

PŘÍPRAVA STRATEGICKÉHO PLÁNU ČCE

2. zasedání 34. synodu vzalo na vědomí, že byla zahájena příprava strategického plánu ČCE a usnesením č. 31 uložilo synodní radě, aby 3. zasedání 34. synodu předložila další zprávu o stavu jeho příprav.

V přípravách SP pokračovala synodní radou pověřená strategická komise ve složení Roman Mazur (předseda), Daniel Fojtů (místopředseda), Miloslav Běťák (za Diakonii ČCE), Michal Kitta, Martin Kocanda (za ÚCK - do konce r. 2016), Miroslav Maňák, Miroslav Pfann (za předsednictvo synodu), Jaromír Plíšek (za ÚCK - od r. 2017), Petr Sláma (za Spolek evangelických kazatelů), Petr Šilar, Vladimír Zikmund a Daniel Ženatý.

1. Strategický plán

A. Co to je strategický plán?

Strategický plán je **nástroj či forma** používaná při řízení mnohých subjektů v podnikatelské sféře, ve veřejné správě i v neziskovém sektoru. Jazyk, který se v kontextu strategického plánování užívá, má své typické pojmy a obraty, odlišné od těch z našeho církevního prostředí.

Strategické plánování je snahou o systematické řízení organizace zaměřené na to, aby organizace dlouhodobě naplňovala svůj hlavní účel či smysl. V optimálním případě vede takové plánování k mobilizaci a využití svých vlastních zdrojů, ke správným reakcím na změny v okolním prostředí, a rovněž vytváří základ pro rozhodování o prioritách a o dlouhodobém a komplexním řešení problémů.

Strategický plán je pak dokument, který "obléká" obecnou snahu strategicky plánovat do poměrů dohledného časového horizontu.

Kvalitní strategický plán...

- ...je dlouhodobý (v kontextu naší církve s výhledem pro dalších 10-12 let)
- ...je komplexní (nevynechá žádnou podstatnou oblast)
- ...je výsledkem společné práce co nejširšího okruhu zaangażovaných
- ...odvozuje plánovanou budoucí podobu organizace od jejího hlavního poslání
- ...optimalizuje zacházení s lidskými a finančními zdroji
- ...stanovuje přiměřené dílčí krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé úkoly a cíle
- ...je otevřený vůči změnám v reakci na proměny vnějšího prostředí

Zda práce na strategickém plánu a jeho následné uplatňování v praxi ČCE přinese podněty k lepšímu naplňování poslání naší církve, **je otevřené**. I o něm platí totéž, co o jiných nástrojích vedení církve, že není samospatitelný a souvisí s mnoha jinými důležitými faktory.

B. Proč má strategický plán vzniknout?

Vnější impulsem je usnesení 1. zasedání 34. synodu číslo 54/3: *"Synod ukládá synodní radě, aby v návaznosti na přijatou koncepci strategických dlouhodobě podporovaných kazatelských míst zahájila přípravu strategického plánu ČCE."*

Vnitřním impulsem pro nové promyšlení základních daností života a služby ČCE je nová situace samostatnosti církve po provedení finanční odvolky od státu. Dále pak potřeba zasadit operativní nebo jednotlivá rozhodnutí činěná v církvi do dlouhodobějšího rámce. A v neposlední řadě rovněž příležitost otevřít se impulsům podstatné části vedení i celku církve, která není spokojená s nynější podobou našeho života a služby.

C. Kdo je zapojen do přípravy strategického plánu?

Synod pověřil přípravou strategického plánu **synodní radu**.

Synodní rada ustavila pro tento úkol ze svých členů a z přizvaných členů církve **strategickou komisi**, které uložila za hlavní úkol vypracovat návrh strategického plánu.

Strategický plán má ovšem šanci stát se impulsem k pozitivním změnám pouze tehdy, pokud vzniká za spolupráce mnohých, kteří mají o jeho tvorbu zájem.

Vedení seniorátů bylo osloveno ke spoluúčasti na tvorbě strategického plánu při setkání širšího vedení církve na jaře 2016 v Herlíkovicích formou vyplnění SWOT analýzy (viz níže). Obdobná aktivita se připravuje na stejné setkání na jaře 2017.

V prosinci 2016 byla prostřednictvím sborové zasilky formou dvou otevřených otázek (týkajících se oblastí strategického plánování a priorit pro další roky) oslovena všechna **staršovstva**, a rovněž všechny **seniorátní výbory**.

Obdobným způsobem se bude strategická komise pokoušet průběžně zapojovat do tvorby strategického plánu zájemce z celé církve.

D. Celkový rozvrh práce

Tvorba strategického plánu má svou přirozenou vnitřní logiku. Začíná **analýzou nynější situace** – silných i slabých stránek, očekávaných příležitostí i nebezpečí – a **připomínkou hlavního poslání ČCE**. O diskusi, která proběhla nad těmito tématy v uplynulém roce, informujeme níže v bodech 2-3.

Pokračuje přes **vykreslení lepšího stavu**, do kterého bychom se chtěli posunout v dalším období, k **návrhu dílčích kroků, úkolů a změn** vedoucích tímto směrem. To by mělo zabrat období od podzimu 2016 do jara 2018.

V dalším období pak bude úkolem vedení církve **sledovat, řídit, kontrolovat a případně korigovat** vytyčené plány a společnou cestu za nimi. Vzhledem k dvanáctiletému horizontu, se kterým při přípravě strategického plánu pracujeme, by šlo o období let 2018-2030.

Pokud práce na strategickém plánu, jeho formulace a zavádění přinese ve zmíněném období dobré ovoce, stane se pak logickým dalším krokem následné **nové kolo** tohoto plánování.

E. Jak se tento strategický plán bude jmenovat?

Shodou okolností vzniká první strategický plán ČCE v období, kdy slavíme **mimořádná protestantská jubilea**. V roce 2017 uběhne 500 let od počátku evropské reformace, v roce 2018 oslavíme 100 let od vzniku ČCE.

Strategický plán by se tak mohl stát výrazem **klíčové protestantské ideje** vyjádřené heslem “Ecclesia reformata et semper reformanda (est)” = “Církev (je) reformovaná a stále se reformující”. Jeho hlavním cílem je přece najít odpověď na otázku: Co je Kristovým úkolem pro naše sbory a naší církve tady a teď?”

Strategická komise navrhuje pro vznikající dokument název **Reformanda 2030: strategický plán ČCE**.

2. (Prvotní) Analýza současného stavu

Silné stránky (důraz na aktuální stav):

- Mnoho živých a inspirujících sborů
- Poctivé křesťanské duchovní hledačství, alternativa pro většinový katolicismus
- K Bibli a tradici vnitřně uctivý a tvořivý, nikoli však fundamentalistický ohled
- Zbožnostní a teologická pluralita, svoboda, diskuse
- Mnoho vzdělaných a ve víře věrohodných a angažovaných laiků

- Solidní úroveň teologického vzdělání farářů
- Vybudované zázemí pro práci: fary, kostely, zařízení...
- Silná Diakonie
- Solidní kultura demokratické interní diskuse a rozhodování na všech úrovních
- Rozsáhlá členská základna
- Tradice a zakotvenost

Slabé stránky (důraz na aktuální stav)

- Pozvolný, ale setrvalý úbytek aktivního členstva
- Menšinová a defenzivní mentalita, uzavřenost a "nednešnost"
- Nechceme nebo neumíme být misijně otevření
- Mnohým duchovním chybí charisma či schopnost k budování a vedení sborů
- Přetíženost role duchovních
- Umdlévající spiritualita (málo pro víru hoříme nebo možná chceme hořet, ale nevíme jak, v rodinách i sboru)
- Neschopnost či nemožnost zbavit se přebytečných budov
- Nevedeme lidi systematicky ke službě; ti, kteří jsou aktivní, se zaktivizovali spíše sami
- Velké množství malých sborů a jejich obtíže při přechodu na samofinancování
- Geograficko-demograficky nevyhovující rozložení farních sborů ("venkovská církev")

Příležitosti (důraz na budoucnost)

- Ohromný zájem o spirituální život v současné české společnosti
- Mnozí budou hledat hluboký a promyšlený duchovní život
- Ekonomická a správní samostatnost
- Nový operativní přístup k otázkám budov a demografie
- Využijeme potenciál široké základny pro přechod k samofinancování

Hrozby (důraz na budoucnost)

- Sbory se budou i nadále vylidňovat
- Při zvyšujících se povinných odvodech za duchovní do Personálního fondu se bude více a více šířit "blbá" nálada z menších a slabších sborů
- Odchody farářů, přetíženost těch, kteří zůstanou
- Úbytek aktivních laiků, přetíženost těch, kteří zůstanou
- "Zacyklení" do sebe a do svých starostí

3. Formulace poslání

Strategická komise diskutovala o mnohých možnostech, jak pojmenovat hlavní poslání sborů i celku ČCE Nakonec se přiklonila k již hotové formulaci obsažené v preambuli Církevního zřízení:

Posláním církve a jejích členů jest oslavovat Boha slovem i celým životem, zejména...

...zvěstovat evangelium o spasení v Ježíši Kristu každé generaci a všem bez rozdílu,

...vysluhovat svátosti podle Kristova ustanovení,

...společnou prací horlivě usilovat o vždy plnější poznávání pravdy Boží,

...tvořit obecnství víry, lásky a naděje ve vzájemné službě a pomoci i v řádu a kázni podle Písem

...a přijímat odpovědnost za věci veřejné.

4. Tři roviny života církve

A. Zacílenost na sbor jako na klíčovou jednotku církevního života

Při tvorbě strategického plánu se pracuje **na třech rovinách**. Nejprve se věnuje fungování sboru. Poté se věnuje jeho členům, angažovaným dobrovolníkům a činovníkům. Nakonec se zaměřuje na “nadsborové struktury”, tedy na širší myšlenkový, organizační a správní rámec ČCE. Toto rozdělení vychází z úvahy, že pro život jednotlivého evangelického křesťana i pro život celé ČCE má zásadní význam místní sbor.

V první řadě témat tedy sledujeme jednotlivé **aspekty života sboru** jakožto navzájem propojeného organismu. Od sboru jako živoucího organismu pak obracíme pozornost **k jeho členům** a sledujeme jejich funkci v rámci tohoto organismu. Teprve potom se obracíme **k organizačnímu a správnímu rámci ČCE**, který by měl vycházet z prvních dvou rovin a měl by napomáhat jejich rozvoji. Samozřejmě je možné, že se v jednotlivých rovinách k některým aspektům dostaneme opakovaně, na první rovině to ale bude vždy s ohledem na celek sboru, ve druhé rovině s ohledem na specifický charakter daného jednotlivce či skupiny, ve třetí pak s ohledem na celkový rámec ČCE. Máme za to, že navržené pořadí je teologicky odpovědné a uchrání církve před zbrklými kroky vynucenými ekonomickou situací, současně je však dostatečně pragmatické, s docela konkrétními výstupy.

B. Témata a oblasti

Jednotlivá témata zmíněných třech rovin jsme - také na základě ohlasů ze sborů - stanovili následujícím způsobem:

I. Život sboru: 1. Bohoslužby / 2. Katechetická setkání / 3. Neformální a jednorázová setkání / 4. Pracovní setkání / 5. Pastorační / 6. Místní Diakonie a diakonie / 7. Sbor v obci / 8. Misijní otevřenost / 9. Zbožnost / 10. Správa a organizace / 11. Minulost a tradice sboru / 12. Místní ekumena a partnerství / 13. Hospodaření, budovy / 14. Přechod na samofinancování

II. Lidé ve sboru: 1. Členové / 2. Rodiny / 3. Presbyteri / 4. Kurátoři / 5. Kazatelé / 6. Rodiny kazatelů / 7. Zaměstnanci / 8. Dobrovolníci / 9. Výpomocní kazatelé / 10. Generace (děti, mládež...) / 11. Aktivní nečlenové / 12. Odcházející členové

III. Nadsborové struktury: 1. Synodní rada / 2. Ústřední církevní kancelář / 3. Senioráty / 4. “Velká” ekumena / 5. “Velká” Diakonie / 6. Evangelická akademie / 7. Vztah k ETF UK / 8. Strategická a podporovaná místa / 9. Vztah k veřejné správě / 10. Vyjádření k veřejným tématům / 11. Kaplani / 12. Mezináboženský dialog / 13. Hospodaření povšechného sboru / 14. Přechod na samofinancování

C. Tematické “trojskoky”

U každého z témat postupuje strategická komise následujícím způsobem: V prvním kroku se snaží stanovit teologicky a prakticky ideální podobu daného aspektu. Ve druhém kroku se snaží o realistický popis současné situace. Ve třetím kroku navrhuje změny - úkoly a cíle, a to v horizontu krátkodobém (1-2 roky), střednědobém (4-6 let) a dlouhodobém (10-12 let).

Strategická komise se snaží stanovit takové cíle a úkoly, které budou...

...mít vazbu na hlavní poslání církve

...náročné a provokující k aktivitě, zároveň však reálně dosažitelné

...změřitelné

...přiřazeny konkrétním grémiím, kterým přísluší

5. Ukázka práce na jednom z témat: I/1 Bohoslužby

A. Teologický ideál

Jádrem života sboru jsou pravidelné nedělní bohoslužby. Lidé určitého místa se při nich veřejně scházejí jako církve Kristova, aby naslouchali evangeliu a odpovídali na ně pokáním i chválami, aby si navzájem byli oporou v životě a ve víře a aby dosvědčovali Boží království lidem mimo církev.

Ohnisky bohoslužeb jsou zvěstování Božího slova a společné slavení večere Páně.

Bohoslužby jako takové jsou radostným a odvážným dosvědčením Boží vlády ve světě. Tohoto dosvědčení se aktivně účastní a při něm se obnovuje celý sbor.

Aby se bohoslužby odehrávaly řádně, ordinuje ČCE k jejich vedení připravené pracovníky. Ti mají spolu se staršovstvy dbát o to, aby bohoslužby svým uspořádáním tomuto cíli odpovídaly, a to jak obsahově, tak i esteticky. Je věcí porady sboru, které písně a jaká liturgie vyjadřují s ohledem na řády ČCE jeho víru nejlépe.

B. Realistický popis současné situace

Je zřejmé, že bohoslužby představují v kontextu života celého sboru příslovečný vršek ledovce, tedy jeho nejviditelnější, avšak pouze menší část, přímo související s oblastmi jako je pastorační práce, katecheze apod.

V nejednom sboru roste účast na bohoslužbách, podíl zapojení jejich účastníků do liturgie i zájem o kázání. V oblasti hudby a zpěvu hraje velmi kladnou roli dlouhodobá práce celocírkevního kantora L. Moravetze, její hudební i personální rozměr. Z těchto sborů a z této oblasti práce je možno čerpat inspiraci, příklady a podněty. Jinde naopak účastníků i spolupracovníků ubývá.

Slavnostní charakter bohoslužeb ČCE bývá na mnoha místech podlomen malým počtem účastníků. Skupinová dynamika malého společenství bývá jiná než u společenství velkého.

Chronickou nemocí bohoslužeb ČCE bývá pasivita jejich účastníků: bohoslužby jsou prý dílem kazatele, zatímco úkolem ostatních je prý jen poslouchat (vrcholem této tendence je ticho po kazateli „amen“ na konci modliteb nebo kázání; původně vyjadřovalo amen souhlasnou odpověď věřícího lidu). K příčinám tohoto stavu patří kázání, při němž kazatel nebere vážně ani sám sebe v roli zvěstovatele Božího slova, ani přítomné shromáždění konkrétních lidí, kterým má Boží slovo vyříditi.

Mnozí opouštějí společná shromáždění proto, že kázání „je o ničem“, tedy proto, že se mýlí s jejich životními zápasy a křížovatkami. Nebo je nedostatečně připravené či nudí obsahem či formou projevu.

Úpadek bohoslužeb bývá někdy způsoben rovněž lpěním na zavedeném bohoslužebném pořádku nebo naopak jeho překotnými změnami (vždy ale bez porozumění smyslu bohoslužeb a smyslu případných změn), špatným hudebním doprovodem, neudržovaným či nepřívětivým bohoslužebným prostorem.

C. Konkrétní návrhy na změny:

Krátkodobě (1-2 roky)

- celé širší vedení církve bude všestranně (např. zřízením webu o novém zpěvníku, podporou v oblasti administrativy, PR a školících setkání) podporovat komisi pro přípravu nového zpěvníku, aby ho mohla dokončit co nejlépe a aby byl v roce 2020 přiměřeným způsobem uveden do církve
- celé širší vedení církve bude všestranně podporovat poradní odbor liturgický, aby mohl co nejrychleji a nejlépe dokončit práci na „jádro“ nové agendy (vzorové bohoslužebné pořady; vysvětlení k jednotlivým částem bohoslužby; vzorové texty pro jednotlivé části bohoslužeb) a aby tato práce byla přiměřeným způsobem uvedena do církve
- pověřená pracovní skupina pořídí sérii krátkých videí a článků představujících osvědčené impulsy pro přípravu a vedení bohoslužeb ze sborů, kde účast na nich roste

Střednědobě (4-6 let):

- strategická komise ve spolupráci se synodní radou a poradní odborem liturgickým nalezne způsob, jak sborům nabídnout zpětnou vazbu k jejich současné podobě bohoslužeb
- najde-li se vhodná osoba, synodní rada ji zaměstná v rámci ÚCK vedle L. Moravetze jako druhého celocírkevního kantora, např. pro podporu hudby a zpěvu v oblasti práce s mládeží
- v rámci diskusí o profilu, doprovázení a vzdělávání presbyterů (viz II/3) bude položen důraz na téma bohoslužeb a spolupráce při nich
- v rámci diskusí o profilu absolventa “farářského” studijního programu ETF UK a vikariátu (viz II/5) a o dalším doprovázení a vzdělávání kazatelů bude položen důraz na téma spolupráce při přípravě a vedení bohoslužeb a na téma inspirujících kázání
- v rámci diskusí o profilu, doprovázení a vzdělávání výpomocných kazatelů (viz II/9) bude položen důraz na téma spolupráce při přípravě a vedení bohoslužeb a na téma inspirujících kázání

6. Návrh usnesení

Synodní rada předkládá synodu tento návrh usnesení:

Synod bere na vědomí zprávu o přípravě strategického plánu ČCE předloženou v tisku č. 18/5 a ukládá synodní radě, aby 4. zasedání 34. synodu předložila další zprávu.