



KYRKOSTYRELSENS CIRKULÄR

Nr 11/2009
12.3.2009

UTVÄRDERING AV FÖRUTREDNINGEN OM SERVICECENTER FÖR PERSONAL- OCH EKONOMIFÖRVALTNING (HETA)

Ämbetskollegiet beställde 8.1.2009 en utvärdering av HeTa-projektet av PricewaterhouseCoopers som tilläggsuppdrag till kyrkans centralfonds revisionsuppdrag.

Det huvudsakliga målet med utvärderingen var att bedöma om förutredningen var tillräckligt täckande och tillräcklig, utvärdera om servicecenterplanens informationsinsamling och beräkningar var korrekta och tillräckliga, bedöma den kritik som framförts mot utredningen och utvärdera ändamålsenligheten i de valda utvecklingsalternativen.

Utvärderingen av HeTa-förutredningen, sammanfattning områdesvis

Målsättning

Styrkor

- + Interna problem och behovet av effektivisering har identifierats och det finns en omfattande förståelse för behovet att förbättra kostnadseffektiviteten.
- + Slutsatsen att koncentrera servicecenterplanerna till modellen med ett servicecenter är ändamålsenlig ur ekonomisk synvinkel.

Svagheter

- Brister i beaktandet av beslutsfattarens synvinkel.
- Utvecklingsalternativen har inte undersökts tillräckligt i förhållande till ändringar på makronivå (t.ex. minskningen av kyrkans medlemsantal).
- Utvecklingsarbetet saknar prioriterade kvalitets-, kvantitets-, och tidsmål.
- Riskanalyserna är bristfälliga.

Faktainsamling och beräkning

Styrkor

- + Materialinsamlingen består av innehållsmässigt täckande och rätt frågor.
- + Församlingsurvalet i servicecenterplanen var representativt.

Svagheter

- Beräkningarna innehåller flera betydande fel som inverkar på slutsatserna.
- Realismen i resultatet av beräkningarna har inte granskats tillräckligt.
- Skälningen av församlingsurvalet är felaktig.

- Felaktigheter i materialinsamlingen är delvis okorrigerade eller uppgifterna icke validerade.
- Audit trail saknas.

Utvecklingsalternativ

Styrkor

- + Olika alternativ beaktas.
- + Utvecklingsalternativen beskrivs uttömmande.

Svagheter

- Argumentationen kring utvecklingsalternativen har knutits till den nuvarande omvärldssituationen.
- Vissa utvecklingsalternativ saknas, bl.a. har organisationsmodellen för nuvarande servicecenter inte beaktats (hybridmodeller, spridning baserade på processfördelning).
- Utvecklingsalternativen är onyanserade och för likartade.
- Utvecklingsalternativ har uteslutits delvis utan grund.
- Behandlingen av utvecklingsalternativen har inte dokumenterats tillräckligt täckande.

Projektarbete

Styrkor

- + Medlemmarna i utvecklingsgruppen representerar "kunderna" och resursfördelningen är representativ och tillräcklig.
- + Tiden som reserverats för genomförandet var väl tilltagen.
- + Projektgruppen har i huvudsak används på rätt sätt.
- + Det fanns struktur för administrationen och styrningen.

Svagheter

- Kommunikationsplan saknas och information i bred skala har inletts först när förundersökningen var klar.
- En del av medlemmarna i projektgruppen hade inte sin egen roll klar för sig i projektarbetet och beslutsfattandet.
- En del av projektadministrationen, t.ex. intressegruppsanalysen och målsättningen, var bristfällig.

Utredningens särskilda prioriteringsområde

Utvärderingen fäste särskild uppmärksamhet vid genomgång av beräkningarna och scenarierna, eftersom detta var områden som hade rönt mycket kritik redan innan utvärderingsarbetet inleddes.

Några observationer om förutredningen:

- Hösten 2007 var de stora församlingarna överrepresenterade i urvalets målgruppsorganisation. I skalningen har uppgifter använts på fel sätt. Stora församlingar fungerar effektivare, vilket innebär att de nuvarande kostnaderna har underskattats.
- Till följd av ett fel i frågeformuläret har det antal arbetstimmar som uppgetts blivit för lågt. De nuvarande kostnaderna för arbetstimarna har underskattats med ca 1,7 milj. euro, vilket försvårar jämförelsen av de olika alternativen.

- I förutredningen insamlades inga uppgifter om prestationskvantitet, vilket innebär att det inte går att göra en tillförlitlig bedömning av sparpotentialen och resursbehovet i de olika utvecklingsalternativen.

Sammandrag av PwC:s rekommendationer

- Genom koncentration/centralisering kan betydande ekonomisk nytta nås och det lönar sig därför att gå vidare med projektet.
- En jämförelse av granskningsberäkningarna med benchmarking-uppgifterna visar trots osäkerheten på betydande effektiviseringspotential. Beräkningen bör korrigeras genom rättelse (komplettering) av urvalet och godkännande av den verkliga storleksordningen på de nuvarande kostnaderna.
- Utvecklingsbehoven bör definieras med beaktande av framtida omvärldsförändringar, så att de mål som ställs upp inte blir för anspråkslösa och därmed i framtiden tvingar till radikalare beslut än de nuvarande.
- Utvecklingsalternativen behöver breddas, deras verkningar på olika intressentgrupper bör identifieras och motiveringarna till valet och sloandet av alternativ bör preciseras.
- I nuläget finns ännu inte beredskap för att lägga ut verksamheten, men det finns inte heller tillräckligt goda motiveringar till att i detta skede stryka alternativet.
- Riskanalysen bör göras om med beaktande av riskområden för varje alternativ.
- För att garantera fortsättningen på projektet bör riskanalysen kompletteras och ett åtgärdsprogram göras upp. En viktig del är en känslighetsanalys som gäller församlingarnas frivilliga deltagande i HeTa-projektet och nödvändiga åtgärder om målen inte nås.
- Kostnadseffektiviteten kan maximeras med hjälp av modellen med ett servicecenter. Om man lägger vikt vid andra kriterier och går in för flera center bör antalet center definieras, beslutets kostnadseffektivitet beräknas och riskerna bedömas.
- Om man går in för modellen med fler verksamhetsställen kan skötseln av en enskild funktion (t.ex. inköpsfakturor) i praktiken delas upp mellan högst två ställen. Erfarenheten har visat att det annars kan vara svårt att nå effektivitetsnyttan.

Information om utvärderingen av förutredningen

- 1) Huvudpunkterna i slutrapporten presenteras i ett cirkulär
- 2) Slutrapporten läggs ut på HeTa:s webbsidor
- 3) Representanter för PwC presenterar utredningen
 - a. för ekonomiutskottet 27.3
 - b. för kyrkostyrelsens plenum 31.3
 - c. för företrädare för de stora ekonomiska församlingsenheterna 17.4
 - d. vid ett informationsinlägg för kyrkomötet 4.5

Slutrapporten från PwC:s utvärdering av förutredningen finns på adressen www.evl.fi/hyvatkaytannot under "Mietintöjä". Rapporten nås också via kyrknätet och "Kysy HeTasta".

PwC:s noggranna bedömning av den kritik som riktats mot förutredningen finns också på samma adress.

Närmare upplysningar: projektchef Anne Saloniemi, tfn 050-440 9044

KYRKOSTYRELSEN

Risto Junttila

Leena Rantanen