



Arengukava 2008–2017

Eesti Evangeelne Luterlik
Kirik

Arengukava muutmine ja täiendamine
Koostaja: Marion Bobkov

Tallinn 2012

Sissejuhatus	2
Kasutatud mõisted	4
OSA I: ORGANISATSIOONI STRUKTUUR JA ARENGUKAVA ROLL	5
Kirikliku uuendusprotsessi peamised lähtekohad	5
Horisontaalne koostöö organisatsioonis ja selle eeldused	5
EELK tuumikfunktsioon, põhi- ja tugiprotsessid	5
Asutuste üksikhuvidest üldkiriklike ühishuvide ja arengukava strateegiliste üldeesmärkideni	7
OSA II: EELK ARENGUSTRATEEGIA JA PEAMISED TÖÖVALDKONNAD	8
Missioon	8
Põhiväärtused	8
Visioon 2017	8
EELK peamised töövaldkonnad	9
Jumalateenistusele ja kirikumuusika	9
Laste- ja noorsootöö	10
Diakooniatöö	10
OSA III: HORISONTAALNE KOOSTÖÖ JA TUGIVALDKONNAD	12
Inimvara arendamine	12
Haldusjuhtimine ja majandus	13
Kommunikatsioon ja suhtekorraldus	13
OSA IV: ARENGUKAVA RAKENDAMINE. RESSURSIPLAAN JA TEGEVUSKAVAD	15
Arengukava elluviimine	15
Strateegilise juhtimise ja töökorralduse arendamine	15
Valdkondade rahastamine	15
Arengukava täiendamine, täitmise aruandlus ja lõpetamine	16
Arengukava lisad:	18
Lisa 1 Arengukava muutmisel ja täiendamisel osalenud isikud	18
Lisa 2 Arengukava rakendusplaan (valdkondlikud tegevuskavad) perioodiks 2013–2017	18

SISSEJUHATUS

EELK arengunõukogu 13. aprilli 2011 kirjalikus hinnangus EELK arengukava 2008–2017 täitmise aruandele aastate 2009 ja 2010 kohta¹, kiideti aruanne heaks. Vastavalt aruandes toodud ettepanekutele esitas arengunõukogu materjali kirikukogu kevadistungjärgule ning pidas otstarbekaks, et konsistoorium käivitab arengukava muutmise ja täiendamise protsessi. Aluse arengukava täiendamiseks andsid aruandes toodud muudatusettepanekud, mis lähtusid aruande koostamisel läbiviidud kirikuseadustiku, EELK arengudokumentide ning üldkirikliku juhtimispraktika analüüsi peamistest järeldustest. Aruandes esitatud põhiväited olid järgmised:

1. Arengukava ei toimi piisavalt, see pole tunnetatav organisatsiooni põhiprotsessis.
2. Dokument on fookuseerimata ega võimalda eristada organisatsiooni prioriteete.
3. Arengukava rakendusmehhanismid on väljaarendamata, puudub horisontaalne koostöö, elluviimise korraldus ja tagasiside, tähtsustamata on eestvedamine ja meeskonnatöö.
4. Strateegilise planeerimise mudel, mille keskne dokument on arengukava, ei kohaldu üheselt kiriku juhtimismudelile.
5. Kiriku struktuur ei toeta piisavalt kiriku eesmärkide saavutamist.

Arengunõukogu pidas põhjendatuks käsitleda aruandes toodud ettepanekuid arengukava elluviimisesse kaasatud osapooltega konsistooriumi korraldatavatel seminaridel perioodil mai kuni september 2011. Protsessi juhtimiseks ja läbiviimiseks moodustas EELK kantsler planeerimismeeskonna², kelle ülesandeks oli muudatuste ettevalmistamise protsessi ja läbiviimismetoodika väljatöötamine ning arengukava muutmise lähteülesande koostamine. Arengukava kui õigusakti legitiimsuse³ tagamiseks töötas meeskond välja põhimõtted rakendamisse kaasatud isikute ja institutsioonide ringi määratlemiseks⁴, koostas osalejate soovitusliku nimekirja ning esitas kutsed protsessis osalemiseks. Infovahetuse soodustamiseks konsistooriumi ja kaasatud töörühma liikmete vahel loodi EELK intranetis arengukava materjalide deponitoorium⁵ ning käivitati arengukava list. Kokku kuulus arengukava laiendatud rühma 50 inimest, kellest seminaridel osales 35 inimest⁶.

Peamised küsimused, millele arengukava muutmise ja täiendamise lähteülesandes muudatusettepanekute koondamiseks ja analüüsimiseks keskenduti, olid alljärgnevad:

1. Milline on EELK põhiprotsess, peamised töö- ja tugivaldkonnad, et strateegilise planeerimise protsessis hoida fookuses prioriteete ja tagada nende seotus eelarvega?
2. Milline on EELK strateegilise planeerimise optimaalne mudel ja vastutuse jaotumine horisontaalse ja vertikaalse võimujao tase teljel, mis peab välistama dubleerivate või EELK arengukavast mittelähtuvate arengutegevuskavade koostamise algatamise?
3. Kuidas tagada üldkirikliku arengukava elluviimiseks erinevate haldustasandite ja toimijate omavaheline koostöö EELK töövaldkondades?
4. Kuidas tõhustada sisemiste reservide arvelt juhtimist, eestvedamist ja arengukava elluviimise koordineerimist, et luua tingimused toimivaks koostööks ning organisatsiooni sidususe suurendamiseks?

¹ Arengukava täitmise aruanded koos lisadega on kättesaadavad nii EELK intraneti kui EELK veebilehe vahendusel www.eelk.ee/arengukava.php

² Planeerimismeeskond moodustati kantsleri otsusel konsistooriumi arenguosakonna töötajatest (Urmas Viilma, Arho Tuhkru, Kadri Pöder, Anne-Mari Mölderikivi, Marion Bobkov ja Mikk Leedjärv). Meeskonna koosseisu nimetati EELK arengu- ja EELK majandusnõukogu esindajana Juhani Jaeger, kes oli aastail 2006/2007 koostatud arengukava üks peakoostajaid. Tegevuse legitiimsuse ja tulemuslikkuse nimel lepidi kokku planeerimismeeskonna liikmete konkreetsetes rollides, protsessi teostamiseks vajalikus metoodikas ja ajakavas ning muudatuste koondamise protsessi lõppvastutajas (Urmas Viilma). Planeerimismeeskonna 3.05.11 koosoleku otsusega määrati arengukava muutmise eelnõu peakoostajaks Marion Bobkov (EELK arengukava koordinaator), kelle ülesandeks oli viia läbi ka seminarid eelnõu-sisendite koondamiseks ja arutamiseks.

³ Legitiimsuse üldtunnustatud kriteeriumid on: 1) vastavus reeglitele (õiguslik kehtivus ehk legaalsus); 2) reeglite õigustatuse kooskõla jagatud uskumustega; 3) legitiimsus väljendatud nõusoleku kaudu.

⁴ Arengukava rühm moodustati põhimõttel, et igast arengukava töövaldkonnast oleks tööprotsessi kaasatud esindajad vastavalt järgmisele profiilile: 1) arengukava rühma suurus kuni 40 inimest (sh valdkondliku töörühma suurus 4–6 inimest); 2) rühma koosseis – a) valdkondliku poliitika tippjuht (assessor, kirikuvalitsuse liige – nn otsustajate tasand); b) rakendajad/rakendamisse kaasatud palgalised töötajad – täitjate tasand ehk tegevuskavades ülesannete reaalsed teostajad; c) arengukava töövaldkondade juhid/täitmise eest vastutajad, EELK struktuuris nn keskastmejuhid); d) spetsiifiliste teemade ehk eriala asjatundjad-eksperdid, kelle puhul on rühmadele kättesaadav vajalik spetsiifiline tippkompetents.

⁵ Arengukava rühmade töödokumendid – <http://www.eelk.ee/intranet/arengukava.php>

⁶ Seminaride keskmine osalejate arv oli 21,5 inimest.

Arengukava rühma ja valdkondlike töörühmade töö juhtimiseks toimus 26. maist kuni 15. septembrini 2011 viis arengukava seminari. Tervet tööpäeva hõlmavate seminaride peateemad olid järgmised:

26. mai	EELK põhiprotsess ja tuumikfunktsioon, võtme- ja tugivaldkonnad. EELK organisatsiooniline võimekus. Arengukava reorganiseerimise vajadused ja võimalused.
8. juuni	Võtmevaldkondadest valdkondlike eesmärkideni. Horisontaalse koostöö eeldused.
17. august	EELK juhtimismudel ning arengudokumentide süsteem. Arengunäitajate seadmine ning mõõdikute süsteem kui alus arengukava aruandlusele.
2. september	Tegevuskavad: eesmärkide sidumine tegevuste ja ressurssidega. Tulemuste mõõtmine ja hindamine.
15. september	EELK horisontaalsed valdkonnad – eesmärgid organisatsiooni funktsionaalseks toimimiseks. Arengukava ettepanekute koondamise kokkuvõtted ja tagasiside. Arengukava eelnõu struktuur ja koostamise ajakava.

Seminaride peaeesmärk oli tööprotsessi etapiviisiline juhtimine nii, et vastavalt arengukava muutmise lähteülesannetele toimuks iga seminari vahepealsel ajal töö valdkondlikes rühmades, tööde tagasisidestamine seminaridel ning juhitud arutelud organisatsiooni üldhuvide ja valdkondlike spetsiifiliste huvide teadvustamiseks ja esitatavate ettepanekute kaalutlemiseks. Rühmatööde ja seminaride tulemused on aluseks käesoleva arengukava eelnõu koostamisele ning väljendavad paljude protsessi kaasatute ootusi algatada süsteemseid muudatusi nii kiriku juhtimismudeli, seadustiku kui organisatsiooni struktuuri uuendamiseks.

Arvestades hetkeolukorda, kus arengukavaga on seotud ka rida normatiivseid probleeme, on arengukava muutmine üldkiriklikke arenguvajadusi koondavaks ja väljendavaks dokumendiks esimene samm teel, et teadvustada ja edaspidi kindlamalt arvestada kiriku olemuslikult kolme erineva juhtimisvaldkonna – vaimuliku elu, organisatsiooni ja töötajate – juhtimise spetsiifiliste erisuste ja vajadustega. Nii seati seminaride üheks eesmärgiks analüüsida võimalusi ning esitada ettepanekud arengukava elluviimispraktika muutmiseks, et protsess võiks olla kaetud kõikide rakendumist toetavate oluliste komponentidega, sh riskide ja muutuste juhtimise, tegevuste juhtimise, ressursside juhtimise, inimeste juhtimise ja kommunikatsiooni juhtimisega. Arengukava rakendumist võimaldavad lähiaastate tegevused on piiritletud üldkirikliku arengukava pädevusega, korrigeeritud üldkirikliku huvi prismast ning rahalistest võimalustest.

KASUTATUD MÕISTED

EELK muudetud arengukava 2008–2017 – dokument, mis on valminud konsistooriumi ja arengukava muutmiseks ja täiendamiseks moodustatud tööühmade koostöös, mida võib pidada osapoolte kokkuleppeks ja tegevusjuhiseks üldkirikliku arengu kavandamisel ja elukorralduse kujundamisel perioodiks 2013–2017.

Eesmärk – hetkeolukorra analüüsi ja arenguvisiooni alusel organisatsiooni tegevuse kaudu ühiskonnas ja organisatsiooni siseselt avalduv oodatav (taotletav) tulemus, mõju, seisund või muutus, mille saavutamist mõõdetakse perioodiliselt.

Indikaator – eesmärgi saavutamist iseloomustav kvantitatiivne või kvalitatiivne näitaja, mille väärtuse muutust perioodiliselt mõõdetakse.

Juhtimine eesmärkide kaudu (Management by Objectives MBO) – tulemuste parandamiseks organisatsiooni strateegiliste (üld)eesmärkide püstitamine ja selle tagamine, et kõigi valdkondade ja struktuuriüksuste juhtide eesmärgid oleksid nendega kooskõlas.

Korporatiivstrateegia – käsitleb tervikuna koos organisatsiooni kõiki tegevusvaldkondi, nende eesmärgi ja olulisemaid tegevusi läbi kolme positsiooni: 1) tegevusvaldkondade koordineerimine võimaldab tagada nende strateegilise sobivuse ja selle kaudu saavutada konkurentsieelist; 2) suurendada eesmärkide saavutamise tõenäosust ja hajutada riske; 3) korrastada investeerimisprioriteedid ja paigutada ressursid enimtasuvatesse tegevustesse.

Missioon – organisatsiooni eksisteerimise alus, mh tasakaalustatud arengu kindlustamine.

Põhiprotsessid – seonduvad organisatsiooni põhitegevusega, kulgevad horisontaalselt läbi organisatsiooni, luues väärtust tegevuse otsestele sihtrühmadele. Põhiprotsessid tuletatakse organisatsiooni põhikompetentsusest (sellest, milles organisatsioon on kõige tugevam).

Strateegiad – milliseid valikuid tehes organisatsioon saavutab oma eesmärgi.

Strateegiline juhtimine – integreeritud protsess, mille käigus seatakse organisatsiooni tegevuse prioriteedid ning eesmärgid arvestades väliskeskkonna ootuste ja organisatsiooni võimalustega ning seotakse igapäevane juhtimine strateegiliste eesmärkide saavutamisega.

Taktikad (tegevuskavad) – tegevused arengukava eesmärkide elluviimiseks, mis sätestatakse arengukava rakendusplaanis.

Tugifunktsioon – funktsioon, mis ei ole organisatsioonispetsiifiline.

Tuumikfunktsioon/tuumik- ehk põhifunktsioonid – konkreetse organisatsiooni õigusaktijärgsed spetsiifilised kohustused/ülesanded.

Visioon – soovitava tuleviku määratlus.

Võtmevaldkond – eelisarendatav valdkond, mis kiriku arengulisest seisukohast on määrava tähtsusega.

OSA I: ORGANISATSIOONI STRUKTUUR JA ARENGUKAVA ROLL

KIRIKLIKU UUENDUSPROTSESSI PEAMISED LÄHTEKOHAD

Eeldus, et arengukava on EELK strateegilisi eesmärgi koondav ja kirjeldav dokument, mis on aluseks eelkõige üldkiriklikule, ent ka koguduste tegevuse kavandamisele, ei ole olnud organisatsioonis päris üheselt mõistetav. Võttes kiriku peamise probleemina lähiajaloo kannatusi, postkommunistlikku ja sekulariseerunud Euroopat, mille tingimustes kirik töötab, on vajalik tõsta liikmeskonna aktiivsust ja panust kiriku ellu. Käesolevaks hetkeks on kirikul käepärast juba piisavalt teadmiste põhinev informatsioon⁷, mille varal oma tegevust korrigeerida. Ent siiski ei omaks üldkirikliku arengukava muutmine olulist väärtust, kui senisest selgemalt ei tõuseks esile peamised motiivid, millest kaasaegses kiriklikus uuendusprotsessis lähtuda:

- **Tugev, positiivne, väärtustel põhinev kultuur** (kiriku reageerimine raskustele positiivsete ning selge fookusega eesmärkidega, hästi organiseeritud sisekommunikatsiooni ja eestvedamisega);
- **Pühendumus õppimisele ja eneseuuendamisele** (kriitilisim aspekt on haridus-investeeringud vaimuliku institutsiooni ning vaimulike pidev enesearendamise motivatsioon);
- **Pidev adapteerumine, kasutades sise- ja väliskeskonnast saadud tagasisidet** (aluseks strateegilise planeerimise ja juhtimise mudel⁸);
- **Strateegiline koostöö kiriku sisemiste ja väliste partneritega** (EELK töötajate ja koguduse liikmete kaasatus otsustusprotsessi, koguduse liikmete panus teenistmises ja kogudusetöö korralduses; kohaliku omavalitsuse ja koguduse koostöö teadvustatud vajaduste pinnalt, koostöö järjepidevus);
- **Tasakaalustatud, väärtustel tuginev lähenemine EELK ja koguduste toimivuse mõõtmisele**, et luua võimalused uuenduste jälgimiseks ja perioodiliseks tagasisidestamiseks (hõlmab organisatsiooni toimivuse võtmenäitajate määramist).

Arengukava olemasolu iseenesest ei taga EELK edukat tegevust ning juba selle täitmise aruande esitamisel oli selge olukord, et **kiriku struktuur ei toeta piisavalt kiriku eesmärkide saavutamist**.

Selleks, et omistada arengukavale soovitava *EELK korporatiivstrateegia* tähendus, mille roll oleks käsitleda tervikuna koos organisatsiooni kõiki tegevusvaldkondi, nende eesmärgi ja olulisemaid tegevusi, on vajalik, et strateegilise planeerimise ja juhtimise mudel oma spetsiifika organisatsiooni õigusliku ja halduskorraldusliku raamistikuga ühilduks ning arengukavas oleks tasakaalus üldkiriklikud huvid valdkondlike ja kitsamalt, kiriklike asutuste huvide ja vajadustega.

HORISONTAALNE KOOSTÖÖ ORGANISATSIOONIS JA SELLE EELDUSED

Strateegilise planeerimise kontseptuaalseks lähtekohaks on eesmärgikesksus, mille kriitiline tegur on tagamine, et kõigi valdkondade ja struktuuriüksuste juhtide eesmärgid oleksid kooskõlas organisatsiooni strateegiliste üldeesmärkidega. Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide uuendamiseks on esimene oluline põhimõte teha iseendale selgeks, millised on organisatsiooni erinevate osade rollid ja millest tervik üldse koosneb. Oluline on mõista, milline on organisatsiooni põhiprotsess, ehk millega organisatsioon enda olemasolu õigustab, millised tegevused seda toetavad ja millised hoolitsevad kogu organisatsiooni käekäigu eest.

EELK TUUMIKFUNKTSIOON, PÕHI- JA TUGIPROTSESSID

Strateegilise planeerimise peamine ülesanne on määratleda, mis on oluline ja seada fookust, peegeldada ning tagasisidestada seal, kus tõusetuvad uued olulised teemad, et tunnetada nende vastavust strateegia ning valikutega. Arengukava peab tooma esile eelkõige selle, mis on seotud organisatsiooni põhiülesande parema täitmisega. Kui arengukava koondab võimalikult paljusid eesmärgi, kaob võimalus eristada ning keskenduda olulisele. Eelarve vaa-

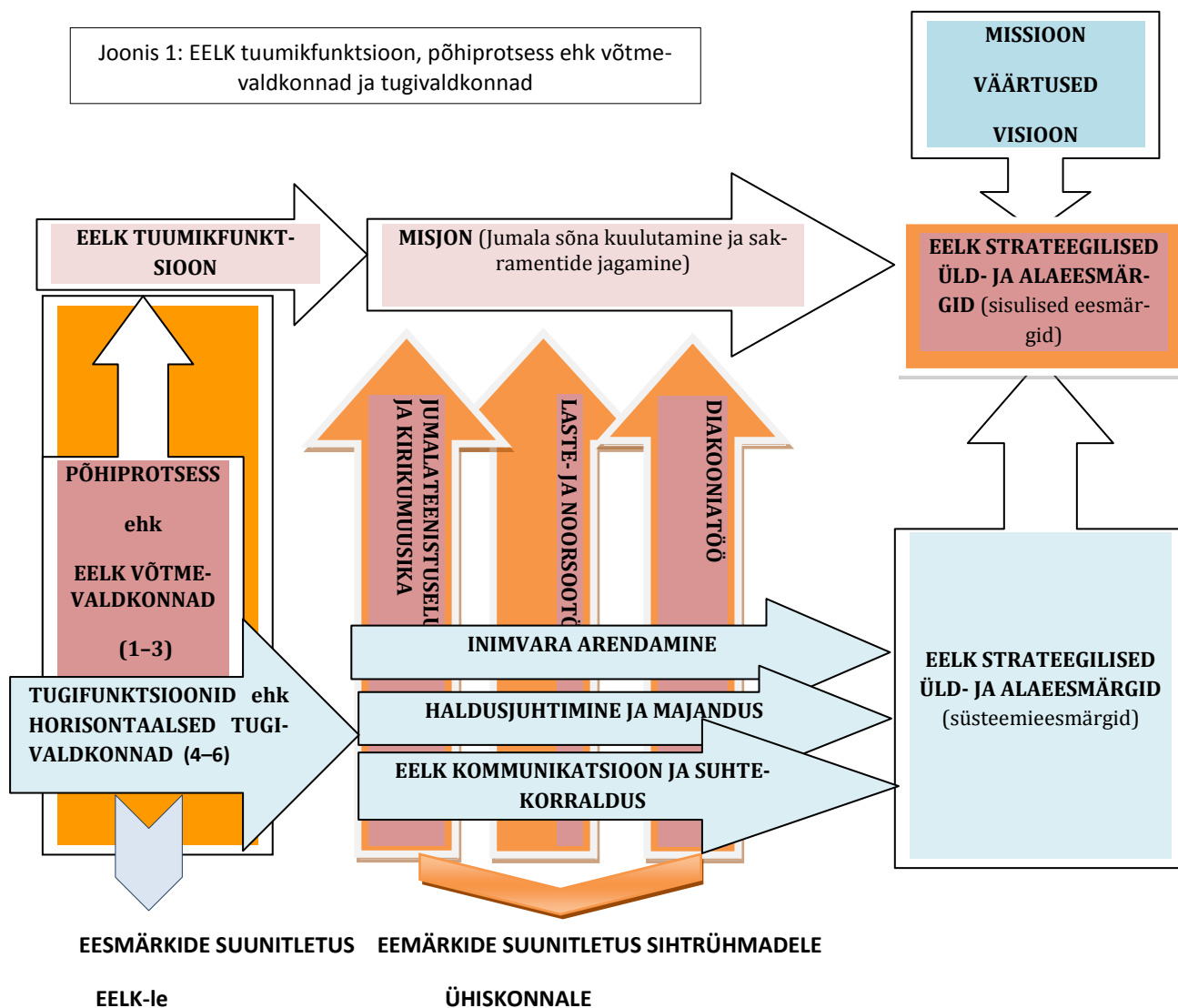
⁷ Kasvatavate koguduste 8 põhimõtet/kvaliteedimadust kirjeldab Christian A. Schwarz'i uurimuse põhjal valminud „Koguduste loomuliku arengu ABC“; Analoogne loetelu tingimustest, mis on aluseks edukatele kogudustele, toob välja Stockholmi Santa Klara koguduse õpetaja Carl-Erik Sahlberg'i 2007. aastal Rootsis läbi viidud uurimus.

⁸ Selgitav märkus – kui organisatsiooni arengumudeliks on valitud strateegilise planeerimise mudel, mille keskne juhtimisinstrument on arengukava, on organisatsiooni juhtimise peamiseks kriitiliseks eduteguriks juhtide oskus teha arengukava elluviimise oma põhikompetsents.

test tähendab organisatsiooni prioriteetide puudumine inim- ja raharessursside killustamist ning pikapeale krooniliselt muutuvat suutmatust saavutada soovitud tulemusi.

Arengukavale fookuse seadmist alustas arengukava töörühm EELK **tuumik- ehk põhifunktsiooni, põhiprotsesside- ja tugifunktsioonide** määratlemisest. Põhiprotsesside peamiseks tunnuseks on eesmärkide ja tegevuste orienteeritus EELK praegustele ja eeldatavatele tulevastele liikmetele ning lähimuspõhimõtte ehk inimeste vahetu teenimistöö. Tugifunktsioon, nagu nimigi ütleb, on abistav tegevus organisatsioonile olemuslikult tähtsa teenindamiseks.

Joonis 1: EELK tuumikfunktsioon, põhiprotsess ehk võtmevaldkonnad ja tugivaldkonnad



EELK põhikiri sätestab kiriku peaülesandena Jumala sõna kuulutamise ja sakramentide jagamise ning sellest tulenevalt haridus-, diakoonia ja misjonitöö tegemise⁹. Kui kiriku **tuumikfunktsioon** on „sõna kuulutamine ja sakramentide jagamine“ (mida teostavad ordineeritud vaimulikud), siis teadvustamine, millised arengukavas sätestatud valdkondadest kuuluvad olemuslikult kiriku põhiprotsesside ja millised tugifunktsioonide juurde on eelduseks, et ehitada üles omavahel funktsionaalselt seostuvad organisatsiooni eesmärgid¹⁰. Kehtivas arengukavas on ära toodud 9 iseseisvat töövaldkonda, mille puhul olid tunnetatavad nii funktsioonide kohatine kattuvus kui „hallid alad“, kus tege-

⁹ EELK põhikiri § 3 – EELK kui Issanda Jeesuse Kristuse ühe, püha, üleilmse ja apostliku kiriku lahutamatu osa eesmärk on juhtida inimesi pääsemisele ja tõe tundmisele. EELK ülesanne on Jumala sõna kuulutamine ja sakramentide jagamine ning sellest tulenevalt haridus-, diakoonia- ja misjonitöö tegemine ja muul viisil kristliku usu ja armastuse levitamine, edendamine ja süvendamine. Oma ülesannet täites seisab EELK Jumala loodud elu pühaduse eest ning teenib kõlblust, õiglust ja rahu ühiskonnas ning üksikini-meste elus.

¹⁰ Organisatsiooniteoorias jagatakse eesmärgid süsteemi, sisulisteks ja töötajate individuaalseteks eesmärkideks, millest sisulised eesmärgid on reeglina käsitatavad organisatsiooni põhiprotsesside ja süsteemieesmärgid tugifunktsioonide täitmise kontekstis.

vus puudus. Funktsioonide kaardistamise tulemusel oli võimalik määrata ära valdkonnad, mis on olemuslikult orienteeritud **misjonitööle: jumalateenistuslik elu, laste- ja noorsootöö ning diakoonia**.

Põhiprotsesse kirjeldavad valdkonnad nimetati **EELK võtmevaldkondadeks**, millise nimetuse tingis valdkonna lähimuspõhimõte ehk inimeste vahetu teenimistöö.

Tugivaldkondade funktsioonipõhisel koondamisel ja arengukava seniste valdkondade reorganiseerimisel¹¹ moodustus **3 tugivaldkonda: inimvara arendamine, haldusjuhtimine ja majandus ning kommunikatsioon ja suhtekorraldus**. Nende valdkondade peamiseks ülesandeks on kindlustada tingimused võtmevaldkondade efektiivseks toimimiseks, soodustada valdkondade vahelist koostööd, mille tulemusel on võimalik saavutada sünergiaid organisatsiooni sidususe tekkimiseks.

ASUTUSTE ÜSIKHUVIDEST ÜLDKIRIKLIKE ÜHISHUVIDE JA ARENGUKAVA STRATEEGILISTE ÜLDEESMÄRKIDENI

Kui senine valdkondade asetus oli soodustanud valdkondade killustumist ning muuhulgas ka ebaotstarbekast tööprotsesside kujunemisest tulenevate koostööbarjääride olemasolu, siis ühise arusaama kujundamine valdkonna põhirollist koostöötavikus võimaldas teadvustada piire kiriku ühis- ja spetsiifiliste üksikhuvid määratlemiseks. Teisisõnu – tuua välja ja leppida kokku olulises. Valdkondlike piiride kompamine EELK institutsionaalses struktuuris tähendas valdkondades tegutsevate asutuste jaoks vajadust otsida vastuseid eksistentsiaalsetele küsimustele hinnates oma peamisi kompetentse ja selle taset ning kogedes, et strateegiline koostöö saab alguse kompetentsuse tasemelt. Kuna tugivaldkondade iseloom tuleneb funktsioonidest, mis ei ole organisatsioonispetsiifilised, vaid on organisatsiooni toimimiseks ja missiooni saavutamiseks vajalike tingimuste tagamine kõrvalülesannete täitmisel (dokumendihaldus, arhiivindus, raamatupidamine, personalitöö, juhtimine), oli võimalik määratleda organisatsiooni omavahel seostuvate eesmärkide hierarhia ning tuua välja EELK sisulised, süsteemi ja osaliselt ka töötajate individuaalsed eesmärgid. Kokkuleppel töörühmadega nimetati need valdkonnad EELK/arengukava **horisontaalseteks tugivaldkondadeks**.

¹¹ Arengukava koosseisu kuulus algselt 9 valdkonda, millest „Jumalateenistusliku elu“ ja „Misjoni“ baasil moodustati valdkond nimetusega „Jumalateenistuslik elu“. Valdkonna „Vaimulikud ja töötajad“ funktsiooni täpsustati ning käsitades töötajaid EELK jätkusuutlikkuse peamise edutegurina, nimetati valdkond „Inimvara“ valdkonnaks. Valdkondade „Avalikkussuhted“ ja „Oikumeenilised, partnerlus- ja välissuhted“ baasil moodustati „Kommunikatsioon ja suhtekorraldus“. „Majandus ja varad“ ning „Pühakojad. Ajaloolised ja kunstiväärtused“ baasil loodi „Haldusjuhtimine ja majandus“. Arengukava seminaril esitati argumenteeritud ettepanek määratleda kirikumuusika iseseisva valdkonnana, mille põhjal toimus terve muudatusettepanekute koondamise perioodi vältel töö vastavas valdkondlikus rühmas. EELK majandusnõukogu 5.10.11 koosoleku soovitusliku otsuse-ettepaneku alusel EELK arengunõukogule peeti vajalikuks säilitada kirikumuusika siiski „Jumalateenistusliku elu“ staatuses, mistõttu sünteesiti kirikumuusika valdkondlike eesmärgid ning lisati neist asjakohased, ühtlasi nimetati valdkond „Jumalateenistusele ja kirikumuusika“.

OSA II: EELK ARENGUSTRATEEGIA JA PEAMISED TÖÖVALDKONNAD

MISSIOON

Minge siis, tehke jüngriteks kõik rahvad, neid ristides Isa ja Poja ja Püha Vaimu nimesse, ja õpetades neid pidama kõike, mida mina olen teil käskinud! Ja vaata, mina olen iga päev teie juures ajastu lõpuni. Mt 28:19-20.

EELK missiooniks on täita Kristuse misjonikäsku, olles hooliv, avatud, aktiivne ja ühendav.

PÕHIVÄÄRTUSED

Pühadus – Jumala kohalolek väljendub seletamatus väes, millest saadakse osa ilmutuse ja palve kaudu.

Kristusekesksus – Kirik kuulutab ja tunnistab Kristust, et inimesed jõuaksid hingeõndsusele. Sõna ja sakrament on jumalateenistusliku elu keskne sisu. Inimene peab elama oma usku.

Osadus – Koguduseliikmetel on side Jumalaga, vaimulikuga ja omavahel. Kiriku ühtsus sünnib osadusest Jumala ja üksteisega.

Hoolivus – Kirik on näoga inimese poole, ta kuuleb, näeb, märkab, aitab ja armastab inimest.

Nähtavus – Kirik on ühiskonnas nähtav, kuulutades rõõmusõnumit ja teenides kaasinimesi oma liikmete kaudu.

Avatus – Kirik on avatud uutele inimestele, ideedele ja spirituaalsele mitmekesisusele, ühtaegu hoides ja kandes traditsioone.

Aktiivsus – Kirik innustab ja kaasab inimesi oma missiooni täitmisesse. Aktiivsetel inimestel on järgijaid.

VISIOON 2017

Eesti Evangeelne Luterlik Kirik rajaneb rõõmusõnumil Kristusest Jeesusest, kes on ühe, püha, üleilmse ja apostliku kiriku Issand. Kirik on ühiskonna usuliste ja kõlbeliste väärtuste kujundaja ja kandja, hoides ning edendades Eesti kultuurilist ja rahvuslikku järjepidevust ning kristlikku kasvamist.

Kiriku sõnum on ajakohane ja arusaadav. Armuvahendeid jagatakse väärilt. Pühakodades valitseb kõigi jaoks avatud ja kutsuv vaimulik õhkkond. Koguduseliikmete osadus väljendub vastastikusel hingelisel ja ainelisel toel. Lastele ja noortele suunatud tegevus on neile eakohane ja mõistetav.

Kiriku keskus, asutused ja kogudused on tihedalt lõimunud ning teenivad kiriku ühtsust ja toimekust. Vaimulikud ja töötajad on pühendunud kiriku eesmärkide täitmisele. Vaimulik amet on väärtustatud ja pakub eneseteostust. Kirik hoolitseb vaimulike sotsiaalse ja ainelise toimetuleku ning hingehoiu eest. Nii vaimulik kui ka töötaja leiavad kirikus meeldiva töökeskkonna, kogemused, tunnustuse ja väärilise palga.

Kirik on nähtav ja tema maine on kõrge. Meedias avaldatakse arvamust ja antakse hinnanguid ühiskonnas toimuvate protsesside kohta ning võetakse sõna üldharivatel ja kultuurilistel teemadel.

Riigile ja kohalikule omavalitsusele on kirik usaldusväärne partner. Kirik ei tee erakondlikku poliitikat, kuid on oma põhimõtetest lähtudes avatud koostööle erinevate poliitiliste jõududega. Kirik on aktiivne kodanikuühiskonna kujundaja.

Kirikul on aktiivne side partnerkirikute, rahvusvaheliste organisatsioonide ning teiste konfessioonidega. Loodu hoidmise ja ühiskonna kõlbelise teenimise kontekstis on kirik avatud diskussioonideks ja ühistegevusteks teiste religioonidega.

Kirik palvetab maailma eest.

EELK PEAMISED TÖÖVALDKONNAD

„Kristliku pärandi väärtustamise ja teadvustamisega ning adekvaatselt teeniva institutsionaalse struktuuri kujundamisega tahab EELK saavutada inimeste paremat teenimist. Ta teeb seda jumalateenistusliku elu, laste-, noorsootöö ja diakoonia kaudu“.¹²

Olles lahutamatult seotud Jumala sõna kuulutamise ning sõna ja teo ühtsuse põhimõttega, on võtmevaldkonna tegevus kantud inimeste vajaduste heast tundmisest. Võtmevaldkonna nimetus viitab valdkondlikust spetsiifikast lähtuval eesmärgistatud tegevusele, kus valdav enamus eesmärkidest on suunatud organisatsioonist väljapoole, on sisulised ehk orienteeritud „asjade ära tegemisele“. Selliselt käsitatuna on võimalik võtmevaldkonnale ning kirikule tervikuna omistada tähendust, milleks on ühiskonna teenimine ja tervendamine ning selle soovitavaks mõjuks on usaldusväärsuse kasv kiriku kui institutsiooni suhtes kogukonnas ja ühiskonnas.

Kristlus esineb kaasaegses maailmas kolmes vormis¹³: 1) *kiriklik kristlus*, mis väljendub koguduslikus elus ja kiriklikes institutsioonides; 2) *avalik kristlus*, mis väljendub mitmesugustes kultuurilistes seostes (keeles, muusikas, linna- ja linnapildis) ja 3) *individualiseerunud kristlus*, mis väljendub mitmesugustes privaatse vagaduse vormides. Kuna kogu kirikutööd mõtestab misjon¹⁴, on kiriku misjonihaare lai.

Evangeelselt mõistetud vabaduse olemuse juurde kuuluvad äratuntavad vormid, juurdunud rituaalid ja oodatav kvalitatiivne standard kuulutuses, liturgias ja hingehoius. Kirikliku kristluse tuumaks on kogudusetöö, et kasvatada usus kindlaid ja tunnistavaid kristlasi, kes oleksid misjonärideks oma igapäevaelus. EELK koguduseliikmed ongi kiriku misjonitöö peamine ressurss, kelle motiveerimine on kõige praktilisem võimalus misjoni arendamiseks. Tõhusamad misjonikanalid on vaimuliku suhe inimestega, koguduseliikmete ning iga kristlase isiklik eeskuju ja suhe mitteliikmetega. Oluline on kiriku sõnumite kajastumine meedias.

Iga koguduse töövaldkonna või kogu kiriku töövaldkonna tegevuse mõtestatus lähtub misjoni üldkiriklikust eesmärgist ning iga valdkond läbi oma tegevusspetsiifika ja seatud eesmärkide täidab misjoneesmärki. Misjoni teostamise olulisim rõhuasetus on koguduste töö tõhustamisel¹⁵ ning EELK allasutuste tööd on mõtestatud siin vaid abivahendina selleks. Ka EELK Misjonikeskuse töö on osa kogu kiriku misjonitöö vormidest, mis aitab arendada EELK misjonitööd Eestis ja välismaal.

JUMALATEENISTUSELU JA KIRIKUMUUSIKA

Valdkonna vastutuse jagunemine. Poliitika kujundamine – EELK piiskoplik nõukogu, vastutav assessor, liturgiakomisjon ja Kirikumuusika Liit. Poliitika rakendamine ja haldusprotsess – rakendusplaanis määratletud tegevuse teostajad.

Valdkonna määratlus. Jumalateenistusele on Jumala sõna kuulutamine mitmesugustes vormides nii sõnas kui muusikas, sakramentide jagamine ja kiriklik osaduselu. Jumalateenistusele kätkeb endas liturgilist tegevust nii kirikuhoonetes kui ka mujal – sakraalruumides ja kodudes, sees ja väljas, privaatsetes õhkkonnas ja avalikus ruumis. Muusika on jumalateenistuse lahutamatu osa, kuid kirikumuusikal on ka suur ühisosa laiemas kultuurieluga, eeskätt muusika loomise ja kontserttegevuse vallas.

Hetkeolukord. Regulaarseid jumalateenistusi peetakse kõigis EELK kirikutes, kuid üle kolmandiku kirikutes toimuvad teenistused siiski vaid 1–2 korda kuus. Kirikuhooneid on remonditud, uusi vaimulikke on juurde tulnud, uuenenud ja paranenud on jumalateenistusalane abimaterjal. Armulaua hindamine ja kasutamine on kirikus käivate inimeste seas kasvanud. Kuid üldine sekulariseerumine ühiskonnas tähendab, et vähemaktiivsed koguduseliikmed kaugenevad veelgi kirikust ja kirikut ei tunta enam õndsusvahendina. Olukorda kirjeldab vähene osavõtt jumalateenistustest, talituste arvu vähenemine, eemaldumine kristlike traditsioonide täitmisest ja kristliku identiteedi nõrgenemine. Kirik ei ole omalt poolt suutnud tagada jumalateenistuste head sisulist taset ja kuulutust, mis inimesi kõnetaks. Vaimulikud on üle koormatud paljude mittekiriklike ülesannetega, esineb tõsiseid suhtlusprobleeme vaimuliku ja koguduse vahel. Kogudused ei suuda kaasata ega leida rakendust lastele ja noortele, et kasvatada

¹² EELK missiooni, visiooni ja tegevuskava alused 2004–2010. Heaks kiidetud EELK piiskopliku nõukogu 19. oktoobri 2004 koosolekul.

¹³ Dietrich Rössler. Kirche der Freiheit. Ein Impulspapier des Rates EKD. Perspektiven der Evangelischen Kirche in Jahre 2030, lk 44.

¹⁴ Luterliku teoloogia, sealhulgas misjoniteoloogia üks olulisemaid raamatuid on «Augsburgi usutunnistus» (1529, Confessio Augustana). Selle esimesed neli peatükki on andnud meile põhimõtted, mille valguses peaks kogudus vaatama iga inimest.

¹⁵ Arengukava misjoni-töörühma koosoleku protokoll, 6.06.2010.

järeikasvu. Kasvanud on linna- ja maakoguduste vaheline liikmeskonna ja majandusliku toimetuleku erinevus, sest maa elanikkond väheneb ja vaesub. Samas on külakirik jäämas kohalikule inimesele pea ainsaks avalikuks institutsiooniks, mis pole veel kaugele kolinud. Kirikul seisab ees vajadus tõsiselt läbi mõelda kogudustevõrgu ja vaimuliku teenimisega seotud küsimused, süvendada linna ja maa, suurte ja väikeste koguduste vahelist solidaarsust ja koostööd.

Strateegiline eesmärk 2017. Kiriku mitmekesine ja sisukas jumalateenistuse tugevdab koguduseliikmete vahelist osadust ning liidab inimesi kristlike traditsioonide ja vaimsusega.

Alaeesmärgid:

1. Mitmekülgne liturgia, jutluse ja kirikulaulu abimaterjal ning muusika repertuaar on aluseks jumalateenistuse arengule ja koostööle kirikutöö valdkondades.
2. Lisaks pühapäevasele jumalateenistusele (missale) hinnatakse kogudustes ka teisi teenistusi, palvusi, kirikukontserte ja muid harduselu vorme.
3. Kiriklikud talitused on osavõtjatele mõistetavad ja inspireerivad ning talituste kvaliteet on kõrge.
4. Ilmiktöötajad on aktiivsed koguduseelu korraldamisel ja aitavad kaasa jumalateenistuste läbiviimisel.
5. Kiriku muusikaelu on aktiivne, kaasahaarav ja heal tasemel, aidates kaasa koguduse vaimsele ja arvulisele kasvamisele ning tugevdades kiriku kui muusikakultuuri kandja mainet.

LASTE- JA NOORSOOTÖÖ

Valdkonna vastutuse jagunemine. Poliitika kujundamine – laste- ja noorsootöö komisjon, hariduskomisjon ja vastutav assessor. Poliitika rakendamine ja haldusprotsess – rakendusplaanis määratletud tegevuse teostajad.

Valdkonna määratlus. Kiriklik laste- ja noorsootöö on kiriku poolt korraldatud kristlik kasvatus, mis toetub ristimise õpetusele. Kristlik kasvatus hõlmab ka peretööd. Valdkonna tegevus on tihedalt seotud misjonitööga, mis puudutab kuulutustööd kõigi vanuserühmade, eriti laste ja noorte keskel.

Hetkeolukord. Kiriku laste- ja noorsootöös osales 2010. aasta seisuga ca 3000 last ja noort. Keerukas on olukord noortetöös, kus 165 koguduse kohta tegutses vaid 7 palgalist noortejuhti ning regulaarne töö toimus 19 koguduses. Koguduste aruannete analüüsist selgub, et järjepidev ja regulaarne laste- ja noorsootöö toimub valdavalt nendes kogudustes või praostkondades, kus tegutseb palgaline valdkonna spetsialist. Muul juhul toimuv tegevus on projektipõhine või juhuslikku laadi. Samas on laste ja noorte huvi koguduse noortetöö vastu viimasel aastal kasvanud ning ka leerikoolis osaleb arvestatav hulk noori. Kuna noored jäävad üldjuhul koguduste juures rakendusest, jääb väheks nende edaspidine seotus kogudusega. Põhjuseks on asjaolu, et puuduvad inimesed, kes noortega tegeleksid. Ka lastetöös on märgata viimastel aastatel töötajate arvu langust.

Koostöö laste- ja noorsootöö valdkonnas on igal tasandil (üldkirik, praostkonnad, kogudused) nõrk. EELK laste- ja noorsootöö sisu, põhimõtted ja eesmärgid ei ole seni olnud üheselt määratletud.

Laste- ja noorsootöö suunitlus. Otsene sihtrühm: lapsed (kuni 12 a) ja noored (13–30 a). Kõrvalsihtrühmad: lapsevanemad, noorsootöötajad, noorsootöösasutused, lasteaedade ja üldhariduskoolide õpetajad.

Strateegiline eesmärk 2017. Kiriklik laste- ja noorsootöö on kaasaegne, kaasav ja eakohane, toetab laste, noorte ja perede usulist arengut ning kristlike väärtuste kinnistumist.

Alaeesmärgid:

1. Kiriku laste- ja noorsootöö (LNT) struktuur on uuendatud, LNT jätkusuutlikuks arenguks on loodud vajalik keskkond.
2. Kiriku laste- ja noorsootöö on heatasemeline, töötajad on mitmekülgse ettevalmistusega ning üldkiriklikul ja koguduse tasandil väärtustatud.
3. Üldkiriklik ja koguduste LNT alane töö toimib ühtses info- ja koostöövõrgustikus, välja on töötatud laste- ja noorsootöö programmid ning teenused, mida viiakse ellu kogudustes.
4. Lapsed, noored ja pered on kaasatud ning osalevad aktiivselt tegevustes.

DIAKOONIAATÖÖ

Valdkonna vastutuse jagunemine. Poliitika kujundamine – diakooniakomisjon ja vastutav assessor. Poliitika rakendamine ja haldusprotsess – konsistooriumi diakooniatallitus ja rakendusplaanis määratletud tegevuse teostajad.

Valdkonna määratlus. Täites Kristuse armastuskäsku on diakooniatöö kiriklik teenimistöö ja ligimese aitamine, mille suurim väljakutse on kutsuda esile positiivseid muutusi abivajaja elus. Valdkond hõlmab suhteid koguduse-liikmetega laiemalt – kontaktihoidmist, suhtlemist, hingehoidlikku toetamist ja koguduse sidet kogukonnaga.

Hetkeolukord. Kohalikul tasandil tegutsevate diakooniaasutuste loendist leiame täna järgmised: MTÜ Domus Petri Kogu (Valga); EELK Haapsalu Püha Johannese koguduse diakooniamaja (Haapsalu); MTÜ Hiiumaa EELK Diakooniakeskus (Kärdla); Kuressaare Kristlik Diakooniapunkt; Kuressaare Linna Naiste- ja Lastevarjupaik „Laurits“; Nõmme Rahu koguduse ja Nõmme baptistikoguduse ühine supiköök; MTÜ Peeteli Kiriku Sotsiaalkeskus (Tallinn); MTÜ Pärnu Diakooniakeskus; MTÜ Rakvere Diakooniakeskus; EELK Räpina koguduse diakooniamaja; EELK Räpina koguduse hooldekodu; EELK Tartu Maarja koguduse diakooniatoimkond; EELK Viljandi Pauluse koguduse diakooniamaja; MTÜ Sotsiaalse Rehabilitatsiooni Keskus (Tallinn, Kohtla-Järve); Tartu Pauluse koguduse vältimatu sotsiaalabi keskus, SA EELK Tallinna Diakooniahaigla. Lisaks on loendis 24 diakooniatöö koordinaatorit. Arengukava eelmises versioonis räägitakse seitsmekümnest.

Olukord diakooniavaldkonnas ei ole palju muutunud arengukavas käsitletuga võrreldes. Küll aga on muutunud mitmed mõjutegurid, millest valdkonna areng sõltub. Üldkiriklikest dokumentidest, mis arengukava ja kirikuseadustiku kõrval tegevust raamistavad, tuleb nimetada uuendatud programmilist poliitikat loendit „Kiriku sotsiaalne sõnum“¹⁶. Konsistooriumi diakooniakomisjon on kinnitanud ka „Diakoonia- ja ühiskonnatöö talituse strateegia 2010–2017“ ja „Diakoonia- ja ühiskonnatöö talituse tegevuskava 2010–2012“. EELK Konsistooriumi arenguosa-konna struktuuris on moodustatud diakooniatalitus, mille koosseisus töötavad aastal 2011 juhataja ning projekti toel kaks programmijuhti. Talitus on määratletud eestkoste ja tugistruktuurina koguduste ja kiriklike asutuste diakooniatöö arendamiseks ning peab lähiaastate prioriteediks teenuste osutamiseks vajaliku valmisoleku, pädevuse ja võimekuse saavutamist, teenuste väljatöötamist ning osutamist koostöös kohalike omavalitsuste ja teiste avaliku sektori asutustega.

Üldkiriklikult on oluline pidada silmas mitmeid valminud arengukavasid ja kontseptsioone¹⁷ ning avanenud või lisandunud finantsinstrumente ja meetmeid, mis lisavad kindlust diakooniatöö teostamiseks koostöös riigi või kohaliku omavalitsusega.

Olulised on ka muutused koolitusturul. EELK Usuteaduse Instituudi diakoonia korralduse magistriõppe kava ei akrediteeritud ja konsistoorium on vastu võtnud otsuse vastava suuna tasemeõppe lõpetamisest. See toob kaasa vajaduse jätkuvate koolitusvõimaluste tagamiseks.

Üldkiriku ja EKN tasandil tegutsevad SA EELK Tallinna diakooniahaigla, vangla-, sõjaväe- ja politseikaplaanadid ligi neljakümne kaplaniga ning üldkirikliku arendusprojekti „Teeme koos!“ kümme projekti- ja programmijuhti.

Diakooniatöö suunitlus. Haavatavad abita ja väheabistatud grupid kohalikus kogukonnas. Nende gruppidega töötavad inimesed koguduste ja kiriklike MTÜ-de juures. Ühiskond kui tegutsemiskeskond.

Strateegiline eesmärk 2017. Kirik, asutused ja kogudused on võimelised aitama abivajajaid, ja on kujundanud välja vajaduspõhised teenused. Kirik on kogukonnas kohaliku omavalitsuse tunnustatud partner.

Alaeesmärgid:

1. Diakoonia ühtne mõistmine kirikus on saavutatud. Diakooniat tunnustatakse kiriku liturgilise ja karitatiivse idee kandja ja elluvijana.
2. Süsteem prioriteetsete vajaduste väljaselgitamiseks ja vastavate teenuste arendamiseks piirkonniti on loodud. Oikumeeniline koostöö kohalikul tasandil on tulemuslik.
3. Kirikul on diakooniale profileerumiseks vajalik kompetents. Teenuste osutamise võimekus ja selleks vajalik võrgustik on välja kujunemas.

¹⁶ Kiriku sotsiaalne sõnum. Eesti Evangeelse Luterliku Kiriku ühiskondlik-poliitilised taotlused. Heaks kiidetud EELK Konsistooriumi istungil 4. oktoobril 2005.

¹⁷ Kontseptsioon „Avalike teenuste lepingulise delegeerimise suunad mittetulundusühendustele“; „Kodanikeühenduste riigieelarvelise rahastamise korraldamise kontseptsioon“; „Kodanikuühiskonna arengukava 2011–2014“ jpt. Allikas: <http://www.siseministeerium.ee/index.php?id=25325>

OSA III: HORIZONTAALNE KOOSTÖÖ JA TUGIVALDKONNAD

Organisatsiooni peamiste strateegiliste ressursside hulka kuuluvad kvalifitseeritud ja motiveeritud inimesed, raha- ja materiaaltehnilised ressursid, tööks vajalik informatsioon ja partnerlussuhted. Tugifunktsioonide roll on tagada organisatsiooni jätkusuutlik toimimine. Horisontaalsete tugivaldkondade määratlemine aitas kaasa konsistooriumi rollide läbimõtlemisele, kelle pädevusse formaalselt võttes arengukava rakendamine kuulub. Kuna organisatsiooni eduka toimimise oluliseks eelduseks peetakse organisatsioonis „sadestunud juhtimisvõimekust“, käsitletakse kaas-aegsetes organisatsioonides juhtimist iseseisva ning aja lõikes järjest enam tähtsustunud tugifunktsioonina.

INIMVARA ARENDAMINE

Valdkonna vastutuse jagunemine. Poliitika kujundamine – hariduskomisjon ja vastutav assessor, kooskõlastamine diakoonia- ning laste- ja noorsootöö komisjoni poliitikatega. Poliitika rakendamine ja haldusprotsess – EELK piiskop ja konsistooriumi kantselei, rakendusplaanis määratletud tegevuse teostajad.

Valdkonna määratlus. Kirikule vajalike töötajate¹⁸ ettevalmistamine, nende teadmiste ja oskuste arendamine ja karjääri juhtimine. Töötajate arengut soodustavate töösuhete ja -protsesside kujundamine, organisatsioonikultuuri arendamine ja eestvedamine.

Hetkeolukord. 2011. aastal on EELK teenistuses 191 preestrit (kellest vikaarõpetajaid 19, kaplaneid 19, reservis 11, emerituuris 20) ning 39 diakonit (kellest, vikaardiakoneid 9 ja reservis 3). Teenistuslepingud on sõlmitud 34 preestri (kellest 12 on praostid) ning 6 diakoniga.

2010. aastal juhendas pühapäevakoolitööd 258, noortetööd 52 ning muusikatööd 283 (neist organiste/orelimängijaid 163) inimest. Diakoonia/hoolekandetöö tegijad otseselt aruandluses ei kajastu. Niisamuti ei ole aruandlusest nähtav inimeste ettevalmistus oma tegevuseks: kes on millise haridusega ja milliseid koolitusi läbinud.

EELK-l puudub ülevaade olemasolevast ja soovitavast inimvarast; inimvara haldamise ühtne süsteem ja struktureeritud tegutsemine tagamaks kõikide erinevate valdkondade tegutsete ettevalmistatust, rakendumist ja tööks motiveeritust. Valdav osa ilmikutest tegutseb vabatahtlikena ning võib öelda, et kiriku ja koguduste juhtorganite ja töötajate tegevust kirjeldab segane rollide ja vastutuse jaotus. Vaimulike osas on olukord mõnevõrra parem ja ülevaade selgem, kuid siingi puudub ühtne ja selge nägemus vaimuliku ametikandja rollidest ja piisavast ettevalmistusest selleks tööks. Palju on kõrgharidusega teolooge, kuid nad ei ole valmis asuma kogudusi teenima. Seetõttu on vähe neid ülikoolilõpetajaid, kes on valmis jätkama õpinguid pastoraalseminaris, et saada preestri ordinatsiooni. Vaimulike enesetäiendamise huvi kajastub väheses osaluses neile pakutavatel baas- ja täienduskoolitustel. Suureks puudujäägiks on väga ebaühtlane olukord vaimulike teenistustasudes, mida kogudused on võimelised töö eest tasuma.

Valdkonna suunitlus. 1. Vaimulikud (kui EELK jätkusuutlikkuse võtmeamet). 2. EELK laste- ja noorsootöötajad, diakooniatöötajad, kirikumuusikud. 3. Kiriku ametnikud ja abiteenistujad. 4. Misjonitöö tegijad ja jutlustajad.

Strateegiline eesmärk 2017. Kiriku struktuur ja personalipoliitika tagavad kõikide töövaldkondade teenindamiseks vajaliku, kompetentse ja motiveeritud personali olemasolu ning head töötulemused.

Alaeesmärgid:

1. Kirikul on ülevaade olemasolevast ja soovitavast inimvarast ning on tõhustatud võtmevaldkondade töötajate ettevalmistamise, rakendamise ja motiveerimise süsteemi.
2. Kiriku võtmevaldkondade töötajate ja tugipersonali roll ja vastutus on määratletud.
3. EELK koolitussüsteem vastab kiriku vajadustele, on töötajale motiveeriv ja seotud ametikohaga.
4. Vabatahtlike¹⁹ tegevus on koordineeritud ja süsteemne. Paranenud on vabatahtlike kaasamise ja rakendamise oskused.

¹⁸ Selgitav märkus: EELK töötajate arvestuses on detailsem ülevaade olemas üksnes teenistuses olevatest vaimulikest. Teised struktuuris esindatud töövaldkondade lepingulised ja vabatahtlikud töötajad on süstematiseerimata ning nende osas puudub statistiliselt adekvaatne ülevaade. Olulisemad grupid on: kirikumuusikud, diakooniatöötajad (ametilt jaotuvad sotsiaal- ja hoolekandetöötajad, meedikud, psühholoogid, nõustajad, hingehoidjad) ning laste- ja noorsootöötajad (noorsootöötajad, religioonipedagoogid, pühapäevakoolitöötajad). Lisaks eelnevatele on oluline grupp koguduste juhatused.

¹⁹ Vabatahtlik tegevus (ka vabatahtlik töö) – oma aja, energia või oskuste pakkumine vabast tahtest ja rahalist tasu saamata. Vabatahtlikud aitavad teisi või tegutsevad peamiselt avalikes huvides ja ühiskonna heaks. Oma pereliikmete abistamist ning rahalisi või esemelisi annetusi ei loeta vabatahtlikuks tegevuseks. Osalemisel mõne organisatsiooni algatatud ja elluviidud tegevustes nim vabatahtlikku tegevust osalemiseks organiseeritud tegevuses. Allikas: Siseministeeriumi kodulehekül: <http://www.siseministeerium.ee/kodar/>

HALDUSJUHTIMINE JA MAJANDUS

Valdkonna vastutuse jagunemine. EELK majandus- ja eelarvepoliitika kujundamine – EELK majandusnõukogu ja kantsler, kunsti- ja arhitektuurikomisjon; EELK struktuuri- ja halduspoliitika kujundamine – strateegia- ja arengukomisjon. Poliitika rakendamine ja haldusprotsess – rakendusplaanis määratletud tegevuse teostajad.

Strateegiline eesmärk 2017. Strateegilise juhtimise ja töökorralduse arendamine. EELK eesmärkide saavutamisele ja ülesannete täitmisele suunatud majandus- ja eelarvepoliitika kujundamine ning elluviimine. Kiriku vahendite ja varade kasvatamine ning põhjendatud ja eesmärgipärane kasutamine.

Alaeesmärgid:

1. Kiriku haldussüsteem ja konsistooriumi struktuur on optimaalsed ning toetavad arengukava eesmärkide saavutamist.
2. Konsistooriumi kinnisvara arendamine ja haldamine on efektiivne. Arendusprojektide hea tootlikkus tagab vahendite piisavuse kiriku keskasutuste ja keskkassa jätkusuutlikuks tegevuseks.
3. Kiriku varasid kasutatakse otstarbekalt ja heaperemehelikult.
4. Konsistooriumi eelarve toimib valdkonnapõhisena.
5. EELK arengukava on konsistooriumi ja keskasutuste tegevuse planeerimise ja juhtimise igapäevane tööriist.

KOMMUNIKATSIOON JA SUHTEKORRALDUS

Valdkonna vastutuse jagunemine. Poliitika kujundamine – avalike- ja välissuhete komisjonid ja vastutav assessor, infotehnoloogia komisjon. Poliitika rakendamine ja haldusprotsess – rakendusplaanis määratletud tegevuse teostajad.

Valdkonna määratlus. Kommunikatsioon kõigi oma erinevate osadega alates meediasuhetest ja sisekommunikatsioonist kuni välissuheteni on oluline juhtimisvahend, mis tagab juhtimisvalikutele toetuse ja poolehoiu. Kommunikatsioon ja suhtekorraldus hõlmab sise- ja väliskommunikatsiooni, dokumendihaldust ning partnerlus- ja välissuheteid.

Arvestades organisatsiooni suurust ja 3-tasandilise toimimise mudelit²⁰ on üldine informatsiooniga töötamise kultuuri arendamine oluliseks tugitegevuseks põhiprotsesside edukuse tagamisel. Hästi toimiv kommunikatsioon peab lähtuma kiriku töötajate infovajadustest organisatsiooni eesmärkide järgimiseks, hoidma alal huvi ja koostöövalmidust ning looma aluse kiriku „meie-tuntele“ ja sisemisele ühtsusele. Organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsiooni edendamise aluseks on **EELK kommunikatsioonistrateegia koostamine ja ühtse infosüsteemi väljaarendamine**, mis määrab suures osas eeldused tervikliku arusaamise kujunemiseks organisatsioonist kõigile otseselt ja kaudselt seotud isikutele. Dokumendihalduses on oluline tagada takistusteta juurdepääs avalikuks ja sihtotstarbeliseks tarbimiseks mõeldud EELK dokumentatsioonile.

Hetkeolukord. Kiriku rollid ei ole ühiskonnas piisavalt tuntavad, hoiak kiriku võimaluste ja mõjususe osas on ebamäärane, mistõttu on kiriku autoriteet hägus. Konsistooriumi süsteemne tegelemine oma allasutuste ja koguduste vajaduste eestkostega nii riigi kui kohaliku omavalitsusega suhete arendamisel on puudulik. See kõneleb vajadusest keskenduda realistlike eesmärkide seadmisele ja kiriku töötajate kaasamisele konsistooriumi, valdkondliku ning koguduste info edasi- ja tagasisidestamisel. Kuidas tagada juurdepääs informatsioonile nii juhtidele kui ka töötajatele ja väärtuste süsteemne kommunikatsioon, on põhiküsimused, millele vastamine on kriitilise tähtsusega.

Valdkonna suunitlus. Sisekommunikatsiooni vaatest – EELK üldkirikliku, praostkondliku ja koguduste tasandi töötajad, koguduste juhtorganite liikmed. Väliskommunikatsiooni vaatest – koguduste liikmed, EELK määratletud sise- ja välisriiklikud partnerid ja kirikuvälised meediakanalid, avalikkus.

Strateegiline eesmärk 2017. EELK tunnetab ennast kui tervikut ja samas kui osa üleilmsest kristlaskonnast. EELK on dialoogis ühiskonnaga, kõnetades inimesi kristliku pärandi kaudu.

Alaeesmärgid:

1. Kirikuelu erinevate valdkondade ja tasandite infovahetus on süsteemne ning kasutab kaasaegseid infotehnoloogilisi vahendeid.
2. EELK on meedias nähtav kirik aktuaalsete ja ühiskonnas oluliste teemade kajastamisel. EELK on ühiskonnas arvestatav kaaskõneleja sotsiaalsetel teemadel.
3. EELK häälekandja on kvaliteetne, töötaja- ja lugejasõbralik ning kajastab kirikus toimuvat EELK liikmetele ja ühiskonnale mitmekülselt, kuid väärtuspõhiselt. EELK häälekandja viib kiriku olulised sõnumid ühiskonda.
4. EELK suhted partnerkirikute ning misjoni- ja abiorganisatsioonidega on tasakaalustatud ja vastutustundlikud, EELK töötab kaasa rahvusvahelistes abiorganisatsioonides ja osaduskondades.
5. Juurdepääs avalikule ja sihtotstarbelisele dokumentatsioonile on vajalikus mahus tagatud.

OSA IV: ARENGUKAVA RAKENDAMINE. RESSURSIPLAAN JA TEGEVUSKAVAD

ARENGUKAVA ELLUVIIMINE

Selleks, et püstitatud eesmärgid saavutada on vaja arengukava oskuslikku elluviimist viisil, et arengukava on jätkuv ja jätkusuutlik protsess, milles:

1. Aruandlus on määratletud.
2. Arengukava ülevaatuse koosolekud toimivad.
3. Planeerimine, eelarvestamine ja arengukava on integreeritud.
4. Inimressursside ja IT juhtimine on seotud arengukavaga.
5. Protsessijuhtimine on seotud arengukavaga.
6. Teadmiste/kogemuste jagamine on seotud arengukavaga (koostöövõrgustikud ja õpikeskkond).
7. Strateegilise juhtimise keskkond on loodud (andmete haldamise süsteem, plaanide ja raportite keskkond).

Arengukava edukas elluviimine eeldab süsteemset tegelemist kõikide organisatsiooni toimimiseks vajalike eeltingimustega: tegevuste ja tegevuskavade, ressursside ja eelarve, riskide ja muudatuste, organisatsiooni ja meeskondade ning kommunikatsiooni juhtimisega, mis kõik on omavahel tihedalt seotud ning suunatud arengukava eesmärkide täitmisele.

Planeerimine ja aruandlus läbivad tervet organisatsiooni. Aruandlus on formaalne ja regulaarne protsess alt-üles, kus juht ja alluv hindavad eelmist perioodi ning toimub töötulemuste täitmise analüüs. Vastavalt – konsistoorium (kirikuvalitsuse liikmed) määratleb strateegia, valdkondade juhid valdkondlikud eesmärgid, mille täitmisele orienteeritakse kõik struktuuriüksused (konsistooriumi kantselei ning EELK asutused) ja nende töötajad.

STRATEEGILISE JUHTIMISE JA TÖÖKORRALDUSE ARENDAMINE

2013. aastal jätkatakse 2011. a alustatud strateegilise juhtimise korralduse arendamisega. Täpsemalt defineeritakse erinevate juhtimistasandite ülesanded pikemaajalise tegevuse plaanisel, alustatakse tegevusvaldkondade kolmeaastase ettevaatamise korralduse juurutamist. Konkretiseeritakse ja muudetakse selgemaks EELK strateegilise arengukava ja rakendusplaani koostamise põhimõtteid ning koostatakse eelnõu üldkirikliku ja koguduse planeerimise täpsustamiseks. Nende dokumentide alusel koostatakse ja kinnitatakse ka konsistooriumi (sh komisjonide ja osakondade) jooksva (2013) aasta tööplaanid.

Rakendusplaani täitmise operatiivset juhtimist koordineerib konsistooriumi kantsler, kelle peaülesanne on tagada arengukava elluviimise koordineeritus. Kantsleri eestvedamisel toimub tegevuskavade täitmise jälgimine, konsistooriumi ja EELK asutuste töönoustamine, arendusseminaride planeerimine ja läbiviimine teadmiste uuendamiseks. Viimane on vajalik, et tagasisidestada eeldatut ja saavutatut perioodil, kujundada välja valdkondade vahelised meeskonnad ja ühised koostöörutiinid, et hakkaks toimima süsteemne infovahetus, tegevuste isikustamine ja täpsem ajastamine.

EELK strateegilise juhtimise kindlate osadena juurutatakse arengukava kevad- ja sügisseminarid. Neist esimese ülesanne on keskenduda ühele EELK juhtimise seisukohalt hetkel aktuaalsele teemale, teise ülesanne on konsistooriumi, allasutuste ja koguduste vastava tegevussuuna vajaduste arutelu.

VALDKONDADE RAHASTAMINE

Muudetud arengukava vastuvõtmise järel kinnitatakse arengukava rakendusplaan perioodiks 2013–2017, mis kajastab eesmärkide saavutamiseks planeeritud tegevusi ja nende elluviimiseks vajalikke finantsvahendeid aastate lõikes. Eesmärkide saavutamiseks on vajalikud eelkõige olulised arendustegevused, mitte rutiinid. Viimaste eristamiseks on arengukava rakendamise käigus vajalik töötada läbi ja ühtlustada arusaama projektijuhtimisest ja selle rollist organisatsioonis.

Arengukava rakendusplaan järgib lühiajalise (1+1 a) ja keskpika (3+3+3 a) planeerimise loogikat, kus kahe esimese aasta tegevusi kajastatakse detailselt ning need on aluseks tegevuste seostamisele ressurssidega. Iga-aastases eelarveprotsessis toimub rakendusplaani tegevuste läbivaatamine ning tegevuste vajaduspõhine korrigeerimine. Tegevusi vaadatakse üle vähemalt kord aastas, lisades rulluval põhimõttel ajaperspektiivile üks aasta.

Arengukava elluviimise eest vastutab konsistooriumi kantsler, kellele esitatakse kord aastas tegevuskavade täitmise aruanne, mis on ühtlasi aluseks tegevuste uuendamise ettepanekute esitamisele iga-aastases eelarveprotsessis. Rakendusplaani täpseks sidumiseks eelarvega on vajalik iga tegevuse liigitamine majandusliku sisu ja tegevuskavade alusel, määrates eraldi tunnustega juhtimiseks ja valitsemiseks vajalikud kulutused. Näiteks liigendub enamik arengukava horisontaalsete tugivaldkondade tegevusi konsistooriumi põhitegevusega seonduvateks kuludeks, mis on reeglina personalikulud valdkonna juhtimiseks ja koordineerimiseks. Tegevuskava projektide, tegevuste ja rutiinide paremaks hindamiseks kirjeldatakse nende seoseid arengukavaga tegevuste väljundnäitajate kaudu. EELK töövaldkondi määratletakse vastavuses arengukava võtmevaldkondadega.

Lähimate aastate kõige olulisemaks tegevuseks on üleminek tegevus-, tulemuspõhise rahastamise mudelile konsistooriumi allasutuste lõikes. See on seotud vajadusega tõhustada finantsjuhtimist ning valmistada ette tingimusi konsistooriumi allasutuste üleminekuks konsolideeritud aruandluse süsteemi. Finantsjuhtimise osana nähakse ette tulemuslepingute rakendamist, mis võimaldavad parandada allasutuste ja seotud organisatsioonide planeerimise kvaliteeti ja loovad aluse rahastamise sidumiseks arengukava eesmärkide süsteemse järgimise ja nõuetekohase täitmisega. Konsistooriumi kantsleil töötab välja tegevus-, tulemuspõhise hindamise süsteemi, mis aitab konkretiliseerida eesmärgid ja hinnata nende täitmist. EELK eelarveliste vahendite eraldamine arengukava täitmiseks toimub tegevuse täitja ja konsistooriumi vahel sõlmitava iga-aastase tegevus-tulemuspõhise lepingu alusel, milles fikseeritakse seosed arengukavaga ja tuuakse välja tegevuste väljundid. Rahaeraldise saaja esitab konsistooriumile 1. märtsiks lepingu täitmisaruande, milles esitab ülevaate peamistest saavutatud tulemustest. Lepinguaruanded koondavad põhiinfot tegevuskava täitmisaruande koostamiseks. Valdkondadele eraldatavad vahendid moodustuvad eelarves konsistooriumi poolt määratud osast kinnisvaratulust (laekub Kiriku Varahalduselt), solidaarsusmaksust ja Põhja-Elbe Kiriku kapitaliprosentidest (sihitusega keskkassasse) ning Eesti Kirikute Nõukogu toetusest.

Arengukava rakendusplaani valdkondliku eelarvejaotuse kava (detailsemat jaotust vt rakendusplaanis)

	Valdkond/tegevuskava maksumus	Valdkonna rahastamise proportsioon EELK eelarvest (%)			Valdkonna rahastamise kogusumma EELK eelarvest (eurot)		
		2012	2013	2014–2017	2012	2013	2014–2017
1.	Jumalateenistuse ja kirikumuusika	4,39 %	5,20%	5,55–7,28%	14 650	20 000	25 000 – 40 000
2.	Laste- ja noorsootöö	5,84 %	6,75%	7,77–7,28%	19 500	26 000	35 000 – 40 000
3.	Diakooniatöö	3,62 %	4,15%	5,55–5,45%	12 100	16 000	25 000 – 30 000
4.	Inimvara arendamine	54,90 %	53,25%	52,22–54,54%	183 300	205 000	235 000 – 300 000
5.	Haldusjuhtimine ja majandus	7,84 %	7,27%	6,66–5,45%	26 192	28 000	30 000 – 30 000
6.	Kommunikatsioon ja suhtekorraldus	23,41 %	23,38%	22,22–20,00%	78 155	90 000	100 000 – 110 000
Kokku		100 %	100%	100 %	333 897	385 000	450 000 – 550 000

ARENGUKAVA TÄIENDAMINE, TÄITMISE ARUANDLUS JA LÕPETAMINE

EELK arengukava kestus on 10 aastat, mistõttu on oluline, et lisaks arengukava lühiajalisele täitmise aruandlusele on loodud ka mehhanism, millega peegeldada arengukava elluviimist keskpikas ja pikas perspektiivis. Sellega luuakse võimalused valdkondlike või valdkonnaüleste ja arengukava strateegiliste üldeesmärkide järgimiseks ning motivatsioon ühise jõupingutusega nende saavutamiseks. Arengukava elluviimise eest vastutab konsistooriumi kantsleil, kes viib **kord aastas läbi tegevuskavade täitmise hindamise**, mis on aluseks tegevuste uuendamisele iga-aastases eelarveprotsessis. Tegevuskavade täitmise aruanne valmib 1. aprilliks ning see esitatakse kantslerile.

Iga kolmanda aasta lõppedes koostab konsistooriumi kantsleil **tulemusaruande**, mis on aluseks eesmärkide ja EELK struktuuri vajaduspõhisele uuendamisele. Tulemusaruanne valmib **10. märtsiks** ning esitatakse hinnangu andmiseks EELK arengunõukogule, kes suunab selle kirikukogu kevadistungjärgule kinnitamiseks. Tegevuste koostõju alaeesmärkide saavutamisele hinnatakse arengukava rakendamise keskpika (3-aastase) perioodi lõppedes nn **tulemus-hindamise** kaudu. Selleks on igale arengukava alaeesmärgile seatud üks kuni kolm tulemusindikaatorit. **Arengukava lõpparuanne** koostatakse koondaruandena võttes aluseks: 1) strateegilistele eesmärkidele seatud mõjuindikaatorite ja nende eeldatavate saavutustasemetega ning tegelike saavutatud mõjude hinnanguid; 2) 3-aastase perioodi eesmärkide ja põhiprotsessi jälgimise tulemusaruandeid ning 3) iga-aastaseid tegevuskava täitmise aruandeid.

Arengukava lõpparuanne hõlmab põhjalikku analüüsi, mille alusel esitab konsistoorium EELK majandusnõukogule koondhinnangu arengukava tulemuslikkusest (rakendamise ja täitmise mõjuhindang). Kuna arengukava lõpparuanne

valmimisega paralleelselt toimub uue arengukava väljatöötamine (1 aasta vältel), võetakse uue arengukava eelnõu valmimisel arvesse järeltõlki, mida lõpparuanne hõlmab. Järgmise perioodi arengukava esitatakse kirikukogu kevadistungjärgule koos elluviidud arengukava lõpparuandega, et tagada arengukava järjepidevus.

Arengukava mõõdikute süsteem moodustub mõju-, tulemus- ja väljundindikaatoritest. Mõjusid mõõdetakse pikaajalise strateegilise üldesmärgi saavutamise hindamisel arengukava lõppedes, tulemusi mõõdetakse perioodiliselt (3+3+3 a) alaeesmärkide saavutamise indikaatorite abil. Väljundid on konkreetsete tegevuste vahetud tulemused. Kõik käesoleva dokumendi tegevused on kirjeldatud rakendusplaanis väljundipõhiselt ning võimaldavad kasutada tegevus-tulemuspõhise hindamise mudelit. Lisaks arengukava mõõdikutele rakendatakse organisatsiooni põhiprotsesside hindamist, et võimaldada organisatsioonile tervikuna ja valdkondi arendavatele struktuuriüksustele regulaarset tagasisidet parendamist vajavatest aspektidest. Hinnangu andmine põhiprotsessidele toimub läbi järgmiste võtmenäitajate analüüsimise:

1. *Organisatsiooni jätkusuutlikkus* (säästlik majandamine ja eelarveliste ressursside juhtimine, materiaal-tehnilise baasi arendamine, inforessursside juhtimine).
2. *Organisatsiooni 'vormisolek'* (võime saavutada seatud eesmärgid, mõjusid).
3. *Põhitegevusega seonduvad tulemused* (pastorite ja ordineerimata jutlustajate suhtarvu, jumalateenistuste toimumise arvu, jumalateenistustel osalejate arvu ja koguduse liikmete arvu dünaamika; koguduse liikmete kaasatus teenimistõesse, võtmevaldkondade sihtrühmade rahulolu).
4. *Pidev õppimine ja areng* (põhiprotsesside kvaliteet, mille saavutamiseks lähtumine enesehindamisest, kompetentside arendamisest ja sellega seotud valdkonna (teenuste) süsteemsest parendusest; kvalifitseeritud juhtimiskompetents; vabatahtlike arvu dünaamika).
5. *Organisatsiooni sidusus ja töötajate rahulolu* (kiriku töötajate saavutused, baas- ja täienduskoolitused, töötajate rahulolu süsteemne uurimine, tunnustamine ja tasustamise süsteem, töötajatega seotud statistika kogumine, vabatahtlike kaasamise ja tunnustamise süsteem).
6. *Organisatsiooni panus kohaliku kogukonda ja ühiskonda* (kirikuvalitsuse ja koguduste liikmete kaasatus kirikuvälistesse otsustuskogudesse jm arengukavas määratletud partnerlussuhted ja nende tulemused).

Arengukava 10-aastase elluviimisperioodi lõppedes on seega toimunud kolm tulemushindamist, mis seatud strateegilisi eesmärgid arvestades, on võimaldanud teostada arengukava seiret, eesmärkide regulaarset muutmist ja täiendamist ning indikaatorite ja saavutustasemetega korrigeerimist.

Arengukava rakendamise viimasel (10.) aastal esitab konsistoorium EELK majandusnõukogule tulemusaruande ja kirjaliku ettepaneku uue arengukava koostamise algatamiseks koos lisatud lähteülesande kirjeldusega. Lähteülesanne valmib perioodiliste tegevuskavade täitmise- ja kolme eelneva tulemusaruande alusel.

Arengukava lõpetamine ja sellele eksperthinnangu andmine toimub 10-aastase arengukava rakendamise ja strateegiliste eesmärkide saavutamise **mõjuhindamise** alusel.

ARENGUKAVA LISAD:

LISA 1 ARENGUKAVA MUUTMISEL JA TÄIENDAMISEL OSALENUD ISIKUD

Jrk nr	Valdkonna nimetus	Töörühma liikmed	Töörühma juht
1.	Jumalateenistuslik elu	Tauno Toompuu, Gustav Piir, Arho Tuhkru, Urmas Paju, Mihkel Kukk, Joel Siim	Tauno Toompuu, Gustav Piir
2.	Kirikumuusika	Helika Gustavson-Rätsep, Kersti Petermann, Marelle Siitas, Riina Sildvee, Anne-Mari Mölderkiivi, Juhani Jaeger	Tuuliki Jürjo
3.	Laste- ja noorsootöö	Sten Luik, Triin Salmu, Eha Kraft, Mari-Ann Oviir, Joel Reinaru, Urmas Viilma, Ove Sander, Kerstin Kask	Ulvi Uutar
4.	Diakoonia	Katrin Raamat, Teija Toivari, Ingmar Kurg, Kadri Lääs, Randar Tasmuth, Leevi Reinaru, Egne Aavik, Epp Rebane	Avo Üprus
5.	Inimvara	Mikk Leedjärv, Randar Tasmuth, Kerstin Kask, Kadri Lääs, Juhani Jaeger	Einar Soone
6.	Majandus ja varad	Mati Maanas, Juhani Jaeger, Raivo Linnas	Urmas Viilma
7.	Kommunikatsioon ja suhtekorraldus	Kadri-Eliisabet Põder, Riina Sildvee, Gustav Piir, Mari Paenurm, Sirje Semm	Arho Tuhkru
8.	Misjon	Andres Põder, Kristiina Seppel, Leevi Reinaru	Tauno Toompuu

Arengukava listi liikmetena olid infovahetusse kaasatud: Peeter Paenurm, Urmas Nagel, Joel Luhamets, Kaido Soom, Indrek Treufeldt, Tauno Teder, Jelena Leibur, Tiit Salumäe, Ove Sander, Ants Tooming, Peeter Kaldur, Sirje Kiivit.

LISA 2 ARENGUKAVA RAKENDUSPLAAN (VALDKONDLIKUD TEGEVUSKAVAD) PERIOODIKS 2013–2017