

## **1. MLL:n kehittämistoiminnan periaatteet**

**Mannerheimin Lastensuojeluliiton kehittämistyötä liiton perustoiminnassa ja projekteissa ohjaavat seuraavat periaatteet:**

### **MLL:n strategiset linjaukset**

Kehittämistyön lähtökohtana ovat MLL:n keskeiset strategiat, ohjelmat ja linjaukset. Näitä ovat MLL:n Kolmivuotissuunnitelma.

### **Tarvelähtöisyys**

Uusien toimintamallien, työmuotojen, aineistojen tai koulutusten kehittelyn tulee perustua olemassa olevaan tarpeeseen. Kehittämistyö voi perustua lasten ja lapsiperheiden arjesta saatuun kokemustietoon ja/tai tutkimustietoon. Kehittämistyön tuotosten tulisi olla MLL:n toimintaan soveltuvia ("MLL näköisiä").

### **MLL:n sisäinen kumppanuus**

Kehittämistyössä ensisijaisia kumppaneita ovat liiton omat toimijat

### **Kumppanuus kuntien ja muiden järjestöjen kanssa**

Kunnat ovat keskeinen yhteistyökumppani liiton kaikilla tasoilla. Erityisesti Raha-automaattiyhdistyksen ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittamassa kehittämistoiminnassa on tärkeää, että sitä toteutetaan yhteistyössä kuntien kanssa

### **Kehittämistyössä saavutetun osaamisen siirtäminen**

Mikäli kehittämistyötä tehdään projektityöntekijöiden voimin, on tärkeää että hankkeessa on mukana myös perustyöstä vastaavia vapaaehtoisia tai työntekijöitä

### **Kehittämistyön tuotosten arviointi**

Liiton eri toimijoiden tuottamat uudet käytännöt ja aineistot arvioidaan ennen kuin niitä levitetään koko liitossa

## **2. Hanketoiminnan malli**

Hanketoiminnan malli on luotu erityisesti RAY-rahoitusta ajatellen, mutta se mahdollistaa myös osallistumisen muihin ajankohtaisiin ja varteenotettaviin rahoitushakuihin..

### **Hanketoiminnan ohjelmallisuus**

Kehittämishankkeet perustuvat ohjelmalliseen ajatteluun

## Hanketoiminnan koordinointi ja yhteistyö

MLL:n hankkeille haetaan rahoitusta ja niitä toteutetaan koordinoitusti. Yhteisissä hankefoorumeissa varmistetaan, että hankehaku on koordinoitua ja hanketeemat yhdessä sovittuja. Hankkeiden koordinointi on erityisen tärkeää Raha-automaattiyhdistyksen ja sosiaali- ja terveysministeriön Terveysten edistämisen määrärahojen kohdalla.

MLL:n eri hankkeet ovat yhteistyössä keskenään jo hankkeiden toteutusvaiheessa ja jakavat kokemuksiaan piirien ja/tai keskusjärjestön organisoimissa oppimisfoorumeissa. Näin hyödynnetään eri hankkeissa oleva asiantuntemus sekä mahdollisuus vertaistukeen ja vertaisarviointiin.

## Hanketeemat kootaan yhteisissä hankefoorumeissa

Kaksi kertaa vuodessa järjestetään MLL:n keskustoimiston ja piirien *hankefoorumi*, joka jäsenyytensä seuraavasti. Pääsääntöisesti **syksyn hankefoorumissa (1-2 päivän)** esitellään uudet ajankohtaiset hankeideat ja se, miten ja millä aikataululla niitä on tarkoitus valmistella. **Kevään hankefoorumissa (1-2 päivän)** työryhmät kertovat yhteenvedonsa teemoista. Hankefoorumeissa sovitaan myös siitä, kuinka hankkeiden yhteistyötä koordinoidaan. Kukin hanke osallistuu hankefoorumeihin siinä vaiheessa kun se on omaa elinkaartaan menossa.

Hankefoorumeihin tuotujen uusien hankeideoiden kanssa noudatetaan seuraavia pelisääntöjä. Hankeideat voivat olla:

1. **"Vapaita hankeideoita"** (idea vapaasti kaikkien käytössä ja muokattavissa)
2. **"Omittuja hankeideoita"** (idean esittäjä haluaa olla mukana hankkeen valmistelussa)
3. **"Suljettuja hankeideoita"** (idean esittäjä haluaa jostain perustellusta syystä toteuttaa hankkeen itsenäisesti tai yhteistyössä MLL:n ulkopuolisten tahojen kanssa).

## Hankepartnereiden hakeminen

Sisäisten partnereiden hakeminen tapahtuu pääasiassa hankefoorumeissa. Ulkoisten partnereiden hakemisen osalta on tärkeää ajoissa etsiä ja sopia MLL:n ulkopuoliset hankkeeseen osallistuvat tahot (kunnat, järjestöt jne.)

## Hankesuunnitelman laatiminen

Suunnitelmaa laadittaessa tulee perustella hankkeen tarve; miksi on tärkeää, että hanke toteutetaan juuri nyt

Hankesuunnitelmassa tulee kuvata millä tavoilla hanke kytkeytyy MLL:n perustyöhön ja miksi juuri kyseinen hanke on MLL:n toimintaan soveltuva hanke (paikallisesti/alueellisesti/valtakunnallisesti). On myös perusteltava mitä uutta hanke tuo niin kohde-ryhmälleen kuin MLL:lle ja mikä on sen yleinen yhteiskunnallinen merkittävyys. Tärkeää on jo suunnitelmavaiheessa pohtia, millä varmistetaan, että hanke jää elämään MLL:n pe-

rustyöhön ja miten hanke levitetään niin MLL:n toimintaan kuin muihin mahdollisiin toimintoihin/palveluihin.

### **Hankkeiden riskien hallinta ja ennakointi**

Hankkeen suunnitteluvaiheessa on syytä ennakkoon arvioida hankkeen onnistumista tukevia ja uhkaavia tekijöitä sekä suunnitella riskitekijöiden hallintaan liittyviä toimenpiteitä.

### **Sopimukset**

Aiesopimuksissa sovitaan reuna-ehdoista MLL:n sisäisten ja ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Sovittavia kysymyksiä ovat muun muassa yhteistyön tavoitteet ja toimintaperiaatteet sekä resurssien kohdentaminen - myös niissä tilanteissa, joissa rahoitus poikkeaa suunnitellusta. Aiesopimuksissa sovitaan myös hankkeen omistajuudesta eli siitä kuka vastaa hankkeen hallinnoinnista.

Myönteisen hankepäättöksen jälkeen tehdään varsinaiset hankesopimukset, joissa sovitaan hankkeiden toteutuksesta, aikataulusta, työn- ja vastuunjaosta sekä hallinnoinnista, rahoituksesta ja rahoituksen jakaantumisesta eri osapuolten kesken.

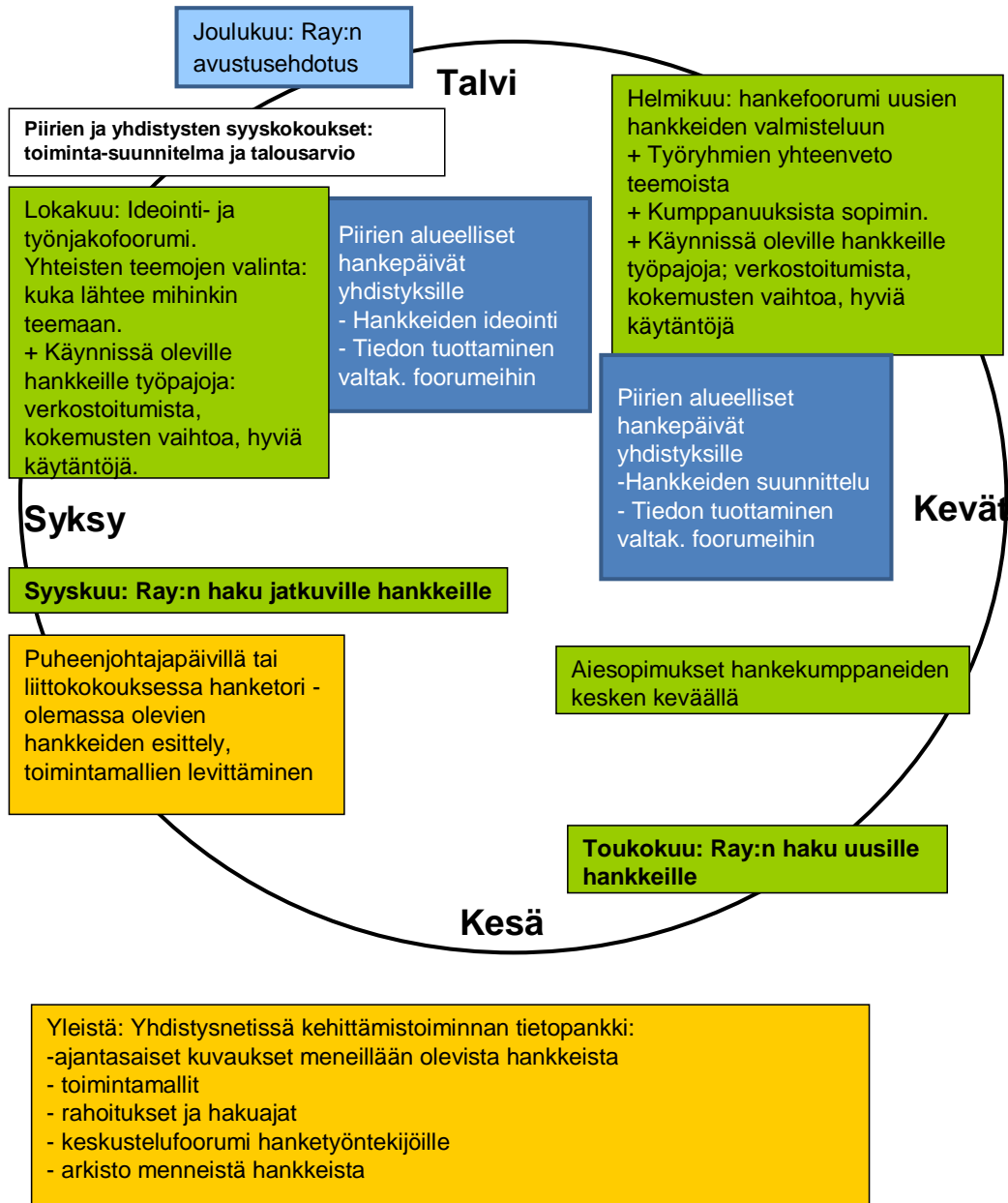
### **Arviointi**

Hankkeiden arviointia varten kehitetään systemaattinen prosessi liittoyhteisön sisälle  
Toteutettavien hankkeiden arviointia varten kehitetään arviointimalli

### **Toteutuvien hankkeiden yhteistyö**

Hankkeen vastuutaho huolehtii siitä, että hankkeesta tiedotetaan MLL:n eri toimijoille jo hankkeen kuluessa..

### 3. Vuosikello MLL:n hankehallintaan



## 4. Kehittämistyön tulosten levittäminen

Kehittämistyön tuottamien mallien, käytäntöjen ja aineistojen levittämisessä liittoyhteisössä hyödynnetään MLL:n olemassa olevia kanavia (esim. Yhdistysnetti, Lapsemme -lehti, julkaisutoiminta, keskusjärjestön koulutukset, toiminnanjohtajapäivät, piirien perhetoiminta-koordinaattoreiden ja nuorisotyöstä vastaavien työkokoukset). Hyviä levityskanavia ovat myös liiton Puheenjohtajapäivät sekä piirien syys- ja kevätkokoukset ja koulutustilaisuudet. Piirit tukevat yhdistyksiä alueellisessa levittämistoiminnassa, keskusjärjestö tukee valtakunnallista levittämistyötä yhteistyössä piirien kanssa.

MLL:n sisäisen levittämistyön lisäksi kehittämistyön tuloksia levitetään muille toimijatahoille hyödyntäen julkaisutoimintaa, valtakunnallisia yhteistyöfoorumeja, verkostoja, messu- ja koulutustapahtumia sekä sähköisiä kanavia.

Hankkeiden tulosten vakiinnuttamiseksi on tärkeä kiinnittää niitä olemassa oleviin rakenteisiin ja toimintamuotoihin. On myös huolehdittava kehittämistyön tulosten ylläpidosta, päivityksestä ja seurannasta.

Keskusjärjestö rakentaa ja ylläpitää kehittämistyön tietopankkia, joka sisältää kehittämis- ja projektitoimintaa tukevia tietotekstejä, arviointimalleja, nettilinkejä jne. Lisäksi pankki sisältää ohjeita ja vinkkejä hyvistä hankekäytännöistä, keskustelufoorumin hanketyöntekijöille ja hankkeiden valmistelijoille, ajantasaiset kuvaukset meneillään olevista hankkeista, arkiston menneistä hankkeista, levitettävät toimintamallit sekä tietoa rahoituksista. Tietopankki toteutetaan osana Yhdistysnettä.

## Liite 1: Hankkeiden riskien ennakointi ja hallinta

Hankkeen suunnitteluvaiheessa on syytä paneutua pohtimaan hankkeen onnistumiseen oleellisesti vaikuttavien mahdollisuuksien ohella myös todennäköisiä uhkatekijöitä ja niiden hallintaan liittyviä toimenpiteitä. Näin pystytään hallitsemaan myös monia hankkeen onnistumisen kannalta olennaisia epävarmuustekijöitä. Riskitekijöitä kannattaa tarkastella uudestaan rahoituspäätöksen tultua ja sopeuttaa riskien hallintaan liittyvää toimenpidesuunnitelmaa saadun päätöksen mukaisesti. Isoissa hankkeissa riskejä on tarkoituksenmukaista tarkastella projektin toteuttamisen aikana.

**Hankkeen riski tai uhka** on mikä tahansa asia joka vaikuttaa kielteisesti projektin toteutukseen tai lopputuloksen käyttöön.

Yksinkertaisimmillaan hankkeen riskien arvioinnin voi tehdä esim. kirjaamalla ylös väittämiä mahdollisista riskeistä ja rinnalle suunnitelman / toimenpiteet riskin toteutumisen ehkäisemiseksi. Jokaiseen projektiin voidaan helposti löytää lukuisia pieniä uhkatekijöitä, mutta tarkasteluun kannattaa ottaa ainoastaan projektin onnistumisen kannalta kriittiset riskitekijät. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että kriittisiä ja suunnittelua vaativia uhkia voi olla yhteensä korkeintaan 10 kpl. Jos niitä löydetään enemmän, on hyvä pohdita, onko projektin suunnittelu ja sen toteutumismahdollisuudet liian epävarmalla pohjalla.

Alla on muutamia esimerkkejä sellaisista riskeistä, joiden äärelle ainakin olisi hyvä pysähtyä hetkeksi, kun suunnitellaan MLL:n usean piirin yhteisiä hankkeita. Jokaiselle monen toimijan yhteiselle hankkeelle on tietenkin löydettävissä myös lukuisia muita, juuri kyseiselle hankkeelle ominaisia riskejä. Alla olevat esimerkit toimivat vain ajatusten kirvoittajina:

Ensin muutama riski, johon on mietitty myös esimerkkitoimenpiteet riskin hallitsemiseksi:

Riski	Toimenpiteet riskin hallintaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoimijaisen verkoston johtamiseen / hallintajärjestelmään liittyvät riskit (työresurssi, talousvastuu, tiedottamisvastuu, päätöksenteko-oikeudet jne.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toiminnan huolellinen mallinnus, kirjalliset sopimukset, yhteiset koulutukset, säännölliset keskustelufoorumit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntakumppanit eivät sitoudu yhteiseen toimintaan / Kunta-avustusten epävarmuus nykyisessä taloudellisessa tilanteessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aktiivinen tiedottaminen, kuntaneuvottelujen sisältöihin selkeä rakenne, perustellaan hyödyt tarkkaan</li> <li>➤ Toiminnan vaikutusten arviointiin panostaminen / tulosten esittäminen myös taloudellisin argumentein</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MLL:n paikallisyhdistykset ja muut piirit eivät sitoudu hankkeessa suunniteltavaan toimintatapaan / muutokseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suunnitteluvaiheessa jo myös muun organisaation kuuleminen, osallistava sisällön suunnittelu.</li> <li>➤ Hankkeelle järjestelmällinen koulutus- / tiedotus-suunnitelma - tiedottamiseen panostaminen.</li> </ul>

### Muita yhteisessä hankesuunnittelussa huomioitavia / pohdintaa vaativia uhkatekijöitä:

- Piirien kesken ei päästä sopimukseen hankkeen omistamisesta, johtajuudesta ja sisällöistä.
- Yhteisestä sopimuksesta huolimatta kilpailevia hankesuunnitelmia nousee esille myös muista piireistä.
- Saatua rahoitusta ei riitä tavoitteiden toteuttamiseen – onko projektin vastuuhenkilöillä kykyä sopeuttaa alkuperäinen suunnitelma annettuihin resursseihin.

➤ Kuinka alkuperäistä suunnitelmaa pienemmät resurssit jaetaan hankesuunnitteluun osallistuneiden piirien kesken?

- Onko olemassa vaara, että projekti ei sovi yhteen MLL:n perustehtävän ja strategian kanssa.
- Mistä löydetään ja miten motivoidaan kehittämistyön onnistumisen kannalta tarvittavat yhteistyökumppanit?
- Hankkeesta kiinnostuneella piirillä ei ole olemassa resurssia osallistua suunnitteluprosessiin.
- MLL:n ehkäisevän työn vaikutusten arvioiminen on yleisestikin haasteellista. Miten sitoutetaan esim. mukana olevat yhdistykset osalliseksi työllistävään arviointiin.
- Miten toimitaan, jos projektin päämäärät ja tavoitteet osoittautuvat epärealistisiksi.
- Kuinka varmistetaan se, että toteutusvaiheen aikana projektin päätavoite ja tarkoitus eivät hämäry ja että ne pysyvät kirkkaana jokaisessa hankkeeseen osallistuvassa piirissä.
- Onko projektin budjetissa varauduttu hinta- ja palkkatasossa tapahtuviin muutoksiin (erityisesti pitkissä hankkeissa).
- Onko hankkeen tulosten levittämiseen ja juurruttamiseen selkeä suunnitelma ja resurssit?
- Onko uusille toimintatavoille löydettävissä suunniteltuja resursseja myös hankerahoituksen jälkeen?

#### **Riskinä voi olla myös, että**

- Projektissa toimivat hallitsevat projektin sisällöt vain erityiskysymysten osalta / Kehittäjien osaaminen on liian kapea-alaista.
- Ideoijat ja kehittäjät eivät kykene linkittämään projektia MLL:n valtakunnalliseen perustyöhön.
- Hankkeessa ei ole valmiutta / osaamista hyödyntää MLL:n aikaisempien projektien tuloksia ja kokemuksia.
- Osaajat häviävät projektista muihin töihin ennen loppuraporttia ja levitystä.
- Pitkissä hankkeissa riskinä voi olla myös, että MLL:n toimintaympäristöissä tapahtuu niin merkittäviä muutoksia, että hankkeen toteuttaminen ei enää ole suunnittelulla tavalla perusteltua.

Sovellettuna ideoinnin lähteenä on käytetty: Mahdollisuuksien ja uhkien hallinta, Taskuopas, STKL:n julkaisu.