



KIRKKOHALLITUKSEN YLEISKIRJE

Nro 11/2009
12.3.2009

HENKILÖSTÖ- JA TALOUSHALLINNON (HETA) PALVELUKESKUKSEN ESI-
SELVITYKSEN ARVIOINTI

Virastokollegio tilasi 8.1.2009 HeTa -hankkeen auditoinnin PricewaterhouseCoopersilta kirkon keskusrahaston tilintarkastustoimeksiannon lisätyönä.

Arvioinnin päätavoitteina oli arvioida esiselvityksen kattavuus ja riittävyys, arvioida palvelukeskussuunnitelman tiedonkeruuta ja laskelmien oikeellisuutta ja riittävyttä, arvioida esiselvityksestä esitettyä kritiikkiä ja arvioida valittujen kehittämisvaihtoehtojen tarkoituksenmukaisuutta.

Tiivistelmä HeTa esiselvityksen arvioinnista alueittain

Tavoite

Vahvuudet

- + Sisäiset ongelmat ja tehostamistarve on tunnistettu ja kustannustehokkuuden parantamisen tarve on laajalti ymmärretty.
- + Palvelukeskussuunnitelman johtopäätös yhden palvelukeskuksen mallista on taloudellisesti tarkoituksenmukaisin.

Heikkoudet

- Päätöksentekijän näkökulma on puutteellinen.
- Kehittämisvaihtoehtoja ei ole riittävästi tarkasteltu suhteessa makrotason muutoksiin (esim. kirkon jäsenmäärän vähentyminen).
- Kehitystyöltä puuttuvat laadulliset, määrälliset ja ajalliset priorisoidut tavoitteet.
- Riskianalyysit ovat puutteelliset.

Tiedonkeruu ja laskenta

Vahvuudet

- + Tiedonkeruun kysymyslista on kattava ja kysytyt asiat ovat oikeita.
- + Palvelukeskussuunnitelmassa seurakuntien otos oli edustava.

Heikkoudet

- Laskelmat sisältävät useita merkittäviä virheitä, jotka vaikuttavat johtopäätöksiin.
- Laskelmien tuloksien realistisuutta ei ole tarkasteltu kattavasti.

- Seurakuntien otoksen skaalaus on virheellinen.
- Tiedonkeruun virheet ovat osin korjaamatta eli tietoa ei ole validoitu.
- Audit trail puuttuu.

Kehitysvaihtoehdot

Vahvuudet

- + Vaihtoehtojen olemassaolo.
- + Kehitysvaihtoehdot on kuvattu kattavasti

Heikkoudet

- Kehitysvaihtoehtojen argumentointi on sidottu nykyhetken toimintaympäristöön.
- Kehitysvaihtoehtoja puuttuu, esim. nykyisin käytettäviä palvelukeskusten organisointimalleja ei ole huomioitu (hybridimallit, prosessijakoon perustuva hajautus).
- Kehitysvaihtoehdot ovat yksioikoisia ja liian samankaltaisia.
- Kehitysvaihtoehtoja on karsittu osin perusteettomasti.
- Kehitysvaihtoehtojen käsittelyä ei ole kattavasti dokumentoitu.

Projektityö

Vahvuudet

- + Kehitystyöryhmän jäsenet ovat "asiakasedustajia" ja resursointi on edustava ja riittävä.
- + Projektin toteutusaika oli vähintäänkin riittävä.
- + Projektiryhmää on käytetty pääosin oikein.
- + Hallinnon ja ohjauksen rakenne oli olemassa.

Heikkoudet

- Kommunikaatiosuunnitelma puuttuu ja viestintä on laajassa mittakaavassa aloitettu vasta esiselvityksen valmistuttua.
- Osalle projektiryhmästä jäi epäselväksi oma rooli projektityössä ja päätöksenteossa.
- Osa projektinhallintatehtävästä jäi puutteelliseksi kuten sidosryhmäanalyysi ja tavoiteasetanta.

Selvityksen erityinen painopistealue

Laskelmien ja skenaarioiden läpikäyntiin kiinnitettiin arviointityössä erityistä huomiota, koska näihin oli kohdistunut voimakasta kritiikkiä jo ennen arviointityön aloitusta.

Muutama havainto esiselvityksestä:

- Syksyn 2007 otoksen kohdeorganisaatioissa suuret seurakunnat olivat yliedustettuina. Tietoa on käytetty skaalauksessa väärin. Isot seurakunnat toimivat tehokkaammin, joten nykytilan kustannukset on aliarvioitu.
- Kyselylomakevirheen takia työtunnit on annettu liian alhaisina. Nykytilan työajankustannukset on aliarvioitu n. 1,7 milj. euroa, mikä vaikeuttaa vaihtoehtojen vertailua.
- Esiselvityksessä ei kerätty suoritemääriä, joita ilman säästöpotentiaalin ja kehittämismallien resurssitarpeen arviointia ei pystytä tekemään luotettavasti.

Yhteenveto PwC:n suosituksista

- Keskitämisellä voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä, joten hanketta kannattaa jatkaa.
- Tarkistuslaskelmien vertailu benchmark-tietoihin osoittaa epävarmuuksista huolimatta merkittävää tehostamispotentiaalia. Laskenta on korjattava oikaisemalla (täydentämällä) otosta ja hyväksymällä nykytilan oikea kustannusten suuruusluokka.
- Kehitystarpeet on määriteltävä tulevaisuuden toimintaympäristön muutokset huomioiden, jotta tavoitteita ei aseteta liian vaatimattomiksi ja aiheuta nykyistä radikaalimpien päätösten toteuttamispakkoa tulevaisuudessa.
- Kehitysvaihtoehtoja on monipuolistettava, niiden vaikutukset eri sidosryhmiin on tunnistettava ja niiden valinnan ja karsinnan perusteluja on tarkennettava.
- Ulkoistamiseen ei ole vielä tässä vaiheessa valmiutta, mutta sen poisrajaaminen tässä vaiheessa ei myöskään ole riittävän hyvin perusteltua.
- Riskianalyysi on tehtävä uudelleen huomioiden riskialueet kussakin vaihtoehdossa.
- Hankkeen jatkon varmistamiseksi riskianalyysi on täydennettävä ja toimenpidesuunnitelma tulee tehdä. Keskeisenä osana on herkkyyshanalyysi seurakuntien vapaaehtoiselle osallistumiselle Heta –hankkeeseen ja tarvittavat toimenpiteet, mikäli tavoitteisiin ei päästä.
- Kustannustehokkuus saadaan maksimoitua yhden palvelukeskuksen mallilla. Mikäli painotetaan muita kriteereitä ja päädytään useampaan kappaleeseen keskuksia, pitää keskusten määrä määrittää, päätöksen kustannusvaikutus laskea ja riskit arvioida.
- Mikäli päätetään useamman toimipisteen mallista, yksittäisen tapahtumatyyppin hoito (esim. ostolaskut) voidaan hajauttaa käytännössä maksimissaan kahteen paikkaan tai muuten merkittävien tehokkuushyötyjen saavuttaminen käytännön kokemusten mukaan vaarantuu.

Tiedottaminen esiselvityksen arvioinnista

- 1) Kirjoitetaan yleiskirje, jossa pääkohdat loppuraportista.
- 2) Laitetaan loppuraportti HeTa –sivuille.
- 3) PwC:n edustajat esittelevät arviointia
 - a. Talousvaliokunnalle 27.3.
 - b. Kirkkohallituksen täysistunnolle 31.3.
 - c. Suurten seurakuntatalouksien edustajille 17.4
 - d. Kirkolliskokoukselle tietoiskussa 4.5

PwC:n HeTa –esiselvityksen arvioinnin loppuraportti löytyy osoitteesta www.evl.fi/hyvatkaytannot kohdasta mietintöjä, jonne pääsee myös Kirkkoverkosta kohdasta Kysy HeTasta.

PwC:n tarkempi arvio esiselvityksestä esitetystä kritiikistä löytyy samasta osoitteesta.

Lisätiedot: projektipäällikkö Anne Saloniemi, puh. 050-440 9044

KIRKKOHALLITUS

Risto Juntila

Leena Rantanen