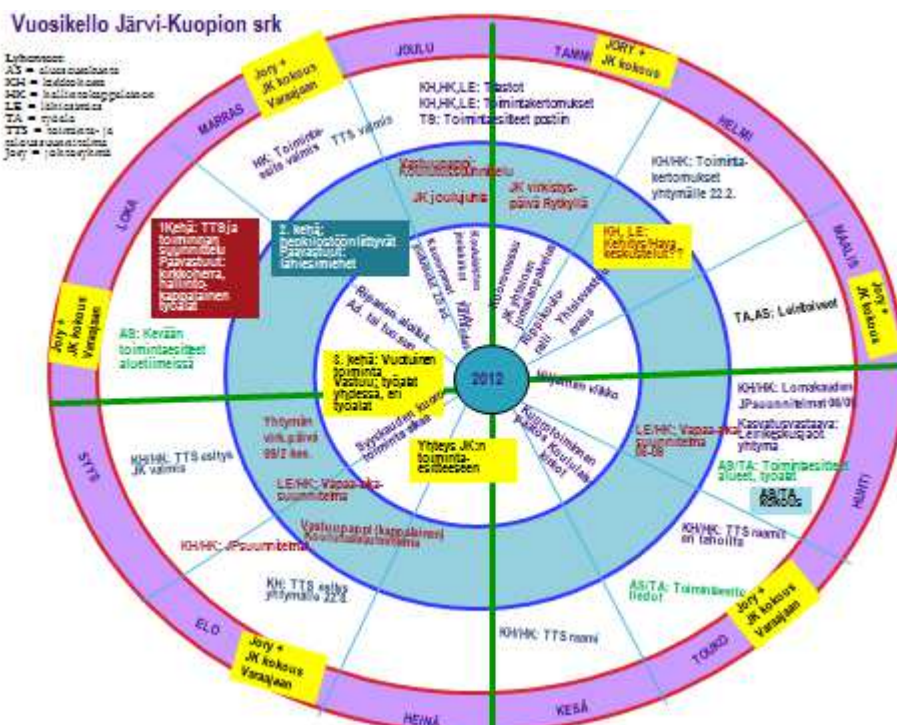
Päivystysluonteisen puhelun tullessa, mikäli asia vaatii esim. kotikäyntiä, katsokaa varaajasta (päivystysviikon varaajasta pappien kohdalta voi ottaa vaikka kopion, niin ei tarvitse huolehtia, miten pääsee koneelle) onko oman alueen aluepappi käytettävissä ja olkaa yhteyksissä häneen. Mikäli lähipappi ei pääse, päivystävä pappi hoitaa asian tai järjestää asian mahdollisimman sujuvasti. Tärkeää on, että seurakuntalaiselle tulee kokemus kohtaamisesta ja häntä autetaan asioissa eteenpäin.

### 6.3 Palaverirakenteet

Yhteistoiminnallisuuden toetutuminen organisaatiossa edellyttää toimivia rakenteita, jossa on riittävästi foorumeita käydä dialogia työstä eri toimijoiden kesken. Palaverit voivat olla myös organisaation kustannuksia aiheuttava sudenkuoppa. Järvi-Kuopion maantieteellisesti laajalla alueella riski matkakulujen kasvulle on ilmeinen. Selkeä palaverirakenne helpottaa suunnittelua ja tuo pitkällä aikavälillä kustannussäästöjä.

#### 6.3.1. Yhteiset työkokoukset

Kehittämistyössä sovittiin, että palaverien runko muodostetaan keskimäärin kuuden vuosittaisen koko henkilöstön yhteisen työkokouksen pohjalle. Yhteisten työkokousten asioiden runko muodostuu seurakunnan vuosikellosta ja kaikille yhteisten tiedotus-, muutos-, yms. asioiden käsittelystä. Kokouspäivinä on pääsääntöisesti aamupäivät varattu koko henkilöstön yhteisille asioille. Iltapäivällä jakaannutaan tarpeen mukaan lähiesimieskokouksiin ja työalatiimien kokouksiin.



#### 6.3.2. Työalokokoukset

Työalatiimit pitävät siis kokouksiaan ensisijaisesti yhteisten työkokousten yhteydessä. Tämän lisäksi työalat voivat harkitusti sopia omia palaveriaan. Harkintaa tarvitaan, koska laajalla alueella yhteen ajaminen palaverin vuoksi tuo kustannuksia sekä matkakustannusten, että käytetyn työajan muodossa.

### 6.3.3. Alue seurakuntapalaverit

Alue seurakuntien moniammatilliset tiimit pitävät kukin omia palaverejaan tarpeen mukaan. Esim. Nilsissä palavereja on pidetty noin kerran kuukaudessa. Palaverikäytäntöjen osalta on vielä tarpeen kehittää yhteydenpitomuotoja (videoneuvottelu, skype), jossa eri paikkakunnilla olevat työntekijät voivat osallistua yhteiseen suunnitteluun olematta fyysisesti itse paikalla.

### 6.3.4. Lähiesimieskokoukset

Pääsääntöisesti yhteisinä työkokouspäivinä voidaan tarpeen mukaan pitää lähiesimiesten kokouksia, joissa työntekijöillä on mahdollisuus tavata omaa lähiesimiestään, ja keskustella ajankohtaisista henkilöstöasioista ja mahdollisista huolenaiheista.

## 7. Tulevaisuuden kehittämishaasteet ja johtopäätökset

Euroopassa koettu taantuma ja kirkon jäsenmäärän lasku vaikuttavat seurakunnan talouteen ja toimintaan. Seurakunnan elämää on tarkasteltava siltä pohjalta, että taloudelliset resurssit pienevät.

Rakenteita ja toimintamahdollisuuksia on arvioitava jatkuvasti myös kiristyvän talouden näkökulmasta, huolehtien samalla, että seurakunnan perustehtävien toteutuminen ei vaarannu.

Palkattujen työntekijöiden ja toimitilojen määrä tulee vähenemään verotulojen vähentyessä. Palkattujen työntekijöiden toimintaa joudutaan keskittämään entistä olennaisempiin asioihin ja sopeuttamaan tehtäviä resurssien mukaisesti.

Tulevaisuuden keskeisenä haasteena on se, miten seurakunta pidetään elossa ja elämässä kiinni. Monissa maissa seurakuntaelämä on pitkälti vapaaehtoisten toimijoiden varassa. Suomessakin seurakunnissa toimii paljon sitoutuneita vapaaehtoisia. Tulevaisuudessa on tärkeää miettiä, miten vapaaehtoisille annetaan entistä enemmän tilaa ja vastuuta seurakunnassa, niin että palkattujen työntekijöiden vähetessä heidän roolinsa muuttuu entistä enemmän toteuttajasta puitteiden luojaksi.

Haasteita ja epävarmuustekijöitä seurakunnan toiminnan ja talouden suunnittelulle tuovat myös monet suunnitteilla olevat muutokset. Järvi-Kuopion seurakunta on muodostettu ennakoiden tulevia kuntarakenteen muutoksia. Kirkkohallituksen kirkolliskokoukselle esittämä ”Uusi seurakuntayhtymä 2015” – malli voi kuitenkin tuoda mukanaan vielä ennakoimattomia asioita.

Yksi johtopäätös koetusta on, että muutosprosessi on ollut iso ja kuormittava koko organisaatiolle. Esimiehet ja työntekijät ovat olleet tiukilla, kun muutosten, uusien asioiden ja epäselvyyksien keskellä on pitänyt hoitaa myös perustyö, opetella jatkuvasti uutta ja pyrkiä kohtaamaan seurakuntalaisia laadukkaasti heidän vaihtuvissa elämäntilanteissaan.

Nilsin liittyessä Järvi-Kuopioon oli Järvi-Kuopion oma muutosprosessi osittain kesken. Osaltaan tämä viivytti Järvi-Kuopion projektin valmistumista, kun mukaan tuli uusi toimija. Toisaalta keskeneräinen prosessi myös helpotti Nilsin liittymistä, koska Järvi-Kuopiossa oli tuoreessa muistissa monia käytännön asioita, mitkä liitostilanteessa on muistettava hoitaa, kuten tiedotus, sopimukset, verkostoyhteistyön määrittely uudelta pohjalta jne.

Kun näin monta ennen itsenäistä organisaatiosta liitetään yhdeksi organisaatioksi, sisältyy muutosprosessiin valtava määrä käytännön asioita, joista on sovittava ja jotka on huomioitava arjessa. On myös paljon uuden opettelua. Kaikki tämä vie työaikaa varsinaisen normaalien tehtävien lisäksi. Siksi muutosprosesseihin ryhdyttäessä on huomioitava resurssien lisätarve. Jos näin ei toimita, työntekijät kuormittuvat ja alkaa syntyä lisäkustannuksia sairauslomien, huonon ilmapiirin yms.

seurauksena. Onkin tärkeää, että muutoksille on riittävän vahvat perustelut, kun niihin ryhdytään. Muutosprosesseja ei myöskään ole hyvä käynnistää samassa organisaatiossa ennen kuin edellinen muutos on saatettu loppuun. Monta päällekkäistä muutosprosessia vaatii moninkertaisesti resursseja

Hankkeen päättyessä näyttää siltä, että Järvi-Kuopion seurakunnassa on luotu tavoitteiden mukainen rakenne, jossa talous ja resurssien käyttö hoidetaan keskitetysti, mutta seurakuntaelämä toteutuu kahdeksassa omaleimaisessa alue seurakunnassa. Arjen toiminta alkaa löytää uomansa ja työ sujuu.

Tämän on mahdollistanut se, että määrätietoisella yhteistoiminnallisella kehittämisotteella on työs-  
tetty teemoja, jotka ovat keskeisiä dialoginen luovuuden, työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden, motivaation ja oppimisen viitekehyksessä (Syvänen ym. 2013)

1. Päämäärät ja arvot - tulevaisuusorientaatio, suunta, päämäärät, tavoitteet ja tulosodotukset;
2. yksilöllisyys työssä - yksilölliset työn piirteet ja tarpeet, itsenäisyys, kompleksisuus, osaaminen;
3. johtaminen – työnantajaroolin valta ja vastuut, johtamisosaaminen, vuorovaikutteinen, osallistava johtamistapa ja esimiesuhde, johdolta tuki ja apu;
4. dialoginen vuorovaikutus - tiedonkulku, viestintä, avoimuus, kommunikaatio;
5. palaute-, arviointi-, palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät - myönteinen ja rakentava palaute, arviointi, reflektointi, palkitseminen, kannustaminen;
6. uudistuminen - osaamisen, oppimisen, kasvun ja uudistumisen tukeminen, voimavarat, tilat, foorumit, menetelmät;
7. työ- ja toimintaympäristö ja sen periaatteet - luovuutta tukeva ja mahdollistava työ- ja toimintaympäristö, ilmapiiri, toiminnan periaatteet ja
8. vaikeiden ja haastavien tilanteiden sekä ongelmien ja ristiriitojen hallinta - luova ongelmanratkaisu.

Monipuolinen dialogi näiden teemojen puitteissa, yhteinen suunnittelu, kokeileminen, peruuttaminen ja monenlaisten kissojen rohkea pöydälle nostelu on luonut Järvi-Kuopion seurakuntaan toimintamallin, josta seurakunnan työntekijät, luottamushenkilöt ja seurakuntalaiset voivat olla aidosti ylpeitä.

Järvi-Kuopion seurakunta on esimerkki pro-aktiivisesta muutosprosessista. On osattu oikein arvioida tulevaa kehitystä mm. kuntaliitosten osalta. Juankoski on liittymässä Kuopion kaupunkiin vuoden 2017 alussa. Tuusniemen kunta on myös käynnistämässä yhdistymisselvityksen Kuopion kaupungin kanssa. Järvi-Kuopion seurakunta elää jo tulevaa todeksi, kuntaliitokset eivät enää isoja muutoksia seurakuntaan tuo.

Suuri kiitos tästä onnistuneesta muutosprosessista kuuluu Järvi-Kuopion kahdeksan alue seurakunnan, ammattitaitoisille, sitoutuneille ja motivoituneille luottamushenkilöille ja työntekijöille. Kiitos kuuluu myös Järvi-Kuopion seurakunnan valmisteluryhmälle, joka on kiitettävästi kehittänyt yhteistoiminnallista ja dialogista johtamistapaa.

## **Liitteet**

### **Liite 1. TASAVEROISEN VUOROPUHELUN PERIAATTEET**



Demokraattisella dialogilla eli tasaveroisella vuoropuhelulla on keskeinen merkitys toimintatutkimukseen nojaavassa kehittämistyössä. Seuraavat 13 keskustelun periaatetta linjaavat kehittämiseen liittyvää dialogia:

1. Keskustelu on vuorovaikutusta, väitteitä ja vastaväitteitä sallitaan
2. Kaikilla, joita asia koskee, on oltava mahdollisuus osallistua
3. Mahdollisuus osallistua ei riitä, vaan kaikkien on myös osallistuttava
4. Ryhmän jäsenet ovat keskustelussa yhdenveroisia virka- tai muusta asemastaan riippumatta
5. Keskusteluun osallistutaan oman työkokemuksen perusteella
6. Lähtökohtana on, että osallistujien esittämiä kokemuksia pidetään tosina
7. Kaikkien on voitava ymmärtää, mitä käsitellään
8. Kaikkia perusteluja, jotka koskevat käsiteltäviä asioita, pidetään oikeina
9. Keskustelussa käsitellään vain osallistujien esittämiä näkemyksiä ja perusteluja
10. Jokaisen osallistujan tulee hyväksyä, että jonkun toisen esittämä perustelu voidaan ottaa keskusteltavaksi
11. Kenen tahansa työtehtävät tai virka- tai muu asema voidaan ottaa keskusteltavaksi
12. Erilaisten käsitysten sietokyvyn täytyy kasvaa
13. Vuoropuhelun tulee tuottaa yhteisymmärrystä, jonka pohjalta voidaan toimia käytännössä.

(Gustavsen 1987, Väänänen 1996)

## Liite 2

### 1. Millainen resurssi olen Järvi-Kuopion viestinnälle?

- ◆ olen käytettävissä oleva resurssi
- ◆ pyrin omalta osaltani viemään ilmoituksia/mainoksia eteenpäin seurakunnan tapahtumista, puhuen, mainoksin... Mainostan joitakin tapahtumia myös facebookissa! Ilmoitan omista toiminnoistani (esim. kuorot) myös ns. kirkollisissa.
- ◆ osallistumalla kahden eri alue seurakunnan vastuuryhmän kokouksiin. Olen voinut kertoa niiden alueiden tulevista tapahtumista. Lisäksi olen vienyt tapahtuma/konserttijulisteita eri paikkakunnille
- ◆ AIKA HYVÄ
- ◆ tiiviin ja asiallisen kirjoittamisen taito. Tietoa ja kokemusta laajemminkin kirkosta ja yhteiskunnasta, jotain teologiastakin

- ◆ *en osaa sanoa muuta, kuin että pyrin omalta osaltani viemään tietoa eteenpäin muille. Olen usein se, joka omasta mielestään jää kaiken viestinnän ulkopuolelle*
- ◆ *yritän huolehtia mahdollisimman hyvin oman työalani ja miksei muunkin kokonaisuuden viestinnästä*
- ◆ *en osaa tietokonetta hyvin, voin viedä ilmoituksia kauppojen seinille*
- ◆ *seurakunnan työntekijöinä olemme jo henkilöinä sinällään viesti ulkopuolelle. Haluan kiinnittää huomiota viestinnän ulkoasuun (esitteet, mainokset)*
- ◆ *lähiesimiehenä olen vastuussa omalta osaltani esimiesviestinnästä, se ei ole aina kovin helppoa, haluaisin kehittyä viestinnän osaamisessa*
- ◆ *sosiaalisen median osaamista*
- ◆ *en haluaisi ainakaan olla rasite, eli koulutusta tarvittaessa*
- ◆ *mielelläni tiedotan työtovereille asioista, jos eivät ole saaneet tietoa. Tiedotan myös epäkohdista*
- ◆ *tiedotan oman työalan työntekijöille, seurakuntalaisille ja yhteistyökumppaneille ajoissa eri tapahtumista, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä*
- ◆ *toivottavasti positiivinen, mutta kritiikillekin pitäisi olla sijaa*
- ◆ *ilmoitan aina sekä muille työntekijöille että seurakuntalaisille heitä koskevista asioista*
- ◆ *huono; sujuvasti unohdan laittaa asioita ajoissa eteenpäin, välillä en edes hahmota, kelle pitäisi ilmoitella*
- ◆ *tarpeellinen, mutta epätoivoinen!!!*
- ◆ *pidän varaajani ajan tasalla*

## **2. Mitä toivon Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnältä?**

- ◆ *toivon, että viestintä tavoittaa kaikki nekin, joilla ei ole puhelinta tai nettiä*
- ◆ *selkeyttä ja selvyyttä, mieluummin vähemmän kuin liian paljon, tasapuolisuus*
- ◆ *rauhallista, myötäelävää, kyselevää*
- ◆ *tasapuolisuutta kaikille työaloille*
- ◆ *asioiden selkeyttä ja myös sitä, että jos itse ilmoittaa jonkun asian esim. seurakuntautisiin aluepapille, se ei jää pois, vaan se huolehditaan sinne*
- ◆ *selkeyttä alueista ja toimintamuodoista ja tapahtumista, mahdollisuus myös ”myöhässä” ilmoittaa jostakin*
- ◆ *selkeyttä, että kaikille tulee tieto. Ja etenkin tapahtumista ja leireistä ajoissa infoa*
- ◆ *joidenkin kokousten mahdollisuutta siirtää av-kokouksiksi. Napakoita ja selkeitä ohjeita*
- ◆ *toivon, että viestintä olisi selkeää ja ristiriidatonta ja tavoittaisi kaikki*
- ◆ *selkeyttä/yksinkertaisuutta/avoimuutta; hyvissä ajoin*
- ◆ *mainokset raitilla ja ilmoitukset lehdissä seurakuntalaisille tärkeitä*
- ◆ *avoimuutta, sujuvuutta, selkeyttä*
- ◆ *ajoissa, etukäteen. Selkeä ja yksiselitteinen viesti samanlaisen joka suuntaan toiminnallisissa ja käytännön asioissa, myös jossain periaatekysymyksissä. Monivärisuus ja erilaisuus mielipiteen ja näkemysten ilmaisussa!*
- ◆ *selkeyttä ja tavoitettavuutta, oikeita kanavia siellä (Facebook ei tavoita kaikkia!!!)*
- ◆ *avointa, avointa, avointa, johon kaikki sitoutuvat*

- ◆ *avoimuutta, selkeyttä, ajoissa tiedottamista myös valmisteluvaiheessa olevista asioista*
- ◆ *luettavaa tekstiä, selkeys, riittävän iso fontti (vert. Kirkko ja Koti)*
- ◆ *lupaa ja mahdollisuutta tiedottaa tulevista asioista ja ratkaisuksista hieman jo etukäteen*
- ◆ *paikallislehtien säilyttämistä tiedotusvälineinä*
- ◆ *että viestit tulisivat ajoissa ja olisivat selkeitä. Myös muutoksista tiedottaminen ajoissa - ei niin kuin esim. tiedotettiin pappien ja kanttorien 7.11. kokouksen ajankohdan muutoksesta. Tekstiviesti myös tavoittaa, jos ei muuten.*
- ◆ *myös vastaanottajalta tarkkuutta ja "lukuun ottamista" ts. se, mitä tiedotetaan, laitetaan muistiin allakkaan, reagoidaan*
- ◆ *oikea-aikaisuutta, vaikka se onkin vaikeaa*
- ◆ *läpinäkyvyyttä*

### **3. Miten voin vaikuttaa Järvi-Kuopion seurakunnan viestinnän onnistumiseen?**

- ◆ *oman työalani selkeillä, ajoissa toimitetuilla viesteillä*
- ◆ *huolehdiin ajoissa ja selkeästi oman työalani srk-utiset aluepapille*
- ◆ *olen itse myös tarvittaessa yhteydessä paikallislehteen (esim. joku sovittu maksettu ilmoitus tapahtumasta)*
- ◆ *myönteinen asenne myös kyselyihin multa alueilta( =itsellä pitää olla tieto toiminnasta)*
- ◆ *tieto omasta toiminnasta, kysellä toisilta*
- ◆ *varmista omalta osaltani, että tieto lähtee viipymättä eteenpäin*
- ◆ *pidän kiinni annetuista ohjeista, en sooloile*
- ◆ *ennakoimalla tulevia tapahtumia!*
- ◆ *kertomalla oman työn asioista muille työaloille omassa alueseurakunnassa*
- ◆ *ajoissa, selkeästi jätän ilmoitukset*
- ◆ *"Portinvartija " roolissa, tietoa kentältä/hallinnosta, jota voi välittää molempiin suuntiin. Yritän avoimuutta ja oleelliseen keskittymistä*
- ◆ *viestimällä lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta houkuttelevasti ja oikeita kanavia käyttäen (suosin itse paikallislehteä)*
- ◆ *mielelläni olen koulutuksissa mukana ja teen niitä tehtäviä mitä minulle annetaan ja mihin pystyn*
- ◆ *toimimalla yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan (tai ainakin opettelemalla tähän), ideoimalla uusia tapoja, toimivuus*
- ◆ *varaamalla aikaa viestinnän tehtäviin*
- ◆ *tiedottamalla asioista kaikille asianomaisille heti, kun asioita ilmaantuu*
- ◆ *tiedottamalla asioista kaikille asianosaisille ja myös kysymällä epäselvyyksissä, etten tiedottaisi epävarmoista asioista*
- ◆ *tiedottamalla ajoissa*
- ◆ *asioista ajoissa tiedottaminen, kirkolliset ajoissa, toimintasuunnitelmien teko ja esitteet mahdollisimman tarkasti*
- ◆ *julkituomalla kalenterini salat ajoissa, elämällä toivossa, että ois työkaveri, jonka kanssa pähkäillä, lue: aluepappi!*
- ◆ *kysymällä, jos on epäselvää*

### **Kirkkoherranvirasto**

1. *Hautaustoimen asiakaspalvelu ja toimistotehtävä (mm.hautapaikat, kirjallinen ilmoitus seurakuntamestarille, siunausajat, tilavaraukset, surun kohtaaminen, sielunkellot, ovien avaaminen kirkkoon, jos ei muita paikalla, hautakirjanpito, hautausluvasta huolehtiminen, seurakuntakodin emännälle ilmoittaminen; henkilöluvut, hautaustoimistot,pappien ja kanttorien paikallaolosta huolehtiminen*
2. *Tilavaraukset paperikalenterissa varaukset; eläkeläisjärjestöt koko vuoden katsotaan kerralla,kristilliset eläkeläiset, rintama- ja sotaveteraanit, spr:n omaishoitajat ja ystäväkerho, vammaisjärjestöt, muisto ja kastetilaisuuksista sekä yksityishenkilön järjestämistä seuroista on peritty vuokra, muista ei, kirkkoherra tai kanttori on varanneet kirkkokonsertit, ovat ilmoittaneet meille ja me on laitettu lehteen, omien työntekijöiden varaukset; nuortenillat, diakoniatyön leipienjaot maanantaisin ja torstaisin, johtokuntien kokoukset, nuorten arkkihahvila, mannaruokailu joka toinen viikko, musiikkityön tilavaraukset; kuorot, muskari.*
3. *Vihkimiset ja kasteet: avioliiton esteiden tutkinta, raamatut, opaskirjaset, sukunimiesitteet, avioliittolakiesitteet, erikoisemmat sukunimiasiat, isyyshavainnot ennen kastetta, kaste-kynttilöiden tilaus JNE...*

### **Viestintä**

- *kirkolliset ilmoitukset lehteen ja kirkkoon sunnuntaiksi*
- *huolehtia syntymäpäiväkirjojen tilaus (lukumäärät)*
- *kirkollisten ilmoitusten osalta nyhtämistä työntekijöiltä*
- *paikallislehti ja netti ilmoituskanavina*
- *taloustoimisto päivittää nettisivut*
- *merkkipäivälistat papeille ja diakonisoille*
- *lastenohjaajille kehtoluokkalista tarroineen (1-4 v.). Lastenohjaajat tekee kirjeet ja tuovat tänne postitettavaksi*
- *seurakuntalaisten ilmoittamat kirkolliset ilmoitukset*

### **Ilmoittautumiset**

- *50-60 syntymäpäiväjuhliin 1-2 kertaa vuodessa*
- *työntekijät ottaneet itselleen ilmoittautumisia*

### **Virkatodistukset ja sukuseelvitykset**

- *sukututkijoiden palveleminen*
- *perunkirjoitusasioiden neuvonta lähes päivittäin*

### **Myynti**

- *adressien myynti (lukee Nilsin seurakunta)*
- *seurakunnan historiikin myynti*

### *Omien työntekijöiden palvelu*

- kalenterivarausten teko
- kirkolliset ilmoitukset
- osoitteiden etsiminen kotikäyntejä varten
- työntekijöiden työvuorolistojen tsekkausta, onko joku töissä
- kanttorin sijaisten etsiminen
- synttärikirjojen purku kaappiin
- toimintatilastojen kokoaminen ja lähettäminen kirkkohallitukseen

### *Muut*

- soitot palvelukeskuksesta, jos ei työntekijä paikalla

### **Taloustoimisto**

#### *Palkkahallinto*

- työvuorolistoista huolehtiminen
- loma-asiat

#### *Ostolaskujen käsittely*

#### *Laskutukset*

#### *Hautainhoitoasiat*

#### *Raporttien tuottaminen kirjanpidosta*

#### *Asioiden valmistelu kirkkoneuvostolle ja valtuustolle*

- päätösten toimeenpano

#### *Tiirinlahden leirikeskuksen kalenteri*

#### *Hankinnat ja niiden valmistelu*

#### *Hälytysjärjestelmät tulevat talouspäällikön kännykkään*

- vain talouspäällikön kännykästä voi ohjata, mihin numeroon menee leirikeskuksen hälytys

#### *Tiedotus*

- nettisivujen ylläpitäminen
- kaikenlainen työntekijätiedotus

#### *Posti*

- tuleva ja lähtevä

#### *Materiaalihankinnat*

- kopiopaperit

- kirjekuoret
- toimistotarvikkeet
- vessapaperit
- ehtoollisleivät ja viinit

*Palautteen vastaanotto ja käsittely (työntekijät ja seurakuntalaiset)*

*Käteisen rahan käsittely ja tilitykset*

- yhteisvastuukeräys
- lähetysarpajaiset

*Kolehtikohteet?*

*Avainvalta*

- kuittausta vastaan annetaan tarvitseville

*Loppuuko asiakaspalvelu vuoden vaihteessa, vai onko siirtymäaikaa?*