Kirkolliskokoukselle Kuopio 23.10.2026

Asia 8. Palvelukeskuksen ulkoinen arviointi

Kirkollishallituksen esitys

Kirkon keskushallinnon ja palvelukeskustoiminnan ulkoisen arvioinnin kohteena on ollut kirkollishallituksen toimivaltaan kuuluvien hallinnollisten, toiminnallisten ja taloudellisten tehtävien organisointi sekä palvelukeskuksen kyky tukea kirkon päätöksentekoa, johtamista ja kyky tuottaa seurakunnille palveluita. Arvioinnissa on tarkasteltu henkilöstö- ja lakipalveluja, talouspalveluja, keskusrekisteriä, kiinteistöpalveluja, kasvatus- ja koulutuspalveluja sekä viestintä- ja julkaisupalveluja. Tavoitteena on ollut tuottaa riippumaton kokonaisarvio nykytilasta sekä tunnistaa konkreettisia kehittämis- ja uudistamistarpeita.

Arviointi on perustunut laajaan aineistoon. Siinä on hyödynnetty kirkon toimintaa koskevia asiakirjoja ja talousaineistoja, toteutettu 30 henkilön haastattelut sekä sähköinen kysely, johon saatiin 40 vastausta. Aineistossa ovat siten olleet mukana myös seurakuntien näkemykset palvelukeskuksen toiminnasta ja palvelujen vastaavuudesta niiden tarpeisiin.

Arvioinnin keskeinen johtopäätös on, että kirkon yhteisten hallinto- ja asiantuntijapalvelujen keskittäminen on ollut perusteltua. Yhteiset palvelut ovat vähentäneet erityisesti pienten seurakuntien tarvetta ylläpitää omaa hallinnollista erityisosaamista, yhdenmukaistaneet toimintatapoja sekä vahvistaneet talouden seurantaa ja sisäistä valvontaa. Raportissa ei esitetä yhteisten palvelujen mallin purkamista, vaan sen johtamisen, palvelurakenteen ja toimintatapojen kehittämistä.

Raportissa esitetään viisi laajaa suosituskokonaisuutta. Ne koskevat kirkon yhteisen hallinnon johtamisen, vastuiden ja palvelumallin selkeyttämistä, yhtenäisten henkilöstö- ja tietohallinnon rakenteiden muodostamista, taloushallinnon prosessien ja tietopohjan kehittämistä, kriittisten asiantuntijapalvelujen toimintavarmuuden vahvistamista sekä tuotantotapaa ja organisaatiorakennetta koskevien ratkaisujen vaiheittaista toteuttamista. Kirkollishallitus merkitsee keskushallinnon ja palvelukeskustoiminnan arviointia ja uudistamisen valmistelua koskevan raportin tiedoksi ja lähettää sen kirkolliskokoukselle.

Kirkollishallitus esittää kirkolliskokoukselle, että vuonna 2027 laaditaan palvelukeskuksen kehittämissuunnitelma raportissa esitettyjen huomioiden ja suositusten pohjalta.

Perustelut
Ulkoinen arviointi antaa kokonaiskuvan keskushallinnon ja palvelukeskuksen nykytilasta, toiminnan vahvuuksista sekä keskeisistä kehittämistarpeista. Raportin perusteella palvelukeskuksen asiantuntijaosaaminen on kokonaisuutena vahvaa, mutta toimintaan liittyy henkilöriippuvuutta ja kehittämiskapasiteetti on rajallinen. Kehittämistarpeita on tunnistettu erityisesti vastuiden ja toimintaketjujen selkeydessä, henkilöstö- ja tietohallinnossa sekä taloushallinnon prosessien digitalisoinnissa, automatisoinnissa ja tietopohjan vahvistamisessa.

Osa raportissa esiin nostetuista kehittämistarpeista on jo tunnistettu kirkon omassa toiminnassa, ja niitä koskeva kehittämistyö on käynnissä. Raportti muodostaa kuitenkin perustellun kokonaisuuden, jonka pohjalta yksittäiset kehittämistoimenpiteet voidaan koota vuonna 2027 laadittavaksi palvelukeskuksen kehittämissuunnitelmaksi. Kehittämissuunnitelmassa voidaan määritellä toimenpiteiden tavoitteet, keskinäinen järjestys, vastuut ja toteuttamisen aikataulu.

Seurakunnilta saatu palaute antaa palvelukeskuksen toiminnasta kokonaisuutena varsin myönteisen kuvan. Lähes kaikki arviointiin osallistuneet seurakuntien edustajat pitivät asiointia palvelukeskuksen kanssa sujuvana. Vastaajista 76 prosenttia arvioi nykyisen palveluvalikoiman vastaavan seurakunnan tarpeita ja 70 prosenttia piti palvelukeskuksen asiantuntemusta riittävänä tarpeisiin nähden. Kehittämistarvetta nähtiin erityisesti toiminnan ennakoivuudessa: 35 prosenttia vastaajista arvioi, ettei toiminta ole riittävän ennakoivaa. Raportin kyselyä kuvaava kaavio osoittaa samalla, että palvelukokemus ei ole kaikilta osin yhdenmukainen, vaan esimerkiksi vuoropuhelussa, palautteen hyödyntämisessä ja työnjaon selkeydessä on kehittämistarpeita.

Palvelualueista erityisesti taloustoimisto ja keskusrekisteri saavat raportissa kokonaisuutena myönteisimmät arviot. Taloustoimistossa seurakunnat arvostavat nimettyjä yhteyshenkilöitä, yhteydenoton helppoutta sekä henkilöstön kirkon ja seurakuntien erityispiirteiden tuntemusta. Keskitetyn taloushallinnon arvioidaan myös vähentäneen seurakuntien hallinnollista kuormaa. Samalla raportissa tunnistetaan järjestelmiin, manuaalisiin työvaiheisiin ja raportointiin liittyviä kehittämistarpeita. Taloustoimiston ja keskusrekisterin myönteinen palvelukokemus käy ilmi myös palvelualuekohtaisesta tarkastelusta.

Palvelukeskus muodostaa käytännössä kirkon yhteisen hallinnon keskeisen valmistelija- ja asiantuntijaresurssin ja tukee kirkollishallituksen lisäksi myös piispojen ja piispainkokouksen tehtäviä. Arvioinnin mukaan palvelukeskus kykenee pääosin tuottamaan päätöksenteossa tarvittavaa asiantuntijatietoa. Valmisteluorganisaation pieni henkilöstömäärä tekee toiminnasta kuitenkin haavoittuvaa, sillä samat asiantuntijat

osallistuvat päätösasioiden valmisteluun, seurakuntien neuvontaan sekä oman vastuualueensa operatiivisiin ja kehittämistehtäviin.

Kehittämistarpeet liittyvät erityisesti valmistelun, päätöksenteon, asiantuntijatuen, toimeenpanon ja seurannan muodostaman kokonaisuuden sekä eri toimijoiden välisten käytännön rajapintojen selkeyttämiseen. Raportin mukaan kyse ei ensisijaisesti ole säädöksissä määriteltyjen toimivaltuuksien muuttamisesta, vaan käytännön vastuiden, toimintaketjujen ja toimintatapojen selkeyttämisestä. Päätösvalmistelussa tulee vahvistaa käytäntöjä, joilla asian toimivalta, toteuttamiskelpoisuus, keskeiset vaikutukset, tarvittavat resurssit ja toimeenpanovastuu tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Samalla päätöksenteon dokumentointia, tiedoksiantoa ja muutoksenhakuohjeita tulee yhdenmukaistaa siten, että päätöksenteon kulku ja päätösten oikeusvaikutukset ovat yksiselitteisesti jäljitettävissä.

Raportin keskeinen johtopäätös on, että kehittämistyössä tulee edetä vaiheittain. Ennen merkittäviä palvelujen tuotantotapaa, henkilöstöä tai palvelukeskuksen organisatorista asemaa koskevia ratkaisuja tulee määritellä yhteisten palvelujen tavoitetila, vahvistaa yhteisiä prosesseja ja rakenteita sekä parantaa päätöksenteon pohjana olevaa tietoa. Tämän jälkeen voidaan arvioida palvelukohtaisesti oman tuotannon, yhteistyön ja ulkopuolisten palvelujen tarkoituksenmukaisuutta sekä palvelukeskuksen organisatorista asemaa.

Vuonna 2027 laadittava kehittämissuunnitelma mahdollistaa raportin suositusten käsittelemisen yhtenä kokonaisuutena ja niiden toteuttamisen hallitusti ja vaiheittain. Näin kehittämistyössä voidaan säilyttää nykyisen toimintamallin tunnistetut vahvuudet ja samalla kohdentaa toimenpiteet niihin prosesseihin, rakenteisiin ja palveluihin, joissa arvioinnin perusteella on selkeimmät kehittämistarpeet.

Arvioinnin perusteella kirkon yhteisten hallinto- ja asiantuntijapalvelujen keskittäminen on ollut perusteltua, eikä arvioinnissa ole noussut esiin tarvetta purkaa yhteisten palvelujen mallia. Kehittämistarpeet kohdistuvat ensisijaisesti johtamisen, vastuiden, palvelurakenteen, prosessien ja toimintatapojen selkeyttämiseen sekä palvelujen toimintavarmuuden vahvistamiseen. Palvelujen tuotantotapaa tai palvelukeskuksen organisatorista asemaa koskevat ratkaisut kuuluvat uudistamisen myöhempiin vaiheisiin. Ennen niitä tulee määritellä yhteisten palvelujen tavoitetila, palvelutasot, vastuut ja kirkon omassa organisaatiossa tarvittava osaaminen sekä vahvistaa päätöksenteon ja palvelutuotannon edellyttämää tietopohjaa.

Liite 8. Loppuraportti kirkon keskushallinnon ja palvelukeskustoiminnan ulkoinen arviointi

Karjalankatu 1, 70110 Kuopio
puh. 0206 100 210, faksi 0206 100 211
kirkollishallitus@ort.fi

Esitys asian käsittelystä
Kirkollishallitus esittää kirkolliskokoukselle, että asiasta 8 pyydetään hallintovaliokunnan mietintö.

Elia
Helsingin ja koko Suomen arkkipiispa