

**KESKUSHALLINNON JA
PALVELUKESKUS-
TOIMINNAN
ARVIOINTI JA
UUDISTAMISEN
VALMISTELU**

Loppuraportti

5.10.2026

Sisällys

1	JOHDANTO.....	3
1.1	ARVIOINNIN TAUSTA JA TAVOITTEET	3
1.2	ARVIOINNIN TEEMAT JA ARVIOINTIKYSYMYKSET	3
1.3	MENETELMÄT JA AINEISTOT	4
1.4	ARVIOINNIN KOHDE.....	5
2	KIRKON KESKUSHALLINNON TEHTÄVÄT, RAKENTEET JA TOIMINTATAVAT.....	6
2.1	KESKUSHALLINNON ORGANISAATORAKENNE JA TEHTÄVÄNJAOT	6
2.2	TEHTÄVÄT SUHTEESSA KIRKON TAVOITTEISIIN JA TARPEISIIN	7
2.3	KESKEISET KEHITTÄMISTARPEET	9
3	TALOUSHALLINNON TOIMINNAN TEHOKKUUS, KUSTANNUSRAKENNE JA TARKOITUKSEN MUKAISUUS.....	11
3.1	TALOUSHALLINNON PROSESSIT JA RESURSSIT	11
3.2	TALOUSHALLINTO SUHTEESSA HYVIIN KÄYTÄNTÖIHIN JA MUUHUN SÄÄSTÖ- JA TEHOSTAMISPOTENTIAALIIN	13
4	PALVELUKESKUSTOIMINNAN TOIMINTAMALLI	18
4.1	PALVELUKESKUKSEN PALVELUT SUHTEESSA SEURAKUNTIEN ODOTUKSIIN.....	18
4.2	PALVELUKESKUKSEN ROOLI PÄÄTÖKSENTEON TUKEMISESSA JA TOIMEENPANOSSA	26
5	TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISVAIHTOEHDOT JA NIIDEN VAIKUTUKSET	28
5.1	KEHITTÄMISVAIHTOEHDOT.....	28
5.2	KEHITTÄMISVAIHTOEHTOJEN SOVELTAMINEN PALVELUALUEITTAIN	31
5.3	KEHITTÄMISVAIHTOEHTOJEN TALOUDELLISET JA TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	35
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
6.2	SUOSITUKSET	36
	LÄHTEET	40

1 Johdanto

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin tausta ja tavoitteet, keskeiset arviointikysymykset sekä arvioinnin kohde, menetelmät ja käytetyt aineistot.

1.1 Arvioinnin tausta ja tavoitteet

Arvioinnin kohteena on Suomen ortodoksisen kirkon keskushallinnon ja palvelukeskustoiminnan arviointi sekä uudistamisen valmistelu. Arvioinnissa tarkastellaan kirkollishallituksen toimivaltaan kuuluvien hallinnollisten, toiminnallisten ja taloudellisten tehtävien organisointia sekä palvelukeskuksen kykyä tukea kirkon päätöksentekoa, johtamista ja seurakuntien palvelua. Arviointi kohdistuu palvelukeskuksen henkilöstö- ja lakipalveluihin, talouspalveluihin, kirkon keskusrekisteriin, kiinteistöpalveluihin, koulutuksen ja kasvatuksen palveluihin sekä viestintä- ja julkaisupalveluihin. Arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota taloushallinnon tehokkuuteen, kustannusrakenteeseen ja tarkoituksenmukaisuuteen sekä siihen, miten palvelukeskuksen nykyinen toimintamalli tukee ortodoksisen kirkon yhteistä hallintoa, seurakuntien arjen palvelutarpeita ja kirkolliskokouksen asettamia uudistamistavoitteita. Lisäksi arvioinnissa tarkastellaan nykyisen toimintamallin kehittämisen pohjalta vaihtoehtoisia toimintamalleja, kuten yhteistyö- ja ulkoistamisratkaisuja, tehtävien uudelleenjärjestelyjä sekä vaihtoehtojen taloudellisia ja toiminnallisia vaikutuksia.

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa riippumaton, kokonaisvaltainen ja käytännönläheinen arvio ortodoksisen kirkon keskushallinnon ja palvelukeskustoiminnan nykytilasta sekä valmistella konkreettisia kehittämis- ja uudistamisehdotuksia kirkolliskokouksen päätöksenteon tueksi. Lopputuloksena syntyy analyysi palvelukeskuksen nykytilasta ja kehittämistarpeista, selkeät ja perustellut vaihtoehdot toiminnan mahdolliseksi tehostamiseksi ja uudistamiseksi, konkreettiset toimenpide-ehdotukset sekä arvio ehdotusten taloudellisista ja toiminnallisista vaikutuksista.

Arvioinnissa ei tarkastella kirkon oppeja, hengellisen toiminnan sisältöjä tai kanonisia ratkaisuja sellaisenaan. Kirkon kanoninen rakenne ja julkisoikeudellinen asema muodostavat kuitenkin reunaehdot sille, millä tavoin hallintoa, tehtävänjakoa ja vaihtoehtoisia toimintamalleja voidaan tarkastella ja kehittää.

Arvioinnin toteuttaa Owal Group Oy kesäkuun ja lokakuun 2026 välisenä aikana.

1.2 Arvioinnin teemat ja arviointikysymykset

Arviointi jäsentyy viiteen toisiaan täydentävään teemaan. Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan keskushallinnon tehtäviä, rakenteita ja toimintatapoja. Toinen teema kohdistuu taloushallinnon tehokkuuteen, kustannusrakenteeseen ja tarkoituksenmukaisuuteen ja kolmas palvelukeskuksen toimintamalliin suhteessa kirkon ja seurakuntien tarpeisiin. Näiden pohjalta tarkastellaan vaihtoehtoisia toimintamalleja ja niiden vaikutuksia nykyisen toimintamallin kehittämisen pohjalta sekä muodostetaan muutos- ja kehittämis ehdotuksia. Arvioinnin teemat ja niitä täsmentävät arviointikysymykset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Arvioinnin teemat ja arviointikysymykset

Arvioitava teema	Arviointikysymykset
Kirkon keskushallinnon tehtävät, rakenteet ja toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> Millaiset ovat nykyiset tehtäväjaot, organisaatorakenteet ja toimintamallit? Miten nykyiset tehtäväjaot, organisaatorakenteet ja toimintamallit toimivat suhteessa kirkon strategiaan tavoitteisiin ja seurakuntien tarpeisiin? Millaista päällekkäisyyttä tai tehottomuutta nykyisessä toimintamallissa on, joka vaikuttaa hallinnon kykyyn tukea kirkon perustehtävää? Millaisia kehittämiskohteita on tunnistettavissa?
Taloushallinnon toiminnan tehokkuus, kustannusrakenne ja tarkoituksenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Millaiset ovat taloushallinnon nykyiset prosessit? Millainen on taloushallinnon nykyinen resurssien käyttö ja kustannusrakenne? Miten taloushallinto vertautuu muihin hyviin käytäntöihin ja mahdollisiin säästö- ja tehostamispotentiaaleihin?
Palvelukeskustoiminnan toimintamalli suhteessa kirkon ja seurakuntien tarpeisiin	<ul style="list-style-type: none"> Miten palvelukeskuksen tarjoamat palvelut vastaavat seurakuntien odotuksiin? Miten toimintamalli tukee kirkon kokonaisstrategiaa?
Osana kokonais-/vaikutusanalyysia:	
Vaihtoehtoisten toimintamallien tarkastelu ja tunnistaminen (yhteistyömallit, tehtävien uudelleenjärjestelyt, mahdollinen ulkoistaminen tai tehtävistä luopuminen)	<ul style="list-style-type: none"> Millaisia vaihtoehtoja toiminnan tehostamiseksi ja uudistamiseksi on olemassa? Millaisia ovat vaihtoehtojen taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset?
Muutos- ja kehittämis ehdotusten laadinta	<ul style="list-style-type: none"> Millaisia muutos- ja kehittämis ehdotuksia tunnistetaan?

1.3 Menetelmät ja aineistot

Dokumenttianalyysissa on hyödynnetty kirkon keskushallintoa ja palvelukeskusta koskevia keskeisiä asiakirjoja, kuten voimassa olevaa lainsäädäntöä ja kirkkojärjestystä, kirkollishallituksen työjärjestystä, kirkolliskokouksen ja kirkollishallituksen pöytäkirjoja ja niiden liitteitä sekä henkilöstöä, toimintaa ja taloutta kuvaavia asiakirjoja. Lisäksi aineistona käytettiin aikaisempia palvelukeskusta ja kirkon organisaatiota koskevia arvioiteja ja selvityksiä sekä taloushallinnon nykytilaa, toimintavolyymeja, resursseja ja kehittämistä koskevia aineistoja.

Asiantuntijahaastatteluihin osallistui yhteensä 30 henkilöä. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 20.8.–9.9.2026. Haastateltavina tahoina oli seurakuntien johtoa ja muita keskeisiä toimijoita, kirkollishallituksen jäseniä sekä palvelukeskuksen johdon ja eri palvelualueiden asiantuntijoita. Haastattelujen avulla syvennettiin erityisesti käsitystä nykyisen organisaatio- ja tehtäväjaon toimivuudesta, palvelukeskuksen palvelukykyistä, taloushallinnon toiminnasta sekä keskeisistä kehittämistarpeista.

Sähköinen kysely toteutettiin aikavälillä 4.–18.9.2026. Kyselyyn vastasi yhteensä 40 henkilöä. Vastaajista 22 oli palvelukeskuksen työntekijöitä, 15 seurakuntien työntekijöitä tai luottamushenkilöitä ja kolme palveluita käyttäneitä muita vastaajia. Kyselyllä koottiin laajemmin näkemyksiä muun muassa keskushallinnon ja palvelukeskuksen toimivuudesta, palvelujen vastaavuudesta seurakuntien tarpeisiin sekä toiminnan keskeisistä kehittämiskohteista.

Validointityöpaja järjestettiin 23.9.2026. Työpajassa käsiteltiin arvioinnin alustavia havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia yhdessä palvelukeskuksen johtoryhmän edustajien kanssa.

1.4 Arvioinnin kohde

Suomen ortodoksinen kirkko on autonominen paikalliskirkko, joka kuuluu kanonisesti Konstantinopolin ekumeenisen patriarkaatin yhteyteen. Autonomisen asemansa perusteella kirkolla on laaja itsenäinen päätösvalta omassa hallinnossaan ja toiminnassaan. Suomessa sillä on lisäksi lakiin perustuva julkisoikeudellinen asema. Kirkon organisaatiosta, hallinnosta ja päätöksenteosta säädetään erityisesti ortodoksisesta kirkosta annetussa laissa (985/2006)¹ sekä sitä täydentävässä kirkkojärjestyksessä. Ortodoksinen kirkon seurakunnilla on myös lakisääteinen oikeus kerätä jäseniltään kirkollisveroa. Kirkon organisaatiota on siten tarkasteltava sekä uskonnollisena ja kanonisena yhteisönä että suomalaisen oikeusjärjestyksen tunnustamana julkisoikeudellisena yhteisönä. Kirkon toimintaa ohjaavat yhtäältä ortodoksinen kirkon oppi, kanoninen perinne ja yhteys ekumeeniseen patriarkaattiin sekä toisaalta julkisoikeudelliseen asemaan liittyvät hallinnolliset velvoitteet.

Suomen ortodoksinen kirkon julkisoikeudellinen asema merkitsee, että sen viranomaistoimintaan sovelletaan hallintolakia (434/2003)² siltä osin kuin ortodoksisesta kirkosta annetussa laissa tai muussa erityissääntelyssä ei toisin säädetä. Kirkon hallinnossa on siten uskonnollisen ja kanonisen ulottuvuuden rinnalla noudatettava julkisen hallinnon oikeusturvaa ja hyvää hallintoa koskevia vaatimuksia. Hallintoasioiden käsittelyssä tämä tarkoittaa muun muassa tasapuolisuuden, puolueettomuuden ja suhteellisuuden huomioon ottamista sekä esteellisyyttä, asian selvittämistä, kuulemista, päätösten perustelemista ja tiedoksiantoa koskevien menettelysäännösten noudattamista. Näillä vaatimuksilla on keskeinen merkitys päätöksenteon läpinäkyvyyden, asianosaisten oikeusturvan ja muutoksenhaun kannalta. Kirkon hallinnon kannalta keskeinen periaate on myös toimivallan lakisidonnaisuus. Kirkon viranomainen tai toimielin voi käyttää julkista valtaa vain laissa tai sen nojalla määritellyn toimivallan perusteella.

Ortodoksinen kirkon keskushallinnolla viitataan kirkon yhteisen päätöksenteon, johtamisen, valmistelun ja toimeenpanon kokonaisuuteen. Sen keskeisiä toimielimiä ovat kirkolliskokous, kirkollishallitus, piispainkokous ja arkkipiispa. Keskushallinnon rakenteet ja eri toimielinten tehtävät kuvataan tarkemmin raportin luvussa 2. Palvelukeskuksen toiminnan sisällöt kuvataan tarkemmin luvussa 4.

¹ [Laki ortodoksisesta kirkosta \(985/2006\)](#)

² [Hallintolaki \(434/2003\)](#)

2 Kirkon keskushallinnon tehtävät, rakenteet ja toimintatavat

Tässä luvussa muodostetaan kokonaiskuva ortodoksisen kirkon keskushallinnon nykyisestä organisaatorakenteesta, tehtävänjaoista suhteessa kirkon strategiaan tavoitteisiin sekä tunnistetuista kehittämistarpeista.

2.1 Keskushallinnon organisaatorakenne ja tehtävänjaot

Kirkon keskushallinto muodostaa yhteisen päätöksenteon, johtamisen, valmistelun ja toimeenpanon kokonaisuuden. Lainsäädännössä siitä käytetään ensisijaisesti käsitettä kirkon yhteinen hallinto. Sen keskeisiä toimielimiä ovat kirkolliskokous, kirkollishallitus, piispainkokous ja arkkipiispa. Käytännön organisaatiossa keskushallintoon kuuluvat lisäksi palvelukeskus, hiippakuntakansliat ja Ortodoksinen seminaari. Keskushallinto työllistää noin 35 henkilöä. Ortodoksisen kirkon organisaatorakennetta on kuvattu alla olevassa kuvassa 1.

Kuva 1. Suomen ortodoksisen kirkon organisaatorakenne



Kirkon ylin päättävä toimielin on kirkolliskokous. Sen asema on keskeinen erityisesti koko kirkkoa koskevissa periaatteellisissa, strategisissa, taloudellisissa ja rakenteellisissa kysymyksissä. Kirkolliskokous muodostaa siten keskushallinnon ylimmän demokraattisen päätöksentekotason.

Piispainkokouksen tehtävät painottuvat kirkon hengellisiin, opillisiin ja kanonisiin kysymyksiin. Sen jäseninä ovat hiippakuntien piispat ja puheenjohtajana toimii arkkipiispa. Piispainkokous valvoo muun muassa kirkolliskokouksen ja kirkollishallituksen päätösten kanonista ja opillista asianmukaisuutta. Arkkipiispa toimii sekä kirkollishallituksen että piispainkokouksen puheenjohtajana ja yhdistää näin kirkon hengellistä johtamista ja yhteistä hallintoa.

Kirkollishallitus (kirkollishallituksen kollegio) vastaa kirkolliskokouksen päätösten käytännön toimeenpanosta. Kirkollishallitus vastaa kirkon yhteisestä hallinnosta, taloudesta ja toiminnasta sekä valmistelee kirkolliskokouksen käsiteltävät asiat ja panee sen päätökset täytäntöön. Kirkollishallituksen sisäinen päätöksenteko ja valmistelu on työjärjestyksessä verrattain tarkasti määritelty. Kollegion päätösvaltaan kuuluvat muun muassa kirkolliskokoukselle annettavat esitykset ja lausunnot, periaatteellisesti merkittävät asiat, talousarvio ja toiminta- ja taloussuunnitelma sekä yleiset ohjeet ja määräykset. Kollegion päätösaasiat ratkaistaan esittelystä ja esittelijä vastaa asian valmistelusta ja huolellisesta selvittämisestä. Osa toimivallasta voidaan delegoida piispoille tai työntekijöille.

Palvelukeskus toimii kirkon yhteisen hallinnon keskeisenä valmistelu-, toimeenpano- ja asiantuntijaorganisaationa. Se hoitaa kirkollishallituksen toimivaltaan kuuluvia hallinnollisia, toiminnallisia ja taloudellisia asioita sekä avustaa arkkipiispaa, hiippakuntien piispoja ja piispainkokousta näiden toimivaltaan kuuluvissa tehtävissä. Palvelukeskuksen palvelut ja niiden sisällöt on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

Suomen ortodoksiseen kirkkoon kuuluu lisäksi kolme hiippakuntaa³, kymmenen seurakuntaa, kaksi luostaria ja noin 150 pyhäkköä. Hiippakuntia johtavat piispat ja hiippakuntien sisällä toimivat seurakunnat muodostavat kirkon paikallisen toiminnan perustan. Seurakunnat vastaavat muun muassa jumalanpalveluksista, kasvatuksesta, diakoniasta, seurakuntalaisten palveluista sekä paikallisesta hallinnosta, taloudesta ja omaisuudesta.

Alue- ja paikallistasolla piispa johtaa hiippakuntaansa hänelle lain, kirkkojärjestyksen ja kanonisen järjestyksen perusteella kuuluvan toimivallan mukaisesti. Paikallistasolla seurakunnan ylintä päätösvaltaa käyttää seurakunnanvaltuusto. Sen rinnalla seurakunnanneuvosto vastaa muun muassa hallintoon, talouteen, asioiden valmisteluun ja päätösten toimeenpanoon liittyvistä tehtävistä.

2.2 Tehtävät suhteessa kirkon tavoitteisiin ja tarpeisiin

Keskeiset havainnot

- » Keskushallinnon rakenteen vahvuutena on yhteisten tehtävien ja erityisosaamista vaativan asiantuntijatuen keskittäminen. Keskittäminen tukee erityisesti pieniä seurakuntia, joilla ei ole mahdollisuutta ylläpitää kaikkea tarvittavaa erityisosaamista omassa organisaatiossaan.

³ Helsingin hiippakunta, Kuopion ja Karjalan hiippakunta sekä Oulun hiippakunta

- » Keskushallinnon asiantuntijakapasiteetti on tehtäväkentän laajuuteen nähden rajallinen. Erityisesti henkilöstöhallinnon, työsuojelun, valmiussuunnittelun, asiakirjahallinnon ja kehittämistehtävien vastuuta olisi tarpeen täsmentää.
- » Keskushallinnon strategisen ohjauksen keskeinen haaste liittyy koko kirkon yhteisten tavoitteiden sovittamiseen seurakuntien omaan toimivaltaan, talouteen ja suunnittelurytmeihin. Strategisen ohjauksen vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin tavoitteista muodostuu yhteisesti ymmärrettyjä ja kuinka ne voidaan sovittaa seurakuntien omaan päätöksentekoon.

Keskushallinnon rakenteen vahvuutena on, että koko kirkkoa koskevia yhteisiä tehtäviä voidaan hoitaa keskitetysti samalla, kun seurakunnilla säilyy vahva vastuu paikallisesta toiminnasta.

Aiemmissa kirkon hallintoa koskevissa selvityksissä on korostettu juuri kevyen hallintorakenteen, yhteisen asiantuntijaosaamisen ja paikallisen seurakuntatason päätöksenteon yhdistämistä. Vuoden 2017 selvityksessä⁴ todettiin, että erityisosaamista vaativien tehtävien keskittäminen voi vapauttaa erityisesti pienten seurakuntien resursseja varsinaiseen seurakuntatyöhön ja että tavoitteena tulisi olla osaamisen ja voimavarojen jakaminen keskushallinnon, hiippakuntien ja seurakuntien välillä päällekkäistä toimintaa vähentäen. Myös tämän arvioinnin tiedonkeruun tulokset tukevat tätä lähtökohtaa. Tiedonkeruun havaintojen mukaan etenkin pienissä seurakunnissa keskushallinnon yhteinen asiantuntijatuki vähentää tarvetta ylläpitää paikallisesti sellaista hallinnollista ja juridista erityisosaamista, johon seurakunnilla ei olisi realistisesti omia resursseja. Suuremmilla seurakunnilla on puolestaan omaa hallinnollista ja asiantuntijakapasiteettia, minkä vuoksi niiden suhde keskushallintoon on erilainen ja niiden omaa osaamista olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän myös koko kirkon yhteiseksi hyödyksi. Kuitenkin osa haastatteluihin osallistuneista arvioi, ettei seurakuntien jo olemassa olevaa juridista, taloudellista tai muuta erityisosaamista aina tunnisteta tai hyödynnetä yhteisessä valmistelussa.

Strategisen ohjauksen näkökulmasta keskushallinnon rakenteeseen sisältyy kuitenkin perustavanlaatuisen jännite: kirkolla on tarve muodostaa koko kirkkoa koskevia yhteisiä tavoitteita, mutta seurakunnilla on oma toimivalta, talous ja suunnitteluprosessi. Tämän vuoksi keskushallinnon strateginen ohjaus ei voi käytännössä perustua yksinomaan hierarkkiseen toimeksiantoon, vaan sen vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin tavoitteista muodostuu yhteisesti ymmärrettyjä ja kuinka ne voidaan sovittaa seurakuntien omaan päätöksentekoon. Haastatellut nostivat esiin tilanteita, joissa kirkolliskokouksen vuosittaiset painotukset on päätetty siinä vaiheessa, kun seurakuntien seuraavan vuoden toimintaa ja taloutta koskevat suunnitelmat ovat jo pitkällä tai valmiita. Jo vuoden 2017 selvityksessä arvioitiin, että kirkon tuolloisten tavoitteiden toteuttaminen edellytti kirkolliskokoukselta ja kirkollishallitukselta selkeitä ja oikea-aikaisia päätöksiä. Yhteisen toiminnan mahdollistuminen ja kehittäminen keskushallinnon, hiippakuntien ja seurakuntien välillä edellyttää pitkäjänteisempää suunnittelua, riittävän varhaista vuoropuhelua eri toimijoiden välillä sekä yhteisten tavoitteiden ja seurakuntien oman toimivallan välisen suhteen tunnistamista. Arvioinnin havaintojen perusteella seurakunnat tarvitsevat keskushallinnolta etenkin koottua ennakoivaa tietoa sellaisista lainsäädännön, henkilöstöhallinnon ja muun

⁴ Böös, E., Larikka, A., Mäkirinta, T., & Mikkola, H. (2017). Arkipiispan istuimen mahdollisen Helsinkiin siirtämisen vaikutusten arviointi: Työryhmäraportti 4.9.2017. Suomen ortodoksinen kirkko.

toimintaympäristön muutoksista, joita jokaisen pienen seurakunnan ei olisi tarkoituksenmukaista selvittää erikseen.

Kokousasioiden valmisteluun käytettävissä oleva asiantuntijakapasiteetti on koettu myös pieneksi suhteessa keskushallinnon tehtäväkentän laajuuteen. Samat asiantuntijat osallistuvat kirkollishallituksen ja kirkolliskokouksen päätöksiä valmisteluun, hallinnon kehittämiseen, toimielinten ja johdon asiantuntijatukeen sekä seurakuntien neuvontaan. Haastatteluissa kuvattiin sisäisen hallinnon tehtäviä osin hajautuneiksi niin, että vastuuta on muodostunut käytännössä henkilön osaamisen ja käytettävissä olevan ajan perusteella. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon, työsuojelun, valmiussuunnittelun, asiakirjahallinnon ja yksittäisten kehittämistehtävien omistajuudessa tunnistettiin epäselvyyttä. Tehtävä voi tulla käytännössä hoidetuksi, mutta vastuu sen jatkuvuudesta, kehittämisestä ja resursoinnista jää organisaatiotasolla epäselväksi.

2.3 Keskeiset kehittämistarpeet

Keskeiset havainnot

- » Keskushallinnon kehittämistarpeet kohdistuvat erityisesti päätöksenteon, valmistelun, toimeenpanon ja seurannan muodostamaan kokonaisuuteen sekä eri toimijoiden välisiin käytännön rajapintoihin. Keskeisissä ja toistuvissa prosesseissa tulisi nykyistä selkeämmin määritellä asian käynnistäminen, valmisteluvastuu, päätösvalta, tarvittava kuuleminen sekä toimeenpanon ja seurannan vastuut.
- » Keskushallinnon strategista ohjausta ja eri hallintotasojen suunnittelua tulisi sovittaa nykyistä paremmin yhteen. Seurakuntien itsenäisen toimivallan vuoksi yhteisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää vuoropuhelua, yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista.
- » Kirkon eri osissa olevaa osaamista tulisi hyödyntää nykyistä systemaattisemmin päätöksiä valmistelussa ja yhteisissä kehittämistehtävissä. Valmistelu kohdistuu tällä hetkellä melko pieneen asiantuntijajoukkoon, vaikka juridista, taloudellista, hallinnollista ja muuta erityisosaamista on myös hiippakunnissa ja seurakunnissa.

Keskushallinnon kehittämistarpeet kohdistuvat arvioinnin havaintojen mukaan erityisesti päätöksenteon, valmistelun, toimeenpanon ja seurannan muodostamaan kokonaisuuteen sekä kirkolliskokouksen, kirkollishallituksen, arkkipiispan ja muiden piispojen, piispainkokouksen ja hiippakuntien päätöksiä valmisteluun osallistuvien asiantuntijoiden ja seurakuntien välisiin käytännön rajapintoihin. Keskeisissä ja toistuvissa prosesseissa nähtiin tarpeelliseksi tehdä nykyistä näkyvämmäksi, mikä taho käynnistää asian, kuka vastaa sen valmistelusta, minkä toimielimen tai muun päätöksentekijän toimivaltaan ratkaisu kuuluu, miten asian kannalta keskeisiä toimijoita kuullaan sekä kuka vastaa toimeenpanosta ja sen seurannasta. Kirkollishallituksen osalta tähän ketjuun kuuluu lisäksi työjärjestyksen mukainen esittely. Kehittämistarpeen ei nähty ensisijaisesti liittyvän säädöksissä määriteltyjen toimivaltuuksien muuttamiseen, vaan niiden käytännön rajapintojen selkeyttämiseen ja siihen, että toimivaltaan ja toimeenpanoon liittyvät kysymykset tunnistetaan riittävän varhaisessa vaiheessa.

Myös keskushallinnon strategisen ohjauksen ja eri hallintotasojen suunnittelun yhteensovittamista tulisi vahvistaa. Seurakuntien itsenäisen toimivallan vuoksi yhteisten tavoitteiden toteutuminen perustuu pitkälti vuoropuheluun, yhteiseen ymmärrykseen ja sitoutumiseen. Tiedonkeruuseen osallistuneet tahot pitivät tärkeänä, että kirkolliskokouksen strategiset painotukset, kirkollishallituksen toimeenpano sekä hiippakuntien ja seurakuntien toiminnan ja talouden suunnittelu kytkeytyisivät nykyistä paremmin toisiinsa myös ajallisesti. Samalla tulisi olla selkeämpää, mitkä linjaukset ovat koko kirkkoa yhteisesti ohjaavia ja missä asioissa seurakunnilla on oman toimivaltansa puitteissa mahdollisuus ratkaista toteuttamistapa.

Kehittämiskohteeksi tunnistettiin lisäksi kirkon eri osissa olevan osaamisen nykyistä systemaattisempi hyödyntäminen. Päätösasioiden valmistelu kohdistuu tällä hetkellä varsin pieneen (palvelukeskuksen) asiantuntijajoukkoon, vaikka tarvittavaa juridista, taloudellista, hallinnollista ja muuta erityisosaamista olisi myös hiippakunnissa ja seurakunnissa. Haastatteluihin osallistuneet tahot nostivat esiin mahdollisuuden hyödyntää tätä osaamista nykyistä suunnitelmallisemmin etenkin yhteisissä kehittämistehtävissä. Osaamisen hyödyntäminen laajemmin voisi vähentää myös henkilöriippuvuutta ja päällekkäistä asiantuntijatyötä.

3 Taloushallinnon toiminnan tehokkuus, kustannusrakenne ja tarkoituksenmukaisuus

Tässä luvussa tarkastellaan taloushallinnon nykyisiä prosesseja, toiminnan tehokkuutta, kustannusrakennetta ja tarkoituksenmukaisuutta.

3.1 Taloushallinnon prosessit ja resurssit

Keskeiset havainnot

- » Taloushallinnon palveluiden koetaan toimivan pääosin hyvin ja vahvuuksina korostuvat nimetyt yhteyshenkilöt, henkilöstön kirkon erityispiirteiden tuntemus sekä keskitetyn mallin tuoma mahdollisuus yhdenmukaisempaan taloustiedon tarkasteluun.
- » Keskeiset kehittämistarpeet liittyvät vanhentuneisiin järjestelmiin, manuaalisiin työvaiheisiin ja seurakunnista toimitettavan aineiston epäyhtenäisyyteen. Raportoinnin ajantasaisuudesta on erilaisia kokemuksia ja erityisesti seurakuntien omaan käyttöön toivotaan nykyistä ajantasaisempaa, selkeämpää ja analyyttisempää itsepalveluraportointia.
- » Taloushallinnon henkilöstöresurssien riittävydestä ja tehostamispotentiaalista esitettiin ristiriitaisia arvioita. Nykyisen seurakuntakohtaisen vastuunjaon koettiin lisäävän henkilöriskiä ja vaikeuttavan sijaistamista.
- » Tehtäväkohtaisempi työnjako, selkeät varahenkilöjärjestelyt ja paremmin dokumentoidut prosessit voisivat vahvistaa toiminnan jatkuvuutta ja vapauttaa resursseja myös kehittämistyöhön.

Palvelukeskuksen taloushallinnon henkilöstö hoitaa kirjanpidon, osto- ja myyntireskontran sekä palkanlaskennan tehtävät (taulukko 2). Taloustoimistossa ei ole erillisiä palkanlaskijoita tai kirjanpitäjiä, vaan samat taloussihteerit toimivat nimitettyinä vastuukirjanpitäjinä/palkanlaskijoina omille nimikkoseurakunnilleen.

Taulukko 2. Taloushallinnon osaprosessit

Osaprosessi	Tehtävät
Kirjanpito, raportointi ja tilinpäätökset	<ul style="list-style-type: none">▪ Kuukausittaiset täsmätykset, viennit, kausiveroilmoitukset sekä kuukausiraporttien (tuloslaskelma, tase, päivä- ja pääkirja, toteumavertailu) toimittaminen asiakkaille.▪ Vuosittain laadittavat tilinpäätökset jaksotuksineen (käyttöomaisuus-, poisto- ja lomapalkkajaksotukset), tilinpäätöserittelyt ja veroilmoitukset sekä tilintarkastajien avustaminen.

Ostoreskontra ja ostolaskujen kierrätys	<ul style="list-style-type: none"> Sähköisten laskujen nouto, paperi- ja sähköpostilaskujen skannaus ja tarkistus, tiliöinti sekä kierrätys (asiatarkastus, hyväksyntä ja maksatustarkastus). Laskujen siirto ostoreskontraan, maksuaineistojen muodostaminen ja maksumuistutukset. Volyymi on kasvanut huomattavasti: vuonna 2025 taloustoimistossa käsiteltiin noin 20 500 ostolaskua (sähköisten laskujen osuus noin 78 %).
Myyntireskontra ja muut taloushallinnon palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Myyntilaskujen laadinta ja lähetys asiakkaan ilmoittamien perustietojen pohjalta, suoritusten kohdistaminen, avointen saatavien valvonta ja perintä. Budjetointituki (budjettipohjien luominen järjestelmään). Vuokra-asuntojen perustietojen ja korotusten ylläpito.
Palkanlaskenta ja henkilöstörutiinit	<ul style="list-style-type: none"> Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito, kiinteiden ja vaihtuvien palkkaerien laskenta, työaikalisät, matkalaskut, lopputilit sekä loma- ja poissaolohallinta. Kuukausittaiset tulorekisteri-ilmoitukset, ay-maksut, ulosottotilitykset, Kela-hakemukset, verokorttien suorasiirrot sekä papiston eläkekassaan liittyvät tehtävät. Palkkalaskelmia keskimäärin noin 460–500 kappaletta kuukaudessa. Palkkalaskelmien suuri määrä suhteessa vakituisiin työntekijöihin johtuu runsaasta keikka-, määräaika- ja sijaishenkilöstöstä.

Taloushallinnon peruspalvelut toimivat arvioinnin havaintojen mukaan arjessa pääosin hyvin.

Useat seurakunnat antoivat taloushallinnon palveluille kiitosta nimetyistä kirjanpidon ja palkanlaskennan yhteyshenkilöistä, helpoksi koetusta yhteydenotosta sekä henkilöstön vahvasta kirkon ja seurakuntien erityispiirteiden tuntemuksesta. Keskitetyn taloushallinnon koetaan vähentäneen seurakuntien omaa hallinnollista kuormaa ja mahdollistavan koko kirkon taloustiedon tarkastelun yhdenmukaisemmin kuin hajautetussa mallissa.

Taloushallinnon koetut ongelmat liittyvät järjestelmiin ja manuaalisiin työvaiheisiin. Käytössä olevia järjestelmiä (taulukko 3) kuvattiin vanhanaikaisiksi ja vaikeasti kehitettäviksi. Esimerkkeinä mainittiin kuittien skannaaminen ja siirtäminen erillisiin kansioihin, tietojen käsin syöttäminen useampaan järjestelmään sekä laskutuksen ja kirjanpidon työvaiheet, joita voitaisiin näkemysten mukaan automatisoida. Myös seurakunnista toimitettavan aineiston epäyhtenäisyyden koettiin lisäävän korjaavaa työtä taloustoimistossa. Myös vuoden 2016 taloustoimiston auditointia käsittelevän raportin⁵ mukaan taloushallinnon työmäärää lisäsivät erityisesti seurakunnilta saadun aineiston puutteet ja epäyhtenäisyys, jolloin puutteita esiintyi perustiedoissa, matkalaskuissa, tuntilistoissa ja kassakirjanpidossa.

Taulukko 3. Taloushallintopalveluiden järjestelmät

Osaprosessi	Käytössä oleva järjestelmä
Talous- ja palkanlaskentajärjestelmä	Pääjärjestelmänä toimii CGI Oy:n Sonet Premium, joka kattaa kirjanpidon, palkanlaskennan, budjetoinnin sekä osto- ja myyntireskontran.

⁵ Taloustoimiston auditointi 2016, 1; 4–5.

Ostolaskut ja matkalaskut	Ostolaskujen ja matkalaskujen kierrätys toimii sähköisesti CGI:n järjestelmässä. Sähköinen matkalaskusovellus on otettu käyttöön vuoden 2026 aikana (muutama seurakunta ei ole ottanut järjestelmää käyttöön).
Maksuliikenne	Pankkiyhteydet ja maksatus hoidetaan keskitetyn Sonet-pankki-järjestelmän kautta.
Myyntilaskutus	Parhaillaan on menossa uuden keskitetyn laskutusjärjestelmän käyttöönotto, jolla kaikki myyntilaskut saadaan lähetettyä yhtä kanavaa pitkin ja ne jakautuvat automaattisesti e-laskuiksi, sähköpostilaskuiksi tai paperipostiksi.

Taloustiedon oikea-aikaisuus herätti eriäviä näkemyksiä. Osa seurakunnista on tyytyväisiä kuukausittaiseen raportointiin ja kokee saavansa lisätietoa nopeasti pyytämällä. Toisaalta raportoinnin koetaan tulevan jälkijättöisesti ja etenkin luottamuselinten käyttöön toivottiin nykyistä selkeämpää, graafisempaa ja analyttisempää toteumaseurantaa. Yhteiseksi kehittämistarpeeksi tunnistettiin ajantasaisempi itsepalveluraportointi, jossa jokainen seurakunta voisi itse tarkastella olennaisia talous- ja henkilöstötietoja ilman erillistä tietopyyntöä.

Taloushallinnon henkilöstöresurssien mitoitukselta esitettiin keskenään ristiriitaisia näkemyksiä. Osa tiedonkeruuseen osallistuneista tahoista arvioi taloustoimistossa olevan selvä tehostamispotentiaali suhteessa kirkon kokoon. Taloushallinnossa työskentelee 10 henkilöä. Palvelun käyttäjät ja työntekijät kuvasivat myös tilanteita, joissa henkilöstöllä ei ole juurikaan mahdollisuuksia kehittämistyöhön. Taloushallinnon henkilöstön pitkät työsuhteet ja seurakuntakohtaisen toimintaympäristön tuntemus nähtiin kuitenkin palvelun ehdottomana vahvuutena.

Nykyinen seurakuntakohtainen vastualuejako on henkilöriskien näkökulmasta haavoittuva erityisesti loma-aikoina ja sairaustapauksissa. Yksittäisen työntekijän poissaolon kuvattiin voivan ruuhkauttaa esimerkiksi laskujen käsittelyä ja maksatusta. Arvioinnin havaintojen perusteella tehtäväkohtaisempi työnjako esimerkiksi kirjanpidon, reskontran ja palkanlaskennan välillä voisi lisätä mahdollisuuksia töiden keskinäiseen sijaistamiseen nykyisen henkilöstön puitteissa. Samassa yhteydessä korostui tarve selkeille vastuu- ja varahenkilöjärjestelyille sekä riittävästi dokumentoiduille prosesseille, jotta tehtävien jatkuvuus ei olisi yksittäisten henkilöiden varassa.

3.2 Taloushallinto suhteessa hyviin käytäntöihin ja muuhun säästö- ja tehostamispotentiaaliin

Keskeiset havainnot

- » Nykyisen keskitetyn taloushallintomallin keskeisiä vahvuuksia ovat sisäinen valvonta, kirkon erityispiirteisiin kertynyt asiantuntemus, seurakuntien hallinnollisen työn vähentyminen sekä yhtenäinen ja vertailukelpoinen taloustieto.
- » Suurin tunnistettu tehostamispotentiaali liittyy prosessien digitalisointiin ja automatisointiin, seurakunnilta tulevan aineiston standardointiin sekä tehtävien uudelleenjärjestelyyn. Erityisesti ostolaskujen käsittelyssä, raportoinnissa ja

palkanlaskennassa voidaan vähentää manuaalista työtä, mutta hyödyt edellyttävät samalla yhteisiä toimintatapoja, selkeämpää vastuunjakoa ja toimivia sähköisiä lähdejärjestelmiä.

- » Mahdollista ulkoistamista tulisi arvioida hinnan lisäksi sisäisen valvonnan, palvelutason, tiedonhallinnan, jatkuvuuden ja kirkon erityisosaamisen näkökulmista, ja yksi vaihtoehto voisi olla rajattuja tukipalveluja ulkopuolelta hankkiva hybridimalli.

Nykyisen keskitetyn mallin vahvuuksiksi tunnistettiin ennen kaikkea sisäinen valvonta, kertynyt asiantuntemus ja seurakuntien vähentynyt työ. Tiedonkeruussa tunnistettiin useita keskitetyn palvelumallin etuja:

- » Keskitetty taloushallinto mahdollistaa sisäisen valvonnan ja ehkäisee taloudellisia väärinkäytöksiä sekä kavalluksia, joita esiintyi aiemmin eri seurakunnissa hajautetun taloudenpidon aikana.
- » Keskitetty toimintamalli on keventänyt seurakuntien hallinnollista taakkaa ja vapauttanut aikaa kirkon varsinaiseen perustehtävään. Lisäksi kirkkoherrat saavat taloustoimistolta välttämätöntä ammattitaitoa tukea hallinnon hoitamiseen.
- » Verottajan antaman ennakkoratkaisun ansiosta keskusrahastomaksulla rahoitetut peruspalvelut tuotetaan seurakunnille ilman arvonlisäveroa. Ulkopuoliselta tilitoimistolta ostettuihin palveluihin lisättäisiin arvonlisävero.
- » Taloustoimistoon on kertynyt huomattavasti hiljaista tietoa ja erikoisosaamista kirkkolainsäädännöstä, kirkon omasta eläkekassasta, taloussäännöistä sekä monimuotoisista työsuhteista ja työehtosopimuksesta.
- » Keskittämisen ansiosta eri seurakuntien talousarviot, kirjanpito ja tilinpäätökset noudattavat yhtenäisiä rakenteita, mikä helpottaa talouden seurantaa ja tekee tiedoista vertailukelpoisia kirkon johdolle ja päätöksentekijöille.
- » Jokaisella seurakunnalla on omat nimetyt vastuukirjanpitäjänsä ja -palkanlaskijansa, jotka tuntevat seurakunnan tilanteen ja tarjoavat nopeasti asiantuntevaa apua.

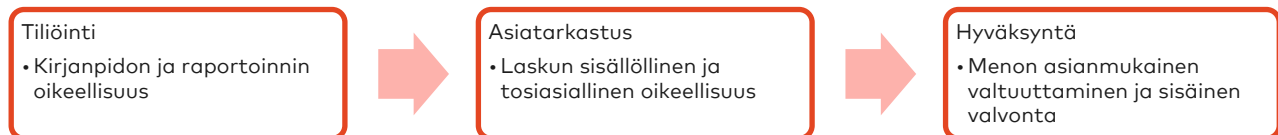
Aineistosta nouseva suurin tehostamispotentiali liittyy taloushallinnon prosessien digitalisointiin, automaatioon ja tehtävien uudelleenjärjestelyyn. Sähköisen kuittien käsittelyn, standardoitujen henkilöstö- ja palkkatietojen sekä ajantasaisen raportoinnin arvioitiin vähentävän manuaalista työtä sekä taloustoimistossa että seurakunnissa. Toiminnan tehostaminen edellyttäisi myös yhteisten toimintatapojen määrittämistä. Seurakunnilta tulevien tositteiden, palkanlaskentatietojen ja muiden aineistojen tulisi noudattaa yhteisiä sähköisiä prosesseja, jotta taloustoimiston työaikaa ei kulu puutteellisten tai eri muodoissa toimitettujen tietojen korjaamiseen. Automaatiohyöty jää vajaaksi, jos vain keskushallinnon järjestelmät uudistetaan mutta lähtötieto tuotetaan seurakunnissa edelleen vaihtelevilla tavoilla.

Haastatteluissa kehityskohteeksi nostettiin myös moniportainen ostolaskujen tarkastus- ja hyväksymiskierto. Ostolaskujen tarkastus- ja hyväksymisprosessi tulee kuitenkin pitää kolmiportaisena⁶ (kuva 2). Ostolaskujen käsittelyssä on kolme erilaista tehtävää: tiliointi,

⁶ [Valtiokonttori, 2025](#)

asiatarkastus ja hyväksyntä. Nämä vaiheet tulee erottaa toisistaan. Sisäisen valvonnan näkökulmasta keskeistä ei ole hyväksymisketjun pituus vaan se, että laskun kirjanpidollinen käsittely, sisällöllinen oikeellisuus ja menon toimivaltainen hyväksyntä tulevat asianmukaisesti varmistetuiksi. Tarpeettoman monivaiheiset tarkastus- ja hyväksymisketjut voivat puolestaan lisätä käsittelytyötä ja hidastaa laskujen läpimenoa ilman vastaavaa lisäarvoa.

Kuva 2. Ostolaskujen tarkastus- ja hyväksymisprosessi



Ostolaskujen käsittelyn kehittämisen keskeisiä tavoitteita voivat olla automaatioasteen kasvattaminen, manuaalisen työn vähentäminen ja tehtävien tehokas organisointi. Toistuvissa ja ennalta määriteltävissä ostolaskuissa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi sopimus- ja tilauskohdistusta siten, että lasku voidaan käsitellä automaattisesti ilman erillistä tiliöinti-, asiatarkastus- ja hyväksymiskiertoa⁷. Manuaalista käsittelyä tarvitaan tällaisissa tapauksissa vain poikkeustilanteissa ja laskuissa, joita ei voida luotettavasti kohdistaa ennalta hyväksytyyn tilaukseen tai sopimukseen. Esimerkiksi jokainen kuukausittain toistuva vuokra-, leasing-, IT-, puhelin- tai muu sopimuslasku olisi mahdollista poistaa hyväksymiskierrosta, mikäli sopimus- ja järjestelmätiedot mahdollistaisivat automaattisen seurannan ja tiliöinnin.

Haastatteluissa pyydettiin arvioimaan taloushallinnon henkilöstömäärän vähentämismahdollisuuksia. Henkilöstövähennysten realistinen taso riippuu järjestelmäuudistusten toteutumisesta, prosessien standardoinnista, palveluvalikoimasta ja siitä, kuinka paljon neuvontaa ja kirkon yhteistä talous- ja henkilöstöhallinnon ohjausta ja neuvontaa taloustoimiston henkilöstöltä jatkossa odotetaan. Yhtenäiset talous- ja palkkahallinnon järjestelmät, automatisoidut prosessit ja toimivat sähköiset lähdejärjestelmät vähentävät käsin tehtävän työn tarvetta ja vapauttavat resurssia esimerkiksi neuvontaan ja muihin tukitehtäviin.

Kaikki taloushallinnon työntekijät hoitavat kirjanpidon, osto- ja myyntireskontran sekä palkanlaskennan tehtäviä. Tiedonkeruuseen osallistuneet toivat ilmi, että taloustoimistoon ohjautuu esimerkiksi palkkauksen ja palvelussuhteen ehtojen tulkintaan liittyviä kysymyksiä, jotka eivät varsinaisesti kuulu palkanlaskennan tehtäviin. Taloushallinnon tehostaminen kytkeytyy siten suoraan HR-vastuiden ja seurakuntien omien veloitteiden selkeyttämiseen. Tehtävien eriyttämisellä saattaisi olla toimintaa tehostava ja toimintavarmuutta parantava vaikutus, mikäli palkanlaskennan ja kirjanpidon tehtävät eriytettäisiin eri henkilöille. Tiedonkeruun mukaan palkanlaskentaa työllistää ja vaikeuttaa kausi-, keikka- ja määräaikaisten työsuhteiden suuri määrä. Vakituksia työntekijöitä on alle 200 ja lyhytkestoisia työsuhteita on tähän nähden moninkertainen määrä. Palkanlaskennan keskittäminen siihen erikoistuneille henkilöille saattaisi parantaa palkanlaskennan laatua, vähentää virheitä ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen nykyistä tehokkaammalla tavalla.

⁷ [Valtiokonttori, 2025](#)

Aineisto ei mahdollista taloushallinnon kustannustehokkuuden tai sen kehityksen arviointia.

Kustannustehokkuuden tai säästöpotentiaalin arviointi edellyttäisi kustannusten ja suoritteiden tarkempaa raportointia ja seuranta. Vuonna 2026⁸ teetetyssä raportissa todettiin, että kustannustehokkuuden ja hinnoittelun riittävyyden arvioimiseksi taloustoimistossa tulisi ottaa käyttöön asiakaskohtainen työajanseuranta, jonka avulla pystyttäisiin seuraamaan eri seurakuntiin kuluvaa reaalista työaikaa ja kohdentamaan resurssit sekä kustannukset oikein. Vuonna 2020⁹ toteutetussa arvioinnissa todettiin, että omaisuuden ja muiden resurssien hallinnalle tulee luoda järjestelmälliset menettelytavat, riskianalyysit ja toimintapolitiikat, jotta resurssien käytöstä saadaan systemaattista ja kustannustehokasta. Lisäksi raportissa edellytettiin koko kirkko-organisaation toimintakulttuurin ja rakenteiden syvällistä uudistamista, jotta hiippakunnille ja seurakunnille pystytään takaamaan yhtenäiset ja kustannustehokkaat tuki- ja kehityspalvelut.

Palvelu-, prosessi- ja kustannustiedon kehittämällä on merkitystä myös yhteisten palvelujen rahoituksen näkökulmasta. Tarkemman kustannus- ja suoritetiedon tarkoituksena on lisätä yhteisten varojen käytön läpinäkyvyyttä, parantaa resurssien kohdentamista sekä mahdollistaa toiminnan tehokkuuden ja kehittämistoimien vaikutusten arviointi. Tavoitteena ei siis ole siirtyminen suoriteperusteiseen laskutukseen, mikä voisi muuttaa nykyisen rahoitusmallin verokohtelua, vaan muodostaa nykyistä läpinäkyvämpi kuva yhteisten palvelujen todellisesta resurssi- ja rahoitustarpeesta. Tarkempi tieto palvelujen työmäärästä, suoritteista ja kustannuksista mahdollistaisi sen arvioinnin, vastaako keskusrahastomaksulla kerättävä rahoitus yhteisten palvelujen ja muiden keskusrahastosta rahoitettavien tehtävien todellista kustannustasoa. Mikäli rahoitusta kertyy pidemmällä aikavälillä enemmän kuin toiminnan tarkoituksenmukainen rahoittaminen edellyttää, parempi kustannustieto loisi perustan myös keskusrahastomaksun tason tarkistamiselle. Tällöin toiminnan tehostumisesta syntyvä hyöty voisi välittyä seurakunnille pienempänä rahoitusosuutena ilman, että yhteisten palvelujen yhteisvastuullisesta rahoitusperiaatteesta luovutaan.

Taloushallinnon ulkoistaminen herättää ristiriitaisia näkemyksiä. Ulkoistamista puoltavissa arvioissa kirjanpito ja palkanlaskenta nähdään markkinoilta hankittavina vakiopalveluina, joiden hinta kannattaa kilpailuttaa. Ulkoistamista vastaan puhuvissa näkemyksissä korostuvat kirkon työehtosopimuksen, oman eläkejärjestelmän, suuren määräaikaisten ja lyhyiden palvelussuhteiden sekä seurakuntien hallinnollisten erityispiirteiden tuntemus. Täysin hajautettu ulkoistaminen voisi haastateltujen mukaan pirstoa taloushallinnon asiantuntijoilla olevan tiedon eri palveluntarjoajille ja heikentää koko kirkon vertailukelpoista raportointia. Lisäksi on huomioitava, että ulkoistettu palveluntarjoaja todennäköisesti edellyttäisi seurakunnilta nykyistä yhdenmukaisempaa ja standardoidumpaa lähdeaineistoa.

Ulkoistetun palvelun kustannuksiin sisältyy arvonlisävero, jota nykyisessä sisäisessä palvelumallissa ei synny. Keskusverolautakunta¹⁰ on antanut kirkkoa koskevan ennakkoratkaisun, jonka mukaan seurakunnilta peritty keskusrahastomaksu ei muodostanut vastiketta keskitetysti tuotetuista hallintopalveluista eikä palveluista siten tullut suorittaa arvonlisäveroa. Julkaistu

⁸ Oy Tuokko Ltd, 2016

⁹ QL Partners Oy, 2020

¹⁰ [KVL: 2021/13](#)

ennakkoratkaisu koski ajanjaksoa 28.4.2021–31.12.2022. Ulkoistetun palvelun arvonlisävero ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että ulkoistettu palvelu olisi nykyistä kalliimpi ratkaisu. Kustannusvertailu kuitenkin edellyttää nykyisen kirjanpidon ja palkanlaskennan tarkempaa kustannuslaskentaa.

Mahdollinen hybridimalli voisi haastateltujen mukaan säilyttää talousjohtamisen, sisäisen valvonnan ja kirkon erityisosaamisen omana tehtävänä mutta hankkia rajattuja tukipalveluja ulkopuolelta, jos se osoittautuu kokonaiskustannuksiltaan ja laadultaan paremmaksi. Mahdollisen ulkoistamisen vaikutuksia tuleekin arvioida hinnan ohella valvonnan, tiedonhallinnan, palvelutason, jatkuvuuden ja kirkollisen erityisosaamisen näkökulmista.

4 Palvelukeskustoiminnan toimintamalli

Tässä luvussa arvioidaan palvelukeskuksen palvelukokonaisuutta (pl. taloushallinto), palvelujen vastaavuutta seurakuntien ja muiden käyttäjien tarpeisiin sekä roolia päätöksenteon valmistelussa ja päätösten toimeenpanossa.

4.1 Palvelukeskuksen palvelut suhteessa seurakuntien odotuksiin

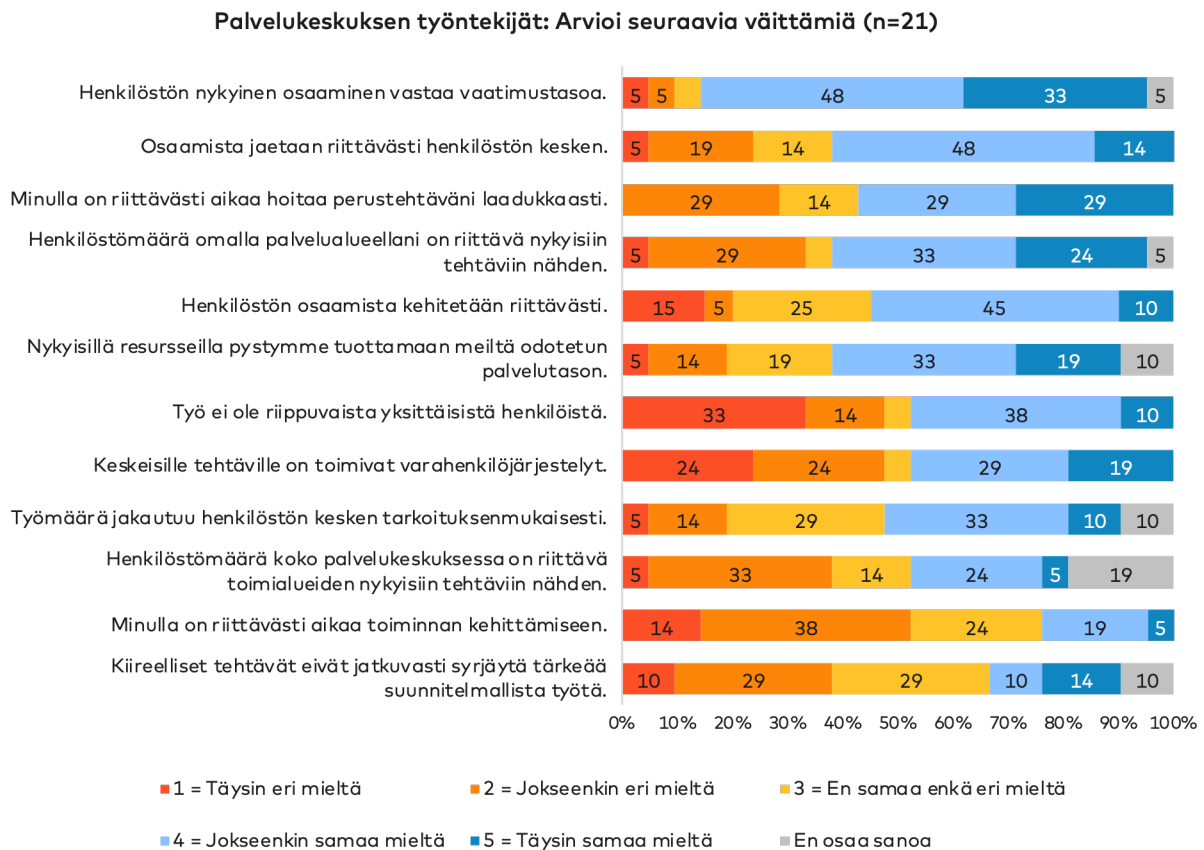
Keskeiset havainnot

- » Palvelukeskuksen palvelut koetaan kokonaisuudessaan tarpeellisiksi ja asiointi pääosin sujuvaksi, mutta palvelujen merkitys ja palvelutarve vaihtelevat seurakuntien oman hallinnollisen ja asiantuntijakapasiteetin mukaan.
- » Palvelukeskuksen toimintamallin strateginen lisäarvo syntyy yhteisestä erityisosaamisesta, koko kirkon tietopohjasta ja seurakunnille tuotettavasta tuesta. Lisäarvon vahvistaminen edellyttää kuitenkin palvelujen sisällön, palvelutason ja vastuiden nykyistä selkeämpää määrittelyä.
- » Selkein yhteinen palveluaukko palvelukeskuksessa (ja koko keskushallinnon tasolla) liittyy henkilöstöhallintoon. Lisäksi tietohallinnon yhteinen ohjaus on hajanaista ja useissa pienissä asiantuntijapalveluissa henkilöriippuvuus heikentää toimintavarmuutta.

Palvelukeskuksen toimintamalli

Palvelukeskuksen asiantuntijatyötä kuvataan itsenäiseksi ja joustavaksi ja käytännön ongelmia pystytään usein ratkaisemaan nopeasti suorassa yhteistyössä. Kuitenkin samaan aikaan joustavuus paikkaa osin rakenteellisia puutteita. Tehtäviä on voinut kertyä henkilöille heidän osaamisensa tai käytettävissä olevan työajan perusteella ilman, että vastuita, resursointia tai varahenkilöjärjestelyjä olisi vastaavasti määriteltä (kuva 3). Tällaisia piirteitä liittyy muun muassa henkilöstöasioihin, työsuojeluun, erilaisten ohjelmien valmisteluun ja tiedonhallintaan. Tehtävä voi siten olla käytännössä hoidettu, vaikka sen omistajuus, jatkuvuus ja siihen varattu työaika eivät olisi organisaation tasolla riittävän näkyviä. Tämä tekee osasta toimintaa henkilösidonnaista ja lisää haavoittuvuutta henkilöstömuutoksissa.

Kuva 3. Palvelukeskuksen työntekijöiden arviot eri väittämistä



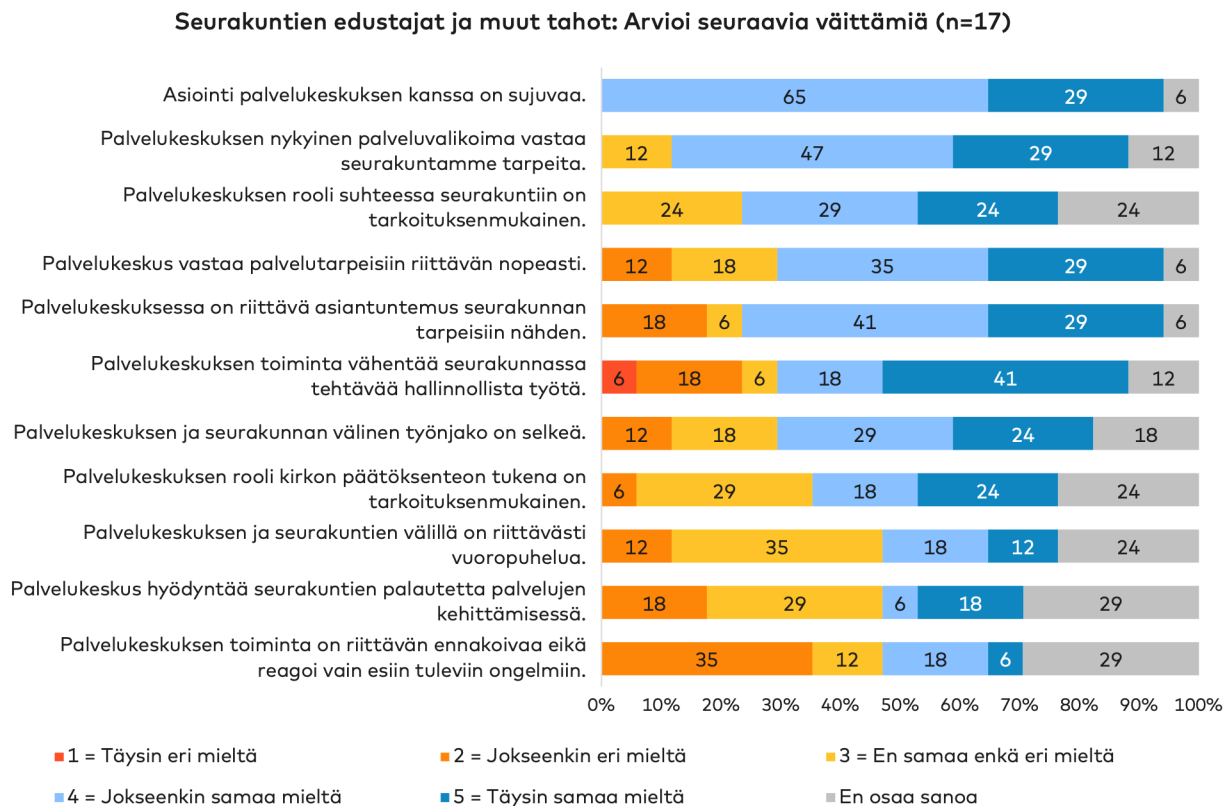
Kyselyyn vastanneiden mukaan palvelukeskuksen tärkeimmät kehittämiskohteet ovatkin tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen (36 %), henkilöstöresurssit (31 %) sekä viestintä ja tiedonkulku (31 %) (kuva 4).

Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden näkemykset palvelukeskuksen tärkeimmistä kehittämiskohteista



Seurakunnan ja palvelukeskuksen välisiä palveluprosesseja ja yhteistyötä kuvataan seurakuntien edustajien toimesta pääosin sujuviksi, joskin palvelukeskuksen toiminnan ennakoiva luonne sai heikommät arviot. Haastatteluihin osallistuneista ja kyselyyn vastanneista seurakuntien edustajista lähes kaikki olivat samaa mieltä siitä, että asiointi palvelukeskuksen kanssa on sujuvaa. Myös nykyisen palveluvalikoiman koettiin vastaavan seurakuntien tarpeita (76 %) ja asiantuntemuksen olevan riittävää tarpeisiin nähden (70 %). Sen sijaan vastaajista 35 % arvioi, että palvelukeskuksen toiminta ei ole riittävän ennakoivaa (kuva 5).

Kuva 5. Seurakuntien arvioita palvelukeskukseen tarjontaan ja toimintaan liittyen



Palvelukeskuksen nykyinen toimintamalli tukee kirkon kokonaisstrategiaa välillisesti. Yhteisten palvelujen keskittäminen vapauttaa seurakuntien resursseja kirkon perustehtävään ja mahdollistaa sellaisen erityisosaamisen ylläpitämisen, jota jokaisen seurakunnan ei olisi tarkoituksenmukaista hankkia erikseen. Tämä lisäarvo korostuu erityisesti pienissä seurakunnissa, joiden oma hallinnollinen ja asiantuntijakapasiteetti on rajallinen. Palvelukeskuksen osalta strategista lisäarvoa syntyy myös siitä, että keskitetyn taloushallinnon, rekisteripalvelujen, juridisen asiantuntemuksen ja muiden yhteisten palvelujen kautta kirkon yhteiseen hallintoon muodostuu koko kirkkoa koskevaa tietoa ja asiantuntemusta. Tällä on mahdollista tukea yhteisten linjausten valmistelua, toiminnan seuranta ja seurakuntien neuvontaa. Potentiaali ei kuitenkaan toteudu kaikilta osin täysimääräisesti, sillä järjestelmien hajanaisuus, epäselvät palvelurajat ja rajallinen kehittämiskapasiteetti vaikeuttavat tiedon hyödyntämistä ja yhteisten toimintatapojen kehittämistä.

Palvelukeskuksen palvelualueet

Palvelukeskuksen tuottamiin yhteisiin palveluihin kuuluvat henkilöstö- ja lakipalvelut, taloustoimisto, keskusrekisteripalvelut, kiinteistöpalvelut, kasvatus- ja koulutuspalvelut sekä viestintä- ja julkaisupalvelut.

- » **Palvelukeskuksen henkilöstö- ja lakipalvelut** vastaavat kirkon työnantajapolitiikkaan ja työehtosopimukseen liittyvistä tehtävistä sekä tarjoavat seurakunnille henkilöstö- ja hallintoneuvontaa. Lisäksi ne tuottavat kirkkoa, seurakuntia ja luostareita koskevaa oikeudellista neuvontaa ja ohjausta.
- » **Taloustoimisto** vastaa merkittävältä osin kirkon ja seurakuntien palkanmaksusta sekä lähes kaikkien seurakuntien kirjanpidosta ja tilinpäätöksistä. Sen tehtäviin kuuluvat myös talousneuvonta, kirkon keskusrahastoon ja omaan eläkejärjestelmään liittyvät tehtävät sekä taloustiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi. Taloustoimistoa on käsitelty tarkemmin luvussa 3.
- » **Kirkon keskusrekisteri** vastaa seurakuntien, luostareiden ja keskusarkiston kirkonkirjojenpidosta sekä kirkon jäsentietojärjestelmän ja arkiston ylläpidosta. Se tuottaa lisäksi muun muassa virkatodistus-, sukuselvitys- ja jäsenrekisteripalveluja.
- » **Kiinteistöpalvelut** hoitavat kirkon kiinteistöjen ja asuntojen ylläpitoa, korjaushankkeisiin ja sopimukseen liittyviä tehtäviä sekä seurakuntien ja luostareiden kiinteistöasioiden asiantuntijatuen tarjoamisen.
- » **Kasvatus- ja koulutuspalvelut** vastaavat kirkon edunvalvonnasta ja yhteistyöstä ortodoksisen uskonnon opetukseen liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi niiden tehtäviin kuuluu kirkolliseen kasvatukseen ja koulutukseen liittyvien kokonaisuuksien, kuten työelämäopintojen ja maahanmuuttajatyön, kehittäminen.
- » **Viestintä- ja julkaisupalvelut** vastaavat kirkon verkkosivujen ja sosiaalisen median kanavien ylläpidosta, mediatiedottamisesta ja sisäisestä viestinnästä sekä seurakuntien viestinnän tukemisesta. Lisäksi ne vastaavat kirkon julkaisutoiminnasta, kuten Aamun Koitto -lehdestä ja kirkkokalenterista.

Palvelukeskuksen palvelut koetaan seurakunnissa tarpeellisiksi, mutta palvelukokemus vaihtelee palvelualueittain ja seurakunnan oma kapasiteetti huomioiden. Pienille seurakunnille yhteiset palvelut ovat selvästi kriittisempiä kuin kokomäärältään suurille seurakunnille, joilla on omia hallinnon ja asiantuntijatyön resursseja. Erityisesti Helsingin seurakunnan asema poikkeaa olennaisesti pienempien seurakuntien tilanteesta mm. laajemman henkilöstön ja oman asiantuntijaosaamisen osalta. Pienemmissä seurakunnissa vastaavaa omaa asiantuntijakapasiteettia ei ole, minkä vuoksi ne ovat huomattavasti riippuvaisempia keskitetysti tuotetuista palveluista. Haastatteluihin osallistuneet tahot kokivat, että yhdenmukainen palvelumalli ei välttämättä vastaa samalla tavalla kaikkien seurakuntien tarpeisiin. Tämä asettaa palvelukeskukselle nykyisellään vaatimuksen kyetä palvelemaan sekä vahvan oman hallinnon omaavia että lähes kokonaan keskitetystä asiantuntijatuesta riippuvaisia seurakuntia.

Taloushallinto¹¹ ja keskusrekisteri saavat kokonaisuutena myönteisimmät arviot. Taloushallinnon henkilöstön asiantuntemusta ja seurakuntatuntemusta arvostetaan ja keskusrekisterin keskittämisen koetaan vapauttaneen seurakunnista aikaa perustehtävään. Osa haastateltavista koki, että keskusrekisterissä on jonoa, rajalliset palveluajat ja henkilöstön vähyyteen liittyvää

¹¹ Taloushallintoa on käsitelty laajemmin luvussa 3.

haavoittuvuutta. Edellä mainittuja tunnistettuja viiveitä selittää vuoden 2025 lopun yt-neuvottelut, joissa irtisanomiset koskivat mm. keskusrekisteriä.

Juridinen tuki nähdään kirkon erityispiirteiden vuoksi tärkeänä yhteisenä palveluna. Ongelmaksi lakipalveluissa muodostuu arvioinnin havaintojen mukaan ennen kaikkea yhden lakimiehen tehtäväkentän laajuus sekä se, että kirkollishallituksen aloitteiden valmistelu, hallintojuridiikka ja henkilöstöasiat kilpailevat seurakunnille annettavan sopimus- ja muun neuvonnan kanssa. Seurakunnissa tämä näkyy ajoittain pitkinä vastausaikoina ja tarpeena hankkia ulkopuolista oikeudellista apua.

Kiinteistöpalveluissa asiantuntijuutta arvostetaan, mutta palvelu on vahvasti yhden henkilön varassa. Seurakunnat kaipaavat nykyistä enemmän käytännönläheistä tukea, yhteisiä toimintamalleja ja koko kirkon kiinteistöstrategista ohjausta. Suuri ja osin suojeltu kiinteistömassa sekä haastatteluissa esiin nostettu mittava korjausvelka tekevät tästä merkittävän taloudellisen riskialueen.

Kasvatus- ja koulutuspalvelujen valtakunnallinen asiantuntemus koetaan tärkeäksi erityisesti pienissä seurakunnissa, joilla ei ole omia kasvatustyöntekijöitä. Tiedonkeruuseen osallistuneiden näkemysten mukaan nykyinen osa-aikainen resurssi kuitenkin rajoittaa sitä, kuinka laajaa tukea seurakunnille voidaan tarjota. Tehtäväkenttä on näkemysten mukaan resurssiin nähden laaja ja tuen tarve liittyy erityisesti ortodoksiseen uskonnonopetukseen, seurakuntien neuvontaan ja materiaalien tuottamiseen sekä koulutusta koskevien muutosten ennakointiin ja kirkon yhteiseen edunvalvontaan. Haastattelut tahot näkevät, että seurakuntien tuen tarve uskonnonopetuksen järjestämiseen liittyvissä kysymyksissä tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään. Pienissä seurakunnissa kasvatustyötä tekevät käytännössä papit, kanttorit ja vapaaehtoiset muun työnsä ohella.

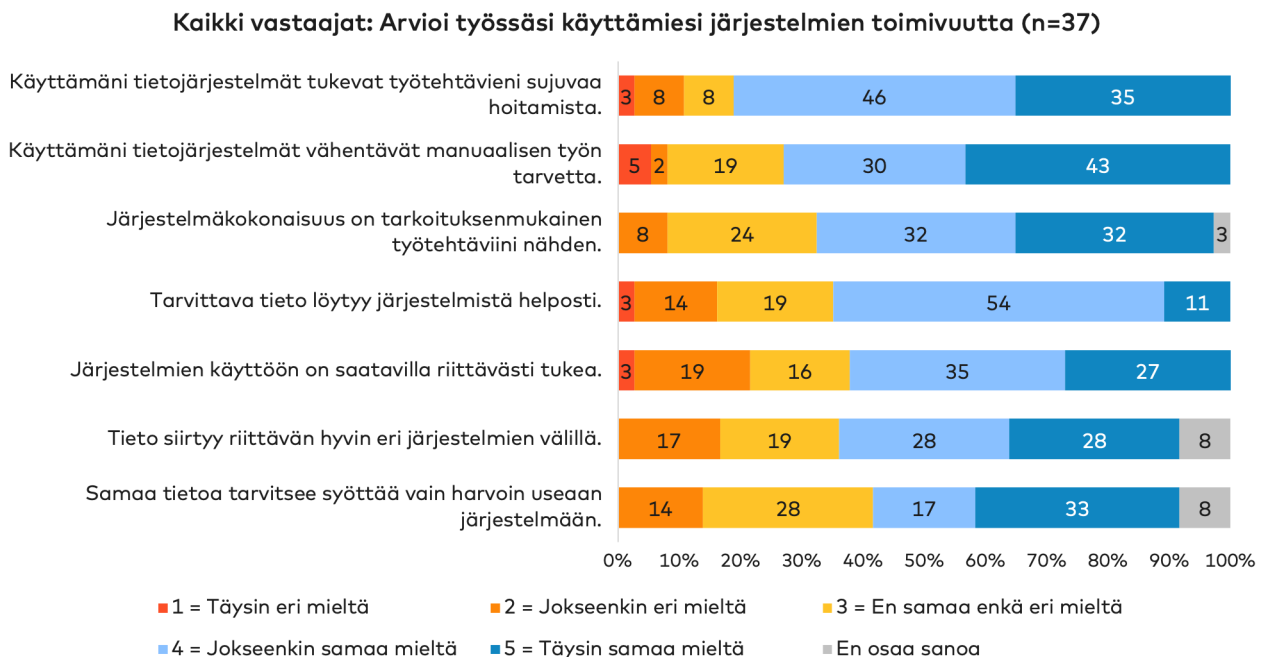
Viestintä- ja julkaisupalveluissa (ml. Aamunkoitto-lehti) puolestaan valtakunnallisen ammattiosaamisen tarve on tunnistettu, mutta painetun lehden, kirkon verkkosivujen ja sosiaalisen median keskinäisestä roolista ja painotuksista on erisuuntaisia näkemyksiä. Valtakunnallista viestintää pidetään tehtävänä, jossa tarvitaan sekä viestinnällistä että kirkon toimintaympäristön ja teologisen sisällön tuntemusta, eikä vastaavaa osaamista ole tarkoituksenmukaista rakentaa erikseen kaikkiin seurakuntiin tai hiippakuntiin. Tiedonkeruuseen osallistuneiden näkemysten mukaan Aamunkoitto-lehden painetun version harventuminen on vaikeuttanut erityisesti iäkkäiden ja sähköisiä viestintäkanavia, kuten verkkosivuja ja sosiaalista mediaa, vähän käyttävien jäsenten tavoittamista, kun taas verkkoviestinnän kehittäminen on välttämätöntä muille kohderyhmille. Painetun lehden harventuminen on samalla siirtänyt seurakunnille vastuuta siitä, miten esimerkiksi jumalanpalveluksista ja muusta toiminnasta tiedotetaan niille jäsenille, joita sähköiset kanavat eivät tavoita. Seurakuntien oma aktiivisuus sisältöjen tuottamisessa nähtiin samalla tärkeäksi osaksi toimivaa viestintäketjua. Haastatteluissa tuotiin esiin, että valtakunnalliset kanavat voivat välittää tietoa seurakuntien toiminnasta vain, jos seurakunnat toimittavat niihin aktiivisesti sisältöä. Kokonaisuudessaan viestintäresurssi on ohut suhteessa laajaan tehtäväkenttään.

Selkeimmät palveluaukot liittyvät henkilöstöhallintoon. Näkemysten mukaan henkilöstöhallinnon kokonaisuus koko kirkon tasolla on hajanainen, jolloin vastuu ja asiantuntijatuki hajautuvat palvelukeskuksen johdon, lakipalvelujen ja taloushallinnon välille. Tämä näkyy haastateltavien mukaan muun muassa palkkaukseen, työehtosopimusten soveltamiseen, poissaoloihin, rekrytointeihin ja esihenkilövastuisiin liittyvinä tulkinta- ja tukitarpeina. Seurakunnat jäävät monissa henkilöstökysymyksissä pitkälti kirkkoherrojen oman osaamisen varaan, vaikka kirkkoherran tehtävään kuuluu vaativa työnantaja- ja esihenkilörooli. Yhteisiä ohjeita, toimintamalleja ja matalan kynnyksen neuvontaa kaivataan muun muassa työnantajavelvoitteisiin, työsopimus- ja palvelussuhdeasioihin, palkkaukseen ja työehtosopimusten tulkintaan, poissaoloihin ja vuosilomiin, työkykyasioihin sekä esihenkilötyöhön. Haastatteluissa korostui myös tarve yhteiselle perehdytykselle ja esihenkilökoulutukselle.

Tietohallinnon ja digitaalisten työvälineiden kokonaisuutta kuvattiin nykyisessä järjestelmäympäristössä osin pirstaleiseksi. Kirkon ja seurakuntien IT-ratkaisut ovat muodostuneet pitkälti erillisinä kokonaisuuksina, eikä palvelukeskuksella ole ollut koko kirkon kattavaa roolia tietohallinnon ja käyttäjätuen järjestämisessä. Oman IT-tukihenkilön tehtävän päättymisen jälkeen seurakunnissa on ollut epäselvyyttä siitä, mistä tukea saa ja millaisissa asioissa palvelukeskus palvelee. Haastateltujen näkemysten perusteella tietohallintoon liittyvät kehittämistarpeet liittyvät tyypillisimmin IT-arkkitehtuuriin, tietoturvan, käyttäjätuen ja järjestelmähallinnan yhtenäisyyteen. IT-tuen puutteet ovat myös siirtäneet teknisten ongelmien ratkaisemista muiden asiantuntijoiden tehtäväksi ja vieneet aikaa heidän perustehtäviltään. Tiedonkeruuseen osallistuneet tahot näkivät, että yhtenäisemmät ratkaisut voisivat vähentää paikallista päällekkäisyyttä ja hallinnollista kuormitusta ja sen myötä vapauttaa asiantuntijoiden työaikaa heidän varsinaisiin ydintehtäviinsä.

Kyselyvastaajien arviot tietojärjestelmien toimivuuteen liittyvistä väittämistä olivat haastateltujen tahojen näkemyksiä positiivisemmat. Kyselyvastaajista vain 17 % koki, että tieto ei siirry riittävän hyvin eri järjestelmien välillä. Vastaavasti puolet vastaajista (50 %) arvioi, että samaa tietoa joutuu syöttämään useaan järjestelmään vain harvoin (kuva 6).

Kuva 6. Kyselyvastaajien arvioita tietojärjestelmien toimivuudesta



Useiden erillisten järjestelmien käyttö on tunnustettu päällekkäisyyden ja tehottomuuden paikoiksi myös aiemmissa selvityksissä¹². Tällä hetkellä seurakunnilla on käytössään toisistaan poikkeavia erilaisia järjestelmiä ja tukikäytäntöjä. Taulukossa 4 on kuvattu järjestelmät kategorioittain, joita kaikki kyselyvastaajat (sekä seurakuntien edustajat että palvelukeskuksen henkilöstö) ilmoittivat käyttävänsä työssään.

Taulukko 4. Kyselyvastaajien ilmoittamat käytössä olevat järjestelmät

Järjestelmäkategoria	Mainitut järjestelmät
Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät	Sonet, Status, CGI, Asteri, Hydra, Rauhala OnCloud, Nordea, Pohjola
Jäsen- ja rekisterihallinnon järjestelmät	Eden, Historiapapinkirja, Kirkonkirja-arkisto, VTJ-kysely, Prime
Asian-, dokumentin- ja arkistohallinnon järjestelmät	Adobe Acrobat/Reader, Therefore, Foxit Reader
Viestinnän, yhteistyön ja verkkopalvelujen työvälineet	WordPredss, Facebook, TeamViewer, Chrome, Instagram
Muut käyttämäsi toiminnan järjestelmät	TimeCon, Katrina-kalenteri, Edilex, Canva, Sonet, Visma, Prime, iLog-kalenteri, Kirkonkirja-arkisto
Muut järjestelmät	Whatsapp, Edenred, Zoom, Google Meet jne.

¹² Arkkipiispan istuimen siirtämisen vaikutusten arviointi 2017, s. 7–12 ja 16.

4.2 Palvelukeskuksen rooli päätöksenteon tukemisessa ja toimeenpanossa

Keskeiset havainnot

- » Palvelukeskus muodostaa käytännössä kirkon yhteisen hallinnon keskeisen valmistelija- ja asiantuntijaresurssin ja tukee sekä kirkollishallituksen että piispojen ja piispainkokouksen tehtäviä.
- » Päätösvalmistelun haasteet liittyvät sekä pieneen valmistelukapasiteettiin että valmisteluprosessiin. Toimivaltaa, toteuttamiskelpoisuutta ja toimeenpanovastuuta ei aina tunnisteta riittävän aikaisessa vaiheessa.
- » Päätöksenteon dokumentoinnissa, jäljitettävyydessä ja tiedoksiannossa on tunnistettu kehittämistarpeita, jotka vaikuttavat sekä hyvään hallintoon että päätösten toimeenpanon toimivuuteen.

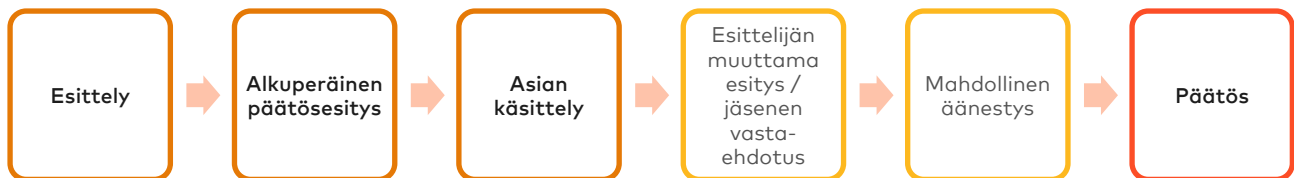
Palvelukeskus toimii keskeisenä kirkollishallituksen asioiden valmistelun ja päätösten toimeenpanon tukena, mutta sen työ kytkeytyy myös kirkolliskokouksen, piispojen ja piispainkokouksen sekä seurakuntien toimivaltaan kuuluviin kysymyksiin. Palvelukeskus kykenee arvioinnin havaintojen mukaan pääosin tuottamaan päätöksenteossa tarvittavaa asiantuntijatietoa, mutta valmisteluorganisaation pieni henkilöstömäärä tekee prosessista haavoittuvan. Samat asiantuntijat osallistuvat kirkollishallituksen ja kirkolliskokousasioiden valmisteluun, seurakuntien neuvontaan ja oman vastualueensa operatiivisiin ja kehittämistehtäviin.

Toiminnassa tunnistettiin päällekkäisyyttä ja tehottomuutta päätösasioiden valmistelun ympärillä. Haastatteluissa nostettiin esiin tilanteita, joissa asian toimivaltaa, toteuttamiskelpoisuutta tai myöhempää toimeenpanovastuuta ei ole tunnistettu riittävän varhain. Tällöin asia on voinut edetä valmistelussa pitkälle ennen kuin on havaittu, ettei kysymys kuulu kyseisen toimielimen toimivaltaan tai ettei tehtyä ratkaisua voida toteuttaa suunnitellulla tavalla. Kirkollishallituksen työjärjestys antaa valmistelulle selkeän menettelyn, joten ongelma liittyy enemmän käytettävissä olevaan kapasiteettiin ja käytännön toimintatapaan kuin menettelysäännösten puuttumiseen.

Kirkollishallituksen pöytäkirjoissa ei ole eroteltu systemaattisesti esittelijän alkuperäistä päätösehdotusta, esittelijän mahdollisesti muuttamaa ehdotusta, jäsenten vastaehdotuksia, niiden kannatusta ja mahdollista äänestystä sekä lopullista päätöstä. Tästä syystä päätöksenteon kulkua ja siihen liittyvää esittelyvastuuta ei ole mahdollista jälkikäteen yksiselitteisesti arvioida (kuva 7). Erityisesti muutettujen esitysten kohdalla pöytäkirjoihin on usein kirjattu alkuperäinen esitys, "muutettu esitys" ja lopullinen päätös, mutta ei sitä, kuka päätösehdotusta muutti ja missä vaiheessa asian käsittelyä muutos tehtiin. Tämä vaikeuttaa sen arvioimista, oliko kyse esittelijän omasta muutetusta pohjaesityksestä vai jäsenen tekemästä vastaehdotuksesta. Sama epäselvyys koskee ajoittain myös "muutettuja perusteluja", joiden laatijaa tai hyväksymisprosessia ei pöytäkirjasta voida tunnistaa. Kirkollishallitus (13.3.2025, § 25) on linjannut, että esittelijä vastaa asian valmistelusta ja ratkaisuehdotuksesta ja että hänen muuttamansa päätösehdotus muodostaa edelleen asian pohjaesityksen. Pöytäkirjamerkintöjen puutteellisuus on aikaisemmin (esim. maaliskuu 2026) johtanut tilanteeseen, jossa

pöytäkirjantarkastajat ovat olleet eri mieltä siitä, mitä kokouksessa oli tosiasiaa esitetty ja mistä oli äänestetty.

Kuva 7. Asian käsittelyketju pöytäkirjassa



Äänestystapauksissa kirkollishallituksen pöytäkirjaan on kirjattu jäsenen kanta mutta ei hänen perustelujaan. Kirkollishallituksen äänestyksessä noudatetaan monijäsenisen tuomioistuimen menettelyä (Ortodoksisesta kirkosta annettu laki, 89 §). Lain esitöiden mukaan tämä tarkoittaa, että jokainen jäsen esittää oman perustellun mielipiteensä. Lisäksi kirkollishallitus on päättänyt (13.3.2025), että äänestyksissä pöytäkirjaan merkitään jokaisen jäsenen kanta perusteluineen.

Tehottomuutta on tunnistettu syntyvän myös päätöksenteon ja toimeenpanon välissä.

Tiedonkeruuseen osallistuneet arvioivat toimeenpanoa sekä myönteisesti että kriittisesti; osa seurakuntien edustajista katsoi saavansa itseään koskevista päätöksistä tiedon asianmukaisesti ja oikea-aikaisesti, mutta osa kuvaili myös toimeenpanon viiveitä, puutteellista ohjeistusta ja tilanteita, joissa päätöksen toimeenpanon eteneminen jäi epäselväksi.

Pelkkä verkkosivuille julkaiseminen ei voi olla kaikkien muutoksenhakuaikojen alkamisajankohta.

Kirkollishallituksen pöytäkirjoissa muutoksenhakuajan ilmoitetaan alkavan pöytäkirjan julkaisemisesta kirkon verkkosivuilla. Päätös tulee kuitenkin antaa asianosaiselle tiedoksi hallintolain mukaisesti, ja seurakunnan jäsenille erityinen tiedoksiantotapa on ilmoitustaululle asettaminen (Ortodoksisesta kirkosta annettu laki, 91 §). Muutoksenhakuaika on hallintolain 103 §:n mukaan sidottu tiedoksisaantiin. Lain esitöissä vielä korostetaan, ettei muutoksenhakuaika ala ilman asianmukaista tiedoksiantoa.

Seurakunnan nettisivuilla julkaistujen PDF-pöytäkirjojen lopussa ei ole esitetty varsinaisia päätöskohtaisia oikaisuvaatimusohjeita, valitusosoituksia tai valituskieltoja. Tämä ei ole ongelma, mikäli asianomaisille toimitetuissa päätösotteissa ovat asianmukaiset valitusohjeet. Hallintolain 46–48 § edellyttävät oikaisuvaatimusohjeen tai valitusosoituksen antamista päätöksen yhteydessä ja valituskelvottoman päätöksen kohdalla valituskiellon oikeusperustan ilmoittamista. Arvioinnin havaintojen ja tiedonkeruun perusteella päätösotteita ei kuitenkaan toimiteta ja päätösten tiedoksianto perustuu vain nettisivuilla julkaistuun pöytäkirjaan.

5 Toimintamallin kehittämisvaihtoehdot ja niiden vaikutukset

Tässä luvussa tarkastellaan arvioinnissa tunnistettuja vaihtoehtoja kirkon keskushallinnon ja palvelukeskustoiminnan uudistamiseksi sekä niiden keskeisiä toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia. Vaihtoehdot perustuvat luvuissa 2–4 tunnistettuihin kehittämistarpeisiin.

5.1 Kehittämisvaihtoehdot

Keskushallinnon ja palvelukeskuksen kehittämisvaihtoehdot muodostavat kolmesta vaihtoehdosta muodostuvan kehittämiskokonaisuuden (kuva 8). Kehittämisvaihtoehdot eivät ole toisensa poissulkevia, vaan kolme toisiinsa liittyvää kokonaisuutta. Ensimmäinen koskee sitä, kuinka pitkälle nykyistä palvelukeskusmallia kehitetään sen nykyisellä rakenteella. Toinen käsittelee sitä, mitä tehtäviä tuotetaan jatkossa kirkon omana toimintana ja missä voidaan hyödyntää seurakuntien tai muiden toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä tai ulkopuolelta hankittavia palveluja. Kolmas ratkaisu liittyy palvelukeskuksen ja yhteisten asiantuntijapalvelujen organisatoriseen asemaan osana kirkon yhteistä hallintoa. Arvioinnin perusteella näitä ratkaisuja voidaan toteuttaa vaiheittain ja osin rinnakkain.

Kuva 8. Palvelukeskuksen nykyisen toimintamallin kehittämisvaihtoehdot



Ennen laajoja tuotantotapaa tai organisatorista asemaa koskevia ratkaisuja on tarpeen määritellä yhteisten palvelujen tavoitetila, vastuut ja palvelutasot sekä korjata nykyisissä

prosesseissa, järjestelmissä ja tietopohjassa tunnistettuja puutteita. Näin voidaan myös arvioida myöhempien tuotantotapa- ja organisaatioratkaisujen vaikutuksia nykyistä luotettavammin.

1. Nykyisen yhteisten palvelujen mallin kehittäminen

Ensimmäinen kehittämisvaihtoehto on säilyttää yhteisten palvelujen nykyinen perusrakenne ja kehittää sen toimintatapoja ilman merkittävää organisatorista muutosta. Taloushallinto, keskusrekisteri ja muut yhteiset asiantuntijapalvelut säilyisivät tällöin pääosin keskitettyinä, mutta niiden vastuita, palvelurajoja, prosesseja ja järjestelmiä kehitettäisiin.

Vaihtoehto vastaa suoraan useisiin arvioinnissa tunnistettuihin kehittämistarpeisiin.

Keskushallinnossa kehittämistarpeet kohdistuvat erityisesti valmistelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja seurannan käytännön rajapintojen selkeyttämiseen sekä eri hallintotasojen strategisen suunnittelun parempaan yhteensovittamiseen. Palvelukeskuksessa puolestaan korostuvat palvelujen sisällön ja palvelutason nykyistä selkeämpi määrittely, henkilöstöhallinnon yhteisen toimintamallin puute, tietohallinnon hajanaisuus sekä pienten asiantuntijapalvelujen henkilöriippuvuus.

Nykyisen mallin kehittämisen etuna on, että keskitettyjen palvelujen nykyiset vahvuudet voidaan säilyttää. Arvioinnin perusteella yhteisten palvelujen keskittäminen on vähentänyt erityisesti pienten seurakuntien hallinnollista kuormitusta ja mahdollistanut sellaisen erityisosaamisen ylläpitämisen, jota kaikissa seurakunnissa ei olisi tarkoituksenmukaista tai mahdollista tuottaa itse. Taloushallinnossa keskitetty toimintamalli tukee lisäksi sisäistä valvontaa, yhtenäisiä käytäntöjä ja koko kirkkoa koskevan vertailukelpoisen tiedon tuottamista.

Taloushallinnossa nykyisen mallin sisäistä kehittämispotentiaalia liittyy erityisesti prosessien sähköistämiseen ja automatisointiin, seurakunnilta saatavien lähtötietojen yhdenmukaistamiseen, raportointiin sekä tehtävien organisointiin. Samalla asiakas- ja prosessikohtaisen työmäärän ja kustannusten seurannan kehittäminen vahvistaisi edellytyksiä arvioida henkilöstötarvetta ja toiminnan kustannustehokkuutta.

Nykyisen mallin kehittämisen keskeinen riski on uudistusten jääminen yksittäisiksi järjestelmä- tai prosessimuutoksiksi ilman koko kirkkoa koskevien toimintatapojen uudistamista. Esimerkiksi järjestelmä uudistusten hyödyt voivat jäädä rajallisiksi, jos seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa käytetään edelleen toisistaan poikkeavia prosesseja ja käytäntöjä.

2. Valikoiva yhteistyö- ja hybridimalli

Toinen vaihtoehto on kehittää palvelutuotantoa valikoivaksi yhteistyö- ja hybridimalliksi. Tällöin kirkko säilyttäisi omassa organisaatiossaan strategisen ohjauksen, palvelujen omistajuuden, sisäisen valvonnan, viranomaisvastuut sekä kirkon erityislainsäädäntöön ja toimintaympäristöön liittyvän ydinosaamisen, mutta hankkisi rajattuja operatiivisia, teknisiä tai erityisasiantuntemusta vaativia tehtäviä ulkopuolelta tai järjestäisi niitä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Hybridimalli voi koskea esimerkiksi standardoitavia taloushallinnon työvaiheita, teknisiä IT-palveluja tai rajattua juridista ja kiinteistöihin liittyvää erityisasiantuntemusta. Myös kirkon eri

seurakunnissa jo olevaa osaamista voidaan hyödyntää nykyistä verkostomaisemmin. Arvioinnissa tunnistettiin, että palvelukeskuksen lisäksi seurakunnissa on juridista, taloudellista, hallinnollista ja muuta erityisosaamista, jota voitaisiin hyödyntää nykyistä systemaattisemmin yhteisessä valmistelussa ja kehittämisessä.

Hybridimallin mahdolliset hyödyt liittyvät ulkopuolisen kapasiteetin, teknologian ja erikoistuneen osaamisen hyödyntämiseen sekä yksittäisiin henkilöihin kohdistuvien jatkuvuusriskien vähentämiseen. Ulkopuoliset palvelut voivat olla tarkoituksenmukaisia erityisesti sellaisissa rajatuissa tehtävissä, joissa kirkon oman erityisosaamisen tarve on vähäinen ja joissa palvelu voidaan määritellä riittävän selkeästi.

Hybridimalli ei kuitenkaan itsessään ratkaise nykyisiä vastuu-, prosessi- tai järjestelmäongelmia. Jos palvelujen omistajuutta, tietovirtoja, palvelutasoa ja sisäistä valvontaa ei ole määritelty riittävän selkeästi, tehtävien jakaminen useille toimijoille voi lisätä palveluketjun pirstoutumista ja kasvattaa palvelujen ohjaamiseen tarvittavaa työmäärää.

Taloushallinnon osalta arviointiaineisto ei mahdollista nykyisen oman tuotannon ja ulkopuolisen palvelun luotettavaa kustannusvertailua. Kustannustehokkuuden arviointi edellyttäisi nykyistä tarkempaa tietoa asiakas- ja prosessikohtaisista työmääristä, kustannuksista ja suoritteista. Ulkoisen palvelun kokonaiskustannuksia arvioitaessa tulee lisäksi huomioida muun muassa kilpailutukseen, sopimusohjaukseen, palvelun valvontaan, järjestelmäintegraatioihin ja mahdollisiin verovaikutuksiin liittyvät kustannukset.

3. Organisatorinen uudelleenjärjestely

Kolmas ratkaisukysymys koskee palvelukeskuksen organisatorista asemaa osana kirkon yhteistä hallintoa. Nykyisen palvelukeskusrakenteen säilyttämisen rinnalla voidaan tarkastella vaihtoehtoa, jossa yhteiset hallinto- ja asiantuntijatehtävät kytketään nykyistä tiiviimmin kirkollishallituksen kansliaan tai muuhun yhteisen hallinnon rakenteeseen. Arvioinnissa nousi esiin myös vaihtoehto, jossa tehtäviä hoidettaisiin kirkollishallituksen kanslian yhteydessä ilman erillistä palvelukeskusrakennetta.

Organisatorisen uudelleenjärjestelyn mahdollinen lisäarvo liittyisi ensisijaisesti johtamisen, toimivallan ja vastuiden selkeyttämiseen sekä valmistelun, päätöksenteon ja toimeenpanon muodostaman toimintaketjun vahvistamiseen. Samassa yhteydessä voitaisiin tarkastella esihenkilövastuita sekä eri asiantuntijatehtävien keskinäistä sijoittumista siten, että työnjohto, vastuut ja raportointisuhteet muodostaisivat nykyistä selkeämmän kokonaisuuden. Tämä voisi vähentää tehtävien päällekkäisyyksiä ja vastuiden välisiä katveita, nopeuttaa asioiden ratkaisemista sekä tukea rajallisen asiantuntijakapasiteetin tarkoituksenmukaisempaa kohdentamista.

Arvioinnissa tunnistetut keskeiset ongelmat eivät kuitenkaan pääosin johdu palvelukeskuksen nimestä tai muodollisesta organisatorisesta asemasta. Ne liittyvät ennen kaikkea käytännön tehtävänjakoon, johtamisen ja päätöksenteon rajapintoihin, prosesseihin, järjestelmiin sekä

rajalliseen asiantuntija- ja kehittämiskapasiteettiin. Organisatorisen aseman muuttaminen ei siten sellaisenaan vähennä työmäärää tai ratkaise palvelutuotannon ongelmia.

Organisaatiomuutos voi tuottaa toiminnallista hyötyä, jos se mahdollistaa samalla vastuiden, johtamisen, tehtävänjaon ja prosessien uudistamisen. Tämän vuoksi palvelukeskuksen organisatorista asemaa on perusteltua arvioida vasta sen jälkeen, kun yhteisten palvelujen tavoitetila ja keskeiset vastuut on määritelty.

5.2 Kehittämismuutosten soveltaminen palvelualueittain

Edellä kuvattuja kehittämismuutoksia voidaan soveltaa eri tavoin eri palvelualueilla. Palvelujen luonne, viranomaisvastuut, kirkon erityisosaamisen tarve, tehtävien standardoituavuus ja toimintavarmuuden vaatimukset poikkeavat toisistaan. Tämän vuoksi palvelujen tuotantotapaa ei ole tarkoituksenmukaista ratkaista yhdellä koko palvelukeskusta koskevalla mallilla.

Taloushallinnossa keskeinen kehittämissuunta on nykyisten prosessien sähköistäminen ja automatisointi, raportoinnin kehittäminen, seurakunnilta saatavien aineistojen yhdenmukaistaminen sekä tehtävien nykyistä tarkoituksenmukaisempi organisointi. Oman tuotannon ja ulkopuolisen palvelun vertailu edellyttää tätä ennen nykyistä parempaa asiakas- ja prosessikohtaista työmäärä- ja kustannustietoa.

Henkilöstöhallinnossa keskeinen kysymys ei ole ensisijaisesti tuotantotapa vaan yhteisen HR-vastuun ja toimintamallin muodostaminen. Yhteisen henkilöstöhallinnon tehtävänä olisi tukea seurakuntia erityisesti työsuhde-, esihenkilö- ja työnantajakysymyksissä sekä vahvistaa kirkkoherrojen ja muiden esihenkilöiden johtamis- ja hallinto-osaamista. Vaativaa erityisasiantuntemusta voidaan tarvittaessa täydentää ulkopuolisena palveluna.

Tietohallinnossa ensisijainen kehittämiskysymys on koko kirkon yhteisen ohjauksen vahvistaminen. Kirkolla on tarve määritellä yhteinen järjestelmäarkkitehtuuri, järjestelmäomistajuus, tietoturvan vähimmäisvaatimukset, käyttöoikeus- ja pääkäyttäjävastuut sekä IT-tuen toimintamalli. Teknisiä tukipalveluja voidaan tuottaa omana työnä, verkostomaisesti tai ulkopuolisena palveluna, mutta kokonaisuuden ohjauksen ja järjestelmäomistajuuden tulee säilyä kirkolla.

Lakipalveluissa kirkon oma juridinen resurssi on perusteltua kohdentaa ensisijaisesti tehtäviin, joissa kirkon erityislainsäädännön, hallinnon ja toimintaympäristön tuntemus on keskeistä. Oman juridisen osaamisen rinnalla voidaan käyttää täydentävää ulkopuolista asiantuntemusta esimerkiksi rajatuissa sopimus-, hankinta-, työ- tai kiinteistöoikeudellisissa kysymyksissä. Myös seurakunnissa olevaa juridista osaamista voidaan hyödyntää nykyistä systemaattisemmin.

Kiinteistöpalveluissa kirkon oman asiantuntijaresurssin painopiste voidaan kohdentaa kiinteistökannan kokonaiskuvaan, korjausvelkaan, investointitarpeisiin ja riskien hallintaan. Teknistä suunnittelua, kuntoarvioita, rakennuttamista ja muuta erityisasiantuntemusta voidaan hankkia tarpeen mukaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Henkilöriippuvuutta voidaan vähentää myös hyödyntämällä kirkon ja seurakuntien sisäisiä osaamisverkostoja.

Keskusrekisterissä nykyisen keskittämisen on koettu vähentäneen seurakuntien hallinnollista työtä. Keskeisiä kehittämiskysymyksiä ovat toimintavarmuuden vahvistaminen, varahenkilöjärjestelyt, prosessien digitalisointi ja automatisointi sekä tehtävien priorisointi. Rajattujen teknisten tai standardoitavien työvaiheiden muuta tuotantotapaa voidaan arvioida, mikäli viranomaistehtäviin, tietosuojaan ja rekisterinpitoon liittyvät reunaehdot sen mahdollistavat.

Kasvatus- ja koulutuspalveluissa rajallinen valtakunnallinen asiantuntijaresurssi on tarkoituksenmukaista kohdentaa tehtäviin, joissa yhteinen palvelu tuottaa eniten lisäarvoa. Näitä ovat erityisesti ortodoksisen uskonnonopetuksen valtakunnallinen edunvalvonta, koulutusta koskevien muutosten ennakointi, yhteisten materiaalien tuottaminen sekä seurakunnille annettava asiantuntijatuki. Omaa resurssia voidaan täydentää verkostomaisella yhteistyöllä sekä rajatuissa kehittämistehtävissä määräaikaaisella tai hankittavalla asiantuntijaosaamisella.

Viestintä- ja julkaisupalveluissa keskeinen kehittämiskysymys on valtakunnallisen ja paikallisen viestinnän työnjako. Valtakunnallinen viestintä voi painottua yhteisiin kanaviin, linjauksiin ja kirkon toimintaympäristön tuntemusta edellyttävään ammattimaiseen viestintään, kun taas paikallisten sisältöjen tuottamisessa seurakuntien rooli on keskeinen. Samalla on tarpeen arvioida painettujen ja digitaalisten kanavien kokonaisuutta jäsenistön tavoittavuuden ja kustannusten näkökulmasta. Julkaisutoiminnassa sisällöllinen ja toimituksellinen vastuu voidaan erottaa teknisestä tuotannosta, jota voidaan soveltuvin osin hankkia ulkopuolelta.

5.3 Kehittämisvaihtoehtojen taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset

Vaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia voidaan käytettävissä olevan aineiston perusteella arvioida ensisijaisesti vaikutusmekanismien eikä euromääräisten säästöjen kautta.

Kehittämisvaihtoehtojen keskeiset taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset, toteuttamisen edellytykset ja riskit on koottu taulukkoon 5.

Nykyisen mallin kehittäminen aiheuttaa lyhyellä aikavälillä kustannuksia erityisesti järjestelmien, käyttöänoton, koulutuksen ja muutostyön vuoksi. Pidemmällä aikavälillä tehokkuushyödyt voivat syntyä manuaalisen työn, päällekkäisen tiedon ylläpidon ja paikallisten rinnakkaisratkaisujen vähenemisestä. Automaatio ja sähköiset prosessit voivat vapauttaa työaikaa suorittavista tehtävistä asiantuntija- ja kehittämisryhmien.

Valikoivassa yhteistyö- ja hybridimallissa mahdolliset tehokkuushyödyt perustuvat ulkopuolisen teknologian, osaamisen ja kapasiteetin hyödyntämiseen soveltuvissa tehtävissä. Mahdollista säästöä ei kuitenkaan voida arvioida vertaamalla ainoastaan nykyisiä henkilöstökustannuksia palveluntuottajan hintaan. Kokonaiskustannuksiin sisältyvät myös kilpailutus, sopimusohjaus, palvelun valvonta, integraatiot, muutoksen toteuttaminen sekä mahdolliset verovaikutukset.

Organisatorisen uudelleenjärjestelyn vaikutukset ovat ensisijaisesti toiminnallisia. Se voi selkeyttää johtamista ja esihenkilövastuita sekä vähentää organisaatorajojen epäselvyyttä. Välittömiä taloudellisia säästöjä ei kuitenkaan synny, jos tehtävät, henkilöstörakenne, prosessit ja järjestelmät säilyvät ennallaan.

Vaihtoehtoja ei siten ole perusteltua tarkastella toisiaan poissulkevinä ratkaisuinä. Nykyisten prosessien kehittäminen, valikoiva ulkopuolisten palvelujen käyttö ja mahdollinen organisatorinen uudelleenjärjestely voidaan yhdistää. Arvioinnin perusteella yhteisten prosessien, HR- ja IT-rakenteiden sekä työ määrää ja kustannuksia koskevan tietopohjan kehittäminen muodostavat perustan myös myöhemmille tuotantotapa- ja organisaatioratkaisuille.

Taulukko 5. Kehittämismvaihtoehtojen taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset

Vaikutus	Nykyisen yhteisten palvelujen mallin kehittäminen	Valikoiva yhteistyö- ja hybridimalli	Organisatorinen uudelleenjärjestely
Keskeinen sisältö	Vastuiden ja palvelutasojen selkeyttäminen, prosessien ja järjestelmien yhtenäistäminen, automaatio sekä toimintavarmuuden vahvistaminen.	Rajattujen operatiivisten, teknisten tai erityisasiantuntijatehtävien järjestäminen yhteistyönä tai ulkopuolisina palveluina oman ydinosoamisen rinnalla.	Palvelukeskuksen ja yhteisten asiantuntijapalvelujen sijoittumisen sekä johtamis- ja esihenkilörakenteiden uudelleenarvointi.
Lyhyen aikavälin kustannukset	Järjestelmä-, käyttöönnotto-, koulutus- ja muutostyö sekä henkilöstön työajan sitoutuminen kehittämiseen.	Kilpailutus-, sopimus-, integraatio- ja siirtymäkustannukset sekä palvelujen ohjaukseen ja valvontaan tarvittava työ.	Johtamisrakenteiden, tehtävänkuvien, työjärjestysten ja mahdollisten järjestelmien muuttamiseen liittyvät kustannukset.
Pitkän aikavälin tehokkuus-potentiaali	Automaatio, standardointi, päällekkäisen työn vähentäminen, tehtäväperusteisempi työnjako sekä resurssien kohdentaminen asiantuntija- ja kehittämistyöhön.	Ulkopuolisen teknologian, kapasiteetin ja erityisosaamisen hyödyntäminen tehtävissä, joissa oma tuotanto ei tuota erityistä lisäarvoa.	Tehokkuushyöty syntyy vain, jos organisaatiomuutos mahdollistaa samalla johtamisen, prosessien ja työnjaon uudistamisen.
Palvelukyky ja seurakuntien tuki	Nykyinen kirkon ja seurakuntien toimintaympäristön tuntemus säilyy. Palvelutaso voidaan määritellä nykyistä läpinäkyvämmiin eri seurakuntien tarpeisiin.	Voi lisätä kapasiteettia ja erikoisosaamisen saatavuutta, mutta palveluketjun toimivuus riippuu palvelutasosta, rajapinnoista ja kirkolle jäävästä osaamisesta.	Voi selkeyttää palvelujen johtamista ja vastuuta, mutta ei itsessään lisää asiantuntija- tai palveluresurssia.
Sisäinen valvonta ja tietopohja	Nykyiset keskitetyn mallin vahvuudet voidaan säilyttää. Yhtenäiset prosessit ja työ määrä- ja kustannusseuranta parantavat tietopohjaa.	Edellyttää selkeää palveluomistajuutta, tiedonhallintaa, integraatioita, sopimusohjausta ja valvontaa.	Vaikutus riippuu siitä, miten tehtävät, vastuut ja tiedon omistajuus uudessa rakenteessa määritellään.

Vaikutus	Nykyisen yhteisten palvelujen mallin kehittäminen	Valikoiva yhteistyö- ja hybridimalli	Organisatorinen uudelleenjärjestely
Henkilöstö ja osaaminen	Mahdollistaa erikoistumisen, työn uudelleenkohdentamisen, varahenkilöjärjestelyjen vahvistamisen ja henkilöriippuvuuden vähentämisen.	Voi vähentää erityisesti teknistä henkilöriippuvuutta ja täydentää omaa osaamista. Kirkon erityisosaamisen säilyminen on varmistettava.	Muuttaa johtamis- ja mahdollisesti esihenkilövastuita. Henkilöstövaikutukset riippuvat tehtävien uudelleenjärjestelystä.
Kirkon oman ydinosaaamisen asema	Kirkon erityislainsäädäntöön, toimintaympäristöön ja yhteisiin palveluihin liittyvä osaaminen säilyy omassa organisaatiossa.	Edellyttää tehtäväkohtaista erottelua sen välillä, mikä on kirkon omaa ydinosaaamista ja mitä voidaan täydentää ulkopuolelta.	Ei itsessään ratkaise, mitä osaamista kirkon tulee ylläpitää. On määriteltävä ennen organisaatioratkaisua.
Edellytykset toteutumiselle	Yhteisiin prosesseihin ja järjestelmiin sitoutuminen koko kirkon tasolla. Vastuiden ja palvelutasojen selkeä määrittely.	Määritelty palveluomistajuus, tavoiteltu palvelutaso, oman ydinosaaamisen rajausta ja riittävä kustannus- ja työmäärätieto.	Määritelty yhteisten palvelujen tavoitetila, vastuut ja tuotantotavat.
Keskeinen riski	Kehittäminen jää osittaiseksi eikä yhteisiä käytäntöjä ja järjestelmiä saada koko kirkon käyttöön.	Palveluketjun, tiedon ja vastuiden pirstoutuminen sekä odotettua suuremmat ohjaus- ja kokonaiskustannukset.	Muutos jää muodolliseksi eikä vaikuta tunnistettuihin prosessi-, järjestelmä- ja vastuuongelmiin.
Suhde muihin vaihtoehtoihin	Muodostaa perustan myös muiden vaihtoehtojen luotettavalle arvioinnille.	Voidaan toteuttaa valikoivasti nykyisen mallin kehittämisen rinnalla.	Organisatorista ratkaisua on tarkoituksenmukaista arvioida vasta tavoitetilan ja palvelukohtaisten ratkaisujen täsmentymisen jälkeen.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa esitetään arvioinnin laatijoiden johtopäätökset sekä suositukset Suomen ortodoksisen kirkon keskushallinnon ja palvelukeskuksen toiminnan kehittämiseksi. Johtopäätökset ja suositukset perustuvat arvioinnin aikana kerättyyn aineistoon.

6.1 Johtopäätökset

Arvioinnin perusteella 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 seuranta- ja sisäistä valvontaa. Palvelukeskuksen palvelut koetaan seurakunnissa kokonaisuudessaan tarpeellisiksi ja asiointi pääosin sujuvaksi. Arvioinnissa ei siten nouse esiin tarvetta purkaa yhteisten palvelujen mallia, vaan kehittää sen johtamista, palvelurakennetta ja toimintatapoja.

Keskeisin keskushallinnon rakenteellinen kehittämistarve liittyy käytännön vastuiden ja toimintaketjujen selkeyteen. Keskushallinnon toimielinten muodolliset tehtävät ja toimivallat ovat pääosin määriteltyjä, mutta valmistelun, päätöksenteon, asiantuntijatuen, toimeenpanon ja seurannan vastuut eivät kaikissa tilanteissa muodosta käytännössä riittävän selkeää kokonaisuutta. Sama koskee palvelukeskuksen ja seurakuntien välistä työnjakoa. Kehittämistarve ei siten ensisijaisesti kohdistu säädöksissä määriteltyjen toimivaltuuksien muuttamiseen, vaan niiden käytännön rajapintojen ja toimintatapojen selkeyttämiseen.

Palvelukeskuksen asiantuntijaosaaminen on kokonaisuutena vahvaa. Toimintamalli on kuitenkin henkilöriippuvainen yksittäisten työntekijöiden osaamisesta ja toiminnan kehittämiskapasiteetti rajallinen. Sama pieni asiantuntijajoukko osallistuu päätösasioiden valmisteluun, seurakuntien neuvontaan sekä oman vastualueensa operatiiviseen ja kehittämistyöhön. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa kiireellinen valmistelu syrjäyttää pitkäjänteistä kehittämistä tai seurakunnille annettavaa tukea. Erityisesti pienissä asiantuntijapalveluissa yhden tai muutaman henkilön varaan rakentuva osaaminen muodostaa palveluille jatkuvuusriskin.

Selkein palveluaukko liittyy henkilöstöhallintoon ja merkittävä läpileikkaava kehittämistarve tietohallintoon. Henkilöstöhallinnon kokonaisvastuu ja asiantuntijatuki jakautuvat nykyisin useille toimijoille, eikä koko kirkkoa koskeva HR-toimintamalli ole riittävän yhtenäinen. Tämä näkyy myös laki- ja taloushallintoon kohdistuvina henkilöstöasioiden neuvonta- ja tulkintatehtävinä. Tietohallinnon osalta haasteet liittyvät järjestelmien ja tukikäytäntöjen hajanaisuuteen sekä koko kirkon yhteisen ohjauksen puutteisiin.

Taloushallinnossa on tehostamispotentiaalia nykyisen keskitetyn tuotantomallin sisällä, mutta säästöpotentiaalın määrää ei voida nykyisen aineiston perusteella luotettavasti arvioida. Keskeiset kehittämismahdollisuudet liittyvät prosessien sähköistämiseen ja automatisointiin,

seurakunnista toimitettavien lähtötietojen yhdenmukaistamiseen, tehtävien organisointiin sekä raportoinnin kehittämiseen. Henkilöstömitoituksen tai vaihtoehtoisten tuotantotapojen arviointi edellyttää kuitenkin nykyistä tarkempaa asiakas- ja prosessikohtaista työmäärä-, suorite- ja kustannustietoa.

Palvelujen tuotantotapaa ja palvelukeskuksen organisatorista asemaa koskevat ratkaisut ovat uudistamisen myöhempiä vaiheita. Ensin on tarkoituksenmukaista määritellä, mitä yhteisiä palveluja kirkko tarvitsee, millä palvelutasolla niitä tuotetaan, miten vastuut jakautuvat ja mitä osaamista kirkon on tarpeen säilyttää omassa organisaatiossaan. Tämän jälkeen voidaan arvioida palvelukohtaisesti oman tuotannon, yhteistyön ja ulkopuolisten palvelujen tarkoituksenmukaisuutta sekä palvelukeskuksen organisatorista asemaa. Pelkkä ulkoistaminen tai organisaatorakenteen muuttaminen ei ratkaise arvioinnissa tunnistettuja prosessi-, järjestelmä- ja vastuuongelmia.

6.2 Suositukset

1. Selkeytetään kirkon yhteisen hallinnon johtamista, vastuuta ja palvelumallia

Kirkon keskeisten toimijoiden valmistelu-, päätös-, neuvonta-, toimeenpano- ja seurantavastuut tulee kuvata nykyistä täsmällisemmin keskeisissä ja toistuvissa prosesseissa. Tavoitteena on tehdä näkyväksi, mikä taho käynnistää asian, kuka vastaa sen valmistelusta, minkä toimielimen tai muun päätöksentekijän toimivaltaan ratkaisu kuuluu, miten keskeisiä toimijoita kuullaan sekä kuka vastaa toimeenpanosta ja seurannasta.

Palvelukeskuksen yhteisille palveluille tulee määritellä nykyistä selkeämmät palvelukuvaukset tai palvelulupaukset. Niissä kuvataan palvelun sisältö, palvelutaso, palvelun vastuuhenkilöt tai -tahot, yhteydenottokanavat sekä seurakunnan oma vastuu. Palvelumallissa huomioidaan seurakuntien erilaiset lähtökohdat: yhteisten perusprosessien, järjestelmien ja kontrollien tulee olla mahdollisimman yhdenmukaisia, mutta asiantuntijatuen tarve voi vaihdella seurakunnan oman hallinnollisen kapasiteetin mukaan.

Kirkolliskokouksen linjausten, kirkollishallituksen toimeenpanon sekä hiippakuntien ja seurakuntien suunnittelun ajallista yhteensovittamista tulee vahvistaa. Samalla kirkon eri osissa olevaa juridista, taloudellista, hallinnollista ja muuta erityisosaamista hyödynnetään nykyistä systemaattisemmin yhteisessä valmistelussa ja kehittämisessä.

Päätösvalmistelussa tulee vahvistaa käytäntöjä, joilla asian toimivalta, toteuttamiskelpoisuus, keskeiset vaikutukset, tarvittavat resurssit ja toimeenpanovastuu tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Päätöksenteon dokumentointia, tiedoksiantoa ja muutoksenhakuohjeita yhdenmukaistetaan siten, että päätöksenteon kulku ja päätösten oikeusvaikutukset ovat yksiselitteisesti jäljitettävissä.

2. Rakennetaan koko kirkolle yhtenäiset henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon rakenteet

Koko kirkolle tulee muodostaa yhtenäinen henkilöstöhallinnon toimintamalli ja määritellä henkilöstöasioiden kokonaisvastuu. Yhteiseen toimintamalliin sisällytetään keskeiset HR-prosessit, ohjeet, järjestelmät ja palvelukanavat sekä seurakunnille tarjottava ennakoiva asiantuntijatuki.

Erityistä huomiota kiinnitetään kirkkoherrojen ja muiden esihenkilöiden työnantaja-, johtamis- ja hallinto-osaamisen tukemiseen. Tavoitteena on, että henkilöstöasioiden perustuki on saatavissa selkeästä yhteisestä palvelusta. Vaativaa erityisasiantuntemusta voidaan tarvittaessa täydentää ulkopuolisilla palveluilla.

Tietohallinnolle määritellään koko kirkon yhteinen tavoitetila, joka sisältää järjestelmäarkkitehtuurin, tietoturvan vähimmäisvaatimukset, järjestelmä- ja pääkäyttäjävastuut, käyttöoikeushallinnan periaatteet sekä IT-tuen toimintamallin. Keskeiset prosessit ja tietovirrat kuvataan kokonaisuutena ja tarpeettomia rinnakkaisia ratkaisuja vähennetään.

Tietohallinnon kokonaisuohjaus ja järjestelmäomistajuus säilytetään kirkolla riippumatta siitä, tuotetaanko yksittäisiä teknisiä tukipalveluja kirkon omana toimintana vai ulkopuolisena palveluna.

3. Uudistetaan taloushallinnon prosessit ja vahvistetaan tietopohjaa ennen pysyviä henkilöstö- tai ulkoistamisratkaisuja

Taloushallinnon prosessien sähköistämistä, automatisointia ja yhtenäistämistä tulee jatkaa. Erityisesti vähennetään manuaalista tietojen käsittelyä ja päällekkäistä tiedonsyöttöä sekä hyödynnetään automaatiota sellaisissa toistuvissa ja ennalta määriteltävissä työvaiheissa, joissa se voidaan toteuttaa sisäisen valvonnan vaatimukset säilyttäen.

Seurakunnilta toimitettavien talous- ja palkkahallinnon lähtötietojen muotoa ja toimittamisen käytäntöjä yhdenmukaistetaan. Yhteiset prosessit ovat edellytys sille, että järjestelmä uudistuksista ja automaatiosta saatavat hyödyt toteutuvat koko palveluketjussa.

Taloushallinnon työnjakoa tarkastellaan nykyistä tehtäväperusteisemmän organisoinnin näkökulmasta. Tavoitteena on vahvistaa erikoistumista, sijaistettavuutta ja toimintavarmuutta sekä vähentää nykyiseen seurakuntakohtaiseen työnjakoon liittyviä henkilöriskejä.

Samalla otetaan käyttöön riittävä asiakas- ja prosessikohtainen työmäärän, suoritteiden ja kustannusten seuranta. Seurantatietoa hyödynnetään paitsi palvelujen kustannustehokkuuden ja resursoinnin arvioinnissa myös keskusrahastosta rahoitettavan toiminnan kokonaisrahoitustarpeen määrittelyssä. Tavoitteena on, että seurakunnilta kerättävän rahoituksen taso voidaan perustella nykyistä läpinäkyvämmiin suhteisiin yhteisten palvelujen ja muiden keskusrahastosta rahoitettavien tehtävien todellisiin kustannuksiin.

Merkittäviä pysyviä henkilöstömitoitusta tai taloushallinnon ulkoistamista koskevia ratkaisuja tehdään vasta prosessien kehittämisen ja paremman tietopohjan muodostamisen jälkeen.

4. Vahvistetaan kriittisten asiantuntijapalvelujen toimintavarmuutta ja kohdennetaan oma osaaminen ydintehtäviin

Palvelualueittain tulee tunnistaa kriittiset tehtävät, joissa palvelukyky tai keskeinen osaaminen on yhden tai muutaman henkilön varassa. Näille tehtäville rakennetaan riittävät varahenkilöjärjestelyt, dokumentoidaan keskeiset prosessit ja vahvistetaan osaamisen jakamista.

Lakipalveluissa oma juridinen asiantuntijaresurssi kohdennetaan ensisijaisesti tehtäviin, joissa kirkon erityislainsäädännön, hallinnon ja toimintaympäristön tuntemus on keskeistä. Täydentävää erityisasiantuntemusta voidaan hankkia rajatuissa sopimus-, hankinta-, työ- ja kiinteistöoikeudellisissa kysymyksissä sekä hyödyntää seurakunnissa olevaa juridista osaamista.

Kiinteistöpalveluissa kirkon oma asiantuntijatyö painotetaan kiinteistökannan kokonaiskuvaan, korjausvelkaan, investointitarpeisiin ja riskien strategiseen hallintaan. Teknistä suunnittelua, kuntoarvioita, rakennuttamista ja muuta erityisasiantuntemusta voidaan hankkia tarpeen mukaan ulkopuolisilta toimijoilta.

Keskusrekisterissä vahvistetaan varahenkilöjärjestelyjä, prosessien dokumentointia ja toimintavarmuutta sekä jatketaan sellaisten työvaiheiden digitalisointia ja automatisointia, joissa viranomaisvastuut, tietosuojat ja rekisterinpitöä koskevat reunaehdot sen mahdollistavat.

Kasvatus- ja koulutuspalvelujen valtakunnallinen asiantuntijaresurssi kohdennetaan ensisijaisesti tehtäviin, joissa yhteinen palvelu tuottaa selvimmän lisäarvon: valtakunnalliseen edunvalvontaan, koulutusta koskevien muutosten ennakointiin, yhteisiin materiaaleihin ja seurakuntien asiantuntijatukeen. Resurssia voidaan täydentää verkostomaisella yhteistyöllä sekä rajatuissa kehittämistehtävissä määräaikaisella tai hankittavalla osaamisella.

Viestintä- ja julkaisupalveluissa selkeytetään valtakunnallisen ja seurakuntien paikallisen viestinnän työnjakoa. Painettujen ja digitaalisten kanavien kokonaisuutta arvioidaan jäsenistön tavoitavuuden ja kustannusten näkökulmasta. Valtakunnallinen sisältö- ja linjausvastuu erotetaan tarvittaessa teknisestä tuotannosta, jota voidaan soveltuvin osin hankkia ulkopuolelta.

5. Toteutetaan tuotantotapaa ja organisaatorakennetta koskevat ratkaisut vaiheittain

Keskushallinnon ja palvelukeskuksen uudistaminen toteutetaan vaiheittain siten, että myöhemmät tuotantotapa- ja organisaatoratkaisut perustuvat ensin muodostettavaan tavoitetilaan ja nykyistä vahvempaan tietopohjaan.

1. Määritellään yhteisten palvelujen tavoitetila: mitä yhteisiä palveluja kirkko tarvitsee, kenelle niitä tuotetaan, millä palvelutasolla ja miten keskeiset vastuut jakautuvat.
2. Vahvistetaan yhteisiä perusrakenteita ja prosesseja. Keskeisiä kokonaisuuksia ovat henkilöstöhallinto, tietohallinto, taloushallinnon prosessit ja tietopohja, palvelutasojen määrittely sekä kriittisten asiantuntijapalvelujen toimintavarmuus.
3. Arvioidaan palvelu- ja tehtäväkohtaisesti tarkoituksenmukainen tuotantotapa. Arvioinnissa erotetaan tehtävät, joissa kirkon oma erityisosaaminen, viranomaisvastuu tai sisäinen

valvonta edellyttävät oman osaamisen säilyttämistä, niistä tehtävistä, joissa voidaan hyödyntää kirkon sisäisiä osaamisverkostoja, yhteistyötä tai ulkopuolisia palveluja.

4. Arvioidaan palvelukeskuksen organisatorinen asema muodostetun tavoitemallin perusteella. Tällöin voidaan ratkaista, palveleeko nykyinen palvelukeskusrakenne tarkoituksenmukaisimmin yhteisten palvelujen järjestämistä vai olisiko tehtävien nykyistä tiiviimpi kytkeminen kirkollishallituksen kansliaan tai muuhun yhteisen hallinnon rakenteeseen toimivampi ratkaisu.

Vaiheittainen eteneminen vähentää riskiä siitä, että organisaatiorakennetta tai palvelujen tuotantotapaa muutetaan ennen kuin on määritelty, mitä muutoksella tavoitellaan. Samalla se mahdollistaa prosessi- ja järjestelmä uudistusten vaikutusten arvioinnin ennen myöhempiä henkilöstö-, tuotantotapa- ja organisaatioratkaisuja.

Lähteet

Böös, E., Larikka, A., Mäkirinta, T., & Mikkola, H. (2017). Arkkipiispan istuimen mahdollisen Helsinkiin siirtämisen vaikutusten arviointi: Työryhmäraportti 4.9.2017. Suomen ortodoksinen kirkko.

Hallintolaki 434/2003. (2003). Finlex. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/434>

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi ortodoksisesta kirkosta (HE 59/2006 vp). (2006). Finlex. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2006/59>

Laki ortodoksisesta kirkosta 985/2006. (2006). Finlex. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2006/985>

Ortodoksisen kirkon kirkkojärjestys 174/2007. (2007). Finlex. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/174>

Oy Tuokko Ltd. (2016). Suomen ortodoksinen kirkko: Taloustoimiston auditointi. Raportti 7.10.2016.

QL Partners Oy. (2020). Suomen ortodoksinen kirkko, Ortodoksisen kirkon Palvelukeskus: Palvelukeskuksen nykymuotoisen toiminnan arviointi 2020 – Loppuraportti.

Suomen ortodoksisen kirkon kirkolliskokouksen pöytäkirjat, vuodet 2024–2026.

Suomen ortodoksisen kirkon verkkosivut. Saatavilla: <https://ort.fi/>

Suomen ortodoksinen kirkko. (2021). Taloustoimiston nykytilan kartoitus 2021 sekä peruspalvelumalli.

Suomen ortodoksinen kirkko. (2024–2026). Kirkollishallituksen pöytäkirjat ja niiden liitteet.

Suomen ortodoksinen kirkko. (2025). Henkilöstöopas. Päivitetty 28.1.2025.

Suomen ortodoksinen kirkko. (2025). Taloustoimiston toimintakertomus 2025.

Suomen ortodoksinen kirkko. (2026). Talous- ja palkkapalvelujen kehittäminen ja keskittäminen vuosina 2016–2026.

Suomen ortodoksinen kirkollishallitus. (2021, 17. kesäkuuta). Yhtenäinen taloushallinnon ja palkanlaskennan palvelumalli ortodoksisille seurakunnille (Kirkollishallituksen istunto 9.6.2021, toimituskirja, § 33, diaarinro 53/20/2021).

Valtiokonttori. (2025). Tilauksesta maksuun -prosessin hyvät käytännöt. Saatavilla: <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/tilauksesta-maksuun-prosessin-hyvat-kaytannot-5/>

Keskusverolautakunnan ennakkoratkaisu. KVL: 2021/13. VH/826/02.05.04/2021

owalg^{||}group