

Kokonaisarviointi

– Itsearviointia täydentävä ulkopuolisen kanssa suoritettu hankkeen etenemisen ja tulosten tulkinta

A. TULOKSET JA VAIKUTUKSET

1. Mitä saatiin aikaan? Mikä muuttui ARVO:n ansiosta? Ketkä hyötyivät? Millaisia tuloksia tuli?

❖ RAKENTEIDEN VAHVISTUMINEN

- ARVO on tukenut kunnan poikkihallinnollista rakennetta
- Kuntatyöryhmärakenteesta jatkossa pysyvä malli kunnan sisäiseen yhteistyöhön, yhteistyörakenteet ovat muuttuneet pysyviksi

❖ YHTEISTEN KÄSITTEIDEN VAHVISTUMINEN

- Työryhmätyöskentelyissä kehittämistyön etenemisen lähtökohta
- Yhteisten käsitteiden määrittely on merkityksellinen osa kehittämistyön kokonaisuutta sekä osallistujien ammatillisen osaamisen vahvistajana

❖ TIEDON JAKAMINEN

- Hyvien käytäntöjen jakaminen tuottaa jatkossa tuloksia

❖ TAUSTALLA AIEMPI KEHITTÄMISTYÖ

- Aiemmat hankkeet taustalla – ARVO poikkesi aiemmista hankkeista laajuudellaan, fyysisesti laajalla alueella sekä henkisesti monella tasolla
- Aiemman AVA - hankkeen jatkumo on nähtävillä sekä koulutuksissa että kuntatyöryhmärakenteiden muodostumisessa - erityisesti varhaiskasvatuksen ihmiset saaneet enemmän ARVO:n kehittämistyöstä tukea työlleen → arvioinnin ääripäät johtuvat osittain tästä syystä

❖ HANKKEEN KOKONAISUUDEN HALLINNAN VAIKEUS

- Hankkeessa monia eri tasoja – kokonaisuuden hahmottaminen vaikeuden takia koko viitekehys ei auennut kaikille osallistujille
- Hallinnan vaikeus peilautuu siihen, onko tavoitteet päätetillä vai suunta – kehittämistyö ja hanketyö eivät voi olla täysin jäsentynyttä, vaan viitekehys suuntaa ajatuksia matkan varrella
- Kehittämissyksikkö - ajatus on muuttunut matkan varrella → kehittämistyön tekeminen muuttuvassa tilanteessa on vaikeaa kuntien näkökulmasta
- Hankkeessa työstiin samanaikaisesti rakenteita ja sisältöjä – resurssit loppuivat kunnilta kesken
- Kuntien todelliset kehittämistarpeet suhteessa suureen hankekokonaisuuteen eivät kohdanneet – kuntien asiantuntemus häviää laajoissa kokonaisuuksissa
- Vaihtuvuus ja organisaatiouudistukset ovat tuoneet haasteita sitoutumiseen ja osallistumiseen – rajapintojen tarkastelu keskeneräistä
- ARVO ja kuntien samanaikainen organisaatiouudistus eivät kohdanneet

B. VISIO, TAVOITTEET, LINJAUKSET/TEEMAT, TOIMENPITEET / MENETELMÄT

2. Olivatko tavoitteet oikeat? Tehtiinkö oikeita asioita? Vastasiko hankkeen organisoituminen tavoitteisiin?

❖ TAVOITTEIDEN ASETTELU

- Tavoitteiden asetteluun käytettiin paljon aikaa – toisaalta sitä tarvittiin yhteisen kielen ja käsitteistön saavuttamiseksi
- Tahtotila alussa oli vahva kehittämiselle – hankkeen loppuvaiheessa konkretisoitunut käsitteistä kehittämistyöhön
- Tavoitteet ovat vaikeasti asetettuja – henkilöstön vaikeaa ymmärtää. Määrittelyn vaikeus pitää kaukana konkretiasta.
- Tavoitteiden asettelu on ristiriitainen suhteessa hankkeen aika- ja talousresursseihin → johto- ja ohjausryhmä eivät pystyneet määrittelemään tavoitteita realistisiksi ja tavoitettavaksi

❖ SISÄLLÖLLINEN ETENEMINEN

- Kehittämistyö on edennyt yhteisten määrittelyjen, tapaamisten, keskustelujen ja ristiriitojen kautta kohti sisällöllistä konkretiaa
- Hankkeen myötä on nähtävillä kuntien sisäisen työn vahvistaminen seudullisen yhteistyön kontekstissa
- Kehittämistyön tarkoitus nähdään hyötynä asiakkaille ja asiakkaiden kanssa työskenteleville
- Mm. moniammatillinen kasvatuskumppanuus sisällöllisenä teemana on edennyt kuntakohtaisesti

❖ ORGANISOITUMINEN.

- Kuntien organisaatiouudistukset jäivät liian vähälle huomiolle - erilaisella organisaatiolla olisi voitu tukea muuttuvia kuntarakenteita paremmin (mm. Raasepori, LOST)
- Vaikka laaja alueellisuus on ollut haaste, seudullinen yhteistyö on syventänyt asioiden käsittelyä kehittämissä.
- Ruotsinkielisyys tulee olla mukana palvelujen ja sisältöjen kehittämisessä, ei erillisenä työryhmätyöskentelynä

❖ KOULUTUKSET KEHITTÄMISTYÖSSÄ

- Koulutusjärjestelyissä olisi voitu osittain tukea kuntatyöryhmiä ja kuntien organisaatiouudistuksia enemmän kohdennetummalla työkokous - tyyppisellä työskentelyllä
- Koulutuksissa tuettiin moniammatillista yhteistyötä, mutta koulutus ja kehittäminen eivät osallistujille näyttäytyneet jatkumona
- Johtamiskoulutuksissa kohderyhmä liian heterogeeninen ja toteutus liian laaja-alainen, koulutusprosessien toteutus tuotti tulkintavaikeuksia → palaute ristiriitainen

3. Olivatko oletukset oikein?

- Perusolettamuksia ei määritelty hankkeen alkuvaiheessa tarkasti – *missä vaiheessa ollaan ja mitä kehittämistyöltä odotetaan*

C. ESTÄVÄT / EDISTÄVÄT TEKIJÄT

4. Olivatko edellytykset tavoitteeseen pääsemiseksi olemassa? Oliko luottamusta ja sitoutumista? Mitä toimintaympäristössä tapahtui hankkeen aikana?

❖ LUOTTAMUS JA SITOUTUMINEN

- Vaihtuva henkilöstö / kehittäjäjoukko loi sitoutumiselle haasteita
- Konkretisointi on ollut vaikeaa, mutta ajattelutavan muutos mennyt eteenpäin.
- Hankkeen toimijoiden / jäsenten valtuuksissa epäselvyyttä

❖ TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Rakenneuudistukset toivat resurssiongelmia hankkeeseen osallistumiselle ja sen etenemiselle
- Vakiintuneet kunnan sisäiset moniammatilliset rakenteet vahvistivat kehittämistyötä
- Hankkeen lyhytaikaisuus ei anna relevantteja mahdollisuuksia pitkäjänteiselle kehittämistyölle

D. OPPIMINEN

5. Mitä opittiin?

- Kuntien tulee rajata osallistuminen alusta asti selkeästi, jotta osallistuminen mahdollistuu
- Vaikutusten tarkempi selvittely jo alkuvaiheessa tärkeää
- Perusolehdukset tulee alkuvaiheessa määritellä tarkemmin - tarkka alkuvaiheen analyysi kuntakohtaisista tarpeista suhteessa seudulliseen yhteistyöhön
→ toimijat tulevat mukaan omien tarpeiden sekä resurssien mukaisesti
- Kehittämistyön tulee selkeämmin perustua tutkimustietoon
- Organisaatiouudistukset ja muut muutokset tulee jatkossa huomioida tarkemmin kehittämistyössä - vaativat erityisesti poikkihallinnollisen työn vahvistamista jatkossa.
- Hankkeen toimijoiden / jäsenten valtuuksien selkiyttämiseksi tulee selvittää kunnan sisällä sekä sovittava tiedonkulusta ja vastuutehtävistä
- Johto- /ohjausryhmän tulee tarkemmin tarkastella tarpeita suhteessa toteutukseen ja toimenpiteisiin; yhteisvastuu hankkeen etenemisestä vahvemmaksi
- Kehittämistyön linkki kunnan ylimpään johtoon tulee olla selkeä: strateginen yhdenmukaisuus kunnan tarpeiden ja kehittämistyön välillä

Muuttuivatko käsitykset?

- Vahvistui käsitys, että kaikessa kehittämistyössä tarvitaan pitkäjänteisyyttä (sekä kunnan sisällä ja seudullisesti)
- Kannattelevia tekijöitä paljon, hankkeen loputtua tarvitaan uudet rakenteet → jatkuva arviointi
- Kunnan sisällä perusajatuksen kirkastaminen tärkeää, jotta käsitykset ja odotukset yhteneväiset
- Kehittämistyön systemaattisesti eteenpäin kuljettaminen tuo tulosta

6. Mitä tehtäisiin toisin jatkossa? Mitä on hyvä ottaa huomioon uusissa hankkeissa?

- Kehittämisen tulee enemmän pohjautua tutkimukselliseen tietoon
- Tutkimuksellisen tiedon esille tuominen kuntien hyväksi – kehittämisverkosto tiedon tuottajana
- Kehittämistyön tavoitteet alusta asti realistisiksi ja tavoitettaviksi
- Valmistelevala työ kunnissa tärkeää eri toimialojen välillä – mitä kehitetään, mihin panostetaan?
- Kehittämistyö tehdään kunnassa ja hanke tukee sitä – hankkeen ydin muodostuu kunnassa tapahtuvan työn perusteella
- Alueellisen organisoitumisen uudistaminen
- Selkeämpää rajausta sisältöihin
- Ohjausryhmän työskentelyn selkeämpi analyysi, mitä pitää tehdä
- Foorumi, joka oikeasti käsittelee, tekee valintoja ja päätöksiä
- Vähemmän työryhmiä ja pienempiä ryhmäkokoja
- Yhteys perusjohtoon selkeämmäksi, jotta asiat ja kehittämistyön eteneminen selkeämmäksi
- Kuntien strategiset painopisteet esille – miten kehittämistyö tukee niitä?
- Informaation määrän tarkentaminen – ei liikaa, kohdennetummin
- Hallinnollinen rakenne kevyemmäksi

Jäikö ARVO-hankkeen kehittämistyöstä pysyviä jälkiä?

- Kuntatyöryhmien toiminta pysyväksi
- Toimintakulttuurin suunta oikea; puhutaan enemmän lapsuudesta kuin sektoreista
- Oma rooli kunnan sisäisissä prosesseissa on vahvistunut
- Vision mukaisesti kehittämistoiminta on vahvistanut toimintakulttuuria. Vision mukaisia pysyviä toimintaedellytyksiä ei luotu, mutta jatkuvuus on taattu.
- Moniammatillisen ja monisektoraaalisen yhteistyön ymmärrys on vahvistunut esimiehillä ja henkilöstöllä