

## ENSIMMÄINEN LUONNOS Uudenmaan LAPE hankkeen kuntien kokonaisbudjetista.

- Omarahoitusosuuden tasaus –rivi tasaa Lohjalle tässä versiossa kohdennut hankekoordinaattorit (3hlö), jotka voidaan myös jakaa kolmelle eri kunnalle. Hankekoordinaattorien kulut tasataan kaikille kunnille maksettavaksi
- Omarahoitusosuus: työpanoksen siirto kertoo kunkin kunnan osalta oman henkilökunnan työpanoksen siirron
- Omarahoitusosuus –rivi kertoo kunkin kunnan omarahoitusosuuden kokonaismäärän (tasaus + oman työpanoksen siirto)
- Tämän kokonaisbudjetin päälle tulee vielä järjestö/yritysyhteistyökumppanien rahoitusosuudet (esim. 400 000€)

VÄESTÖ JA BUDJETIN JAKO	Kunnat																					Yhteensä
	Askola	Hanko	Hyvinkää	Inkoo	Järvenpää	Lohja	Nurmijärvi	Porvoo	Raasepori	Sipoo	Siuntio	Tuusula	Karkkila	Vihti	Karkkila+Vihti	Loviisa	Lapinjärvi	Viisa+Lapinjä	Mäntsälä	Pornainen	htsä&Pornai	
TARKENNETUT KUSTANNUKSET																						
Henkilöstömenot, joista	7 032	12 212	64 010	7 634	56 346	353 236	57 720	68 784	39 132	26 725	8 517	52 983	12 356	39 841	52 197	21 093	3 822	24 915	28 497	7 061	35 557	867 000
Palvelujen ostot yhteensä, josta	8 878	15 417	80 814	9 638	71 138	82 362	72 872	86 841	49 406	33 741	10 753	66 893	15 600	50 300	65 900	26 631	4 825	31 456	35 978	8 914	44 892	731 000
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	619	1 076	5 638	672	4 963	5 746	5 084	6 059	3 447	2 354	750	4 667	1 088	3 509	4 598	1 858	337	2 195	2 510	622	3 132	51 000
Vuokrat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investointimenot yhteensä, josta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut menot	619	1 076	5 638	672	4 963	5 746	5 084	6 059	3 447	2 354	750	4 667	1 088	3 509	4 598	1 858	337	2 195	2 510	622	3 132	51 000
Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset	17 148	29 780	156 101	18 616	137 411	447 091	140 761	167 742	95 432	65 174	20 770	129 210	30 133	97 159	127 292	51 440	9 320	60 760	69 495	17 218	86 713	1 700 000
Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset	17 148	29 780	156 101	18 616	137 411	447 091	140 761	167 742	95 432	65 174	20 770	129 210	30 133	97 159	127 292	51 440	9 320	60 760	69 495	17 218	86 713	1 700 000
Hanketoimijoiden oma rahoitusosuus	3 430	5 956	31 220	3 723	27 482	89 418	28 152	33 548	19 086	13 035	4 154	25 842	6 027	19 432	25 458	10 288	1 864	12 152	13 899	3 444	17 343	340 000
Muu julkinen rahoitus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Haettava valtionavustus	13 718	23 824	124 881	14 893	109 929	357 673	112 608	134 194	76 345	52 140	16 616	103 368	24 106	77 727	101 833	41 152	7 456	48 608	55 596	13 775	69 371	1 360 000
Rahoitus yhteensä	17 148	29 780	156 101	18 616	137 411	447 091	140 761	167 742	95 432	65 174	20 770	129 210	30 133	97 159	127 292	51 440	9 320	60 760	69 495	17 218	86 713	1 700 000
Omarahoitusosuuden tasaus	700	1 215	6 368	759	5 605	-51 110	5 742	6 843	3 893	2 659	847	5 271	1 229	3 963	5 193	2 098	380	2 479	2 835	702	3 537	0
Omarahoitusosuus: työpanoksen siirto	3 430	5 956	31 220	3 723	27 482	89 418	28 152	33 548	19 086	13 035	4 154	25 842	6 027	19 432	25 458	10 288	1 864	12 152	13 899	3 444	17 343	340 000
Omarahoitusosuus yhteensä	4 129	7 171	37 588	4 483	33 088	38 308	33 894	40 391	22 979	15 694	5 001	31 113	7 256	23 395	30 651	12 386	2 244	14 631	16 734	4 146	20 880	340 000
Kunnan työpanos (httk yhteensä)	1,8	3,1	16,4	2,0	14,4	16,7	14,8	17,6	10,0	6,9	2,2	13,6	3,2	10,2		5,4	1,0		7,3	1,8		

LUOTTAMUKSELLINEN

***Nimi (nimeä saa ehdottaa)***

HANKESUUNNITELMA

*2017-2018*

***Muutos kohti lapsi- ja perhelähtöisiä, yhteensovitettuja, oikea-aikaisia ja tarpeenmukaisia palveluita***

24.10.2016

Versio 1

## TIIVISTELMÄ

Tähän tulee hankkeen tiivistelmä

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	1
<b>1. HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET</b> .....	3
1.1. LAPE hankkeen taustaa .....	3
1.2. Lähtötilanteen kuvaus Uudenmaan kunnissa.....	4
1.3. Tunnistettu kehittämispotentiaali ja tehty kehitystyö Uudellamaalla .....	5
1.4. Valitut kehittämiskokonaisuudet ja toimenpiteet.....	7
3.1. Hankkeen tavoitteet ja tavoitellut hyödyt.....	7
3.2. Hankkeen soveltuvuus muuttuvaan toimintaympäristöön.....	9
<b>4. HANKKEEN MAAKUNNALLINEN YHTEISTYÖVERKOSTO</b> .....	9
4.1. Hankkeen yhteistyöverkosto.....	9
4.2. Suunnitelma lasten, nuorten ja perheiden osallistumisesta kehittämistyöhön.....	12
<b>5. HANKKEEN SISÄLLÖN JA TOTEUTUKSEN KUVAUS</b> .....	14
5.1. Hankkeen aikataulu ja työvaiheiden kuvaus.....	14
5.2. Hankkeen sisällön kuvaus .....	18
5.3. Hankkeen rajaukset.....	25
5.4. Tietojärjestelmien yhdyspinnat.....	25
<b>6. VIESTINTÄ- JA VAIKUTTAMINEN</b> .....	25
6.1. Viestintä- ja vaikuttamissuunnitelma.....	25
6.2. Toiminnan tavoitteiden juurruttamissuunnitelma.....	27
<b>7. TULOSTEN JA VAIKUTUSTEN ARVIOINTI</b> .....	29
7.1. Hankkeen tulosten ja vaikutusten seuranta .....	29
7.2. Tavoiteltu yrityslyhyty ja uudenlaiset yhteistyösuhteet.....	31
<b>8. RISKIENHALLINTASUUNNITELMA</b> .....	31
<b>9. TYÖMÄÄRÄ JA KUSTANNUSARVIO</b> .....	32
9.1. Työmäärä- ja kustannusarvio .....	32
9.2. Kokonaiskustannusarvio ja osallistujien rahoitusosuudet .....	33
<b>10. LIITE 2: HANKKEEN KOKONAISKUSTANNUSARVIO</b> .....	34
<b>11. LIITE 3: TOIMIJAKOHTAISET KUSTANNUSARVIOT</b> .....	35

## 1. HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

*”Lainaus jonkun kunnan tavoitteesta hankkeelle!”*

### 1.1. LAPE hankkeen taustaa

Hallituksen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma tähtää lasten, nuorten ja perheiden palveluiden uudistamiseen asiakaslähtöisesti integroiduksi palveluiden kokonaisuudeksi maakuntien ja tulevaisuuden kuntien toimintaympäristöön. Muutosohjelman tavoitteena on kokonaisvaltainen pysyvä muutos kohti lapsi- ja perhelähtöisiä palveluita sekä lapsen oikeuksia vahvistavaa toimintakulttuuria, lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin sekä heidän omien voimavarojensa vahvistamiseksi. Muutosohjelman tarkoituksena on tukea maakunnan muutostyötä kohti lasten, nuorten ja perheiden oikea-aikaista ja tarpeenmukaista sekä kustannusvaikuttavaa tukea, kaikkien lapsi- ja perhepalveluiden yhteensovittamista sekä eri toimijoiden kumppanuuksia uuden kunnan ja maakunnan toimintaympäristössä.

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että lasten, nuorten ja perheiden pitää pystyä viestimään haasteistaan entistä varhaisemmassa vaiheessa matalammalla kynnyksellä, koska he tietävät kehen he voivat olla yhteydessä saadakseen tukea arkeensa. Lapsen, nuoren ja perheen yksittäinen tarve on vain osa heidän elämänsä kokonaisuutta, joten heidän voimavarojensa kokonaisvaltainen tukeminen sekä heidän verkostojensa monipuolinen hyödyntäminen ovat tärkeässä roolissa peruspalveluiden kehittämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että kuntien ja maakuntien pitää ymmärtää, mitä lapset, nuoret ja perheet tarvitsevat eri elämänvaiheissa ja elämän aikana esiintyvissä erilaisissa haasteellisissa tilanteissa. Palvelut pitää täten pystyä kohdistamaan paremmin niin, että ne ovat laadukkaita ja vaikuttavia. Lasten, nuorten ja perheiden saama tuki tulisi kohdistua asiakaslähtöisesti palvelua tuottavasta toimijasta riippumatta. Kuntien työntekijät toimivat yhtä lailla myös pirstaleisessa palvelujärjestelmässä, jossa heidän käteensä on usein sidottuina organisaation ja totuttujen toimintamallien johdosta.

Vanha sanonta ”Lapsissa on tulevaisuus” nähdään Uudenmaan kuntien lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisen periaatteena. Tasapainoisen kasvu- ja kehitysympäristön varmistaminen lapselle on tärkein investointi, minkä yhteiskunta voi tehdä. Lapset rakentavat tulevaisuutensa tämän päivän ratkaisusta ja heille luotujen mahdollisuuksista pohjalta ponnistaen. Terveellä ja hyvinvoivalla lapsuudella ja nuoruudella voidaan viitoittaa tie kohti tervettä ja hyvinvoivaa aikuisuutta – tämä on keskeistä suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuudelle. Valtion ja kuntien tehtävänä on luoda lapsille hyvät yhteiskunnalliset edellytykset. Kunnilla on mahdollisuus luoda edellytyksiä yhteisöllisyydelle ja verkostoille sekä huolehtia toimintaedellytyksistä laadukkaiden palveluiden varmistamiseksi.

Lapsiperheiden palvelutarpeet ovat muuttuneet vuosien saatossa (lähde) Lähes kaikki tilastot lasten ja nuorten pahoinvoinnista ovat samansuuntaisia: lastensuojeluilmoitukset ja huostaanotot ovat lisääntyneet, nuorten ongelmat ovat yhä vaikeampia ja näitä nuoria on yhä enemmän (lähde). Lapsiperheiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä niihin vastaaminen oikeilla palveluilla oikea-aikaisesti on tunnistettu yhteiseksi haasteeksi hankkeeseen osallistuvien Uudenmaan kuntien kesken. Kuntien tehtäväkenttä on laaja ja toimijoita useita, jonka vuoksi liian usein avunpyyntöihin osataan vastata vasta kun ne ovat muodostuneet avunhuudoiksi. Eri toimijoilla ei ole näkyvyyttä toistensa työhön tai saman perheen eri jäsenten palveluihin, joten asiakastarpeisiin vastaan liian usein organisaatiolähtöisesti. Tiedon liikkuminen kunnan sote-palveluiden sisällä on haastavaa, saati sitten, kun yhtälöön sisällytetään peruspalvelut kuten sivistystoimi ja varhaiskasvatus. Maakuntatasolla yhteistyö on paikoin hyvinkin vähäistä.

## 1.2. Lähtötilanteen kuvaus Uudenmaan kunnissa

Hankkeeseen osallistuvat Uudenmaan kunnat muodostavat pitkän pääkaupunkiseutua ympäröivän alueen, jossa ei ole yhtä selkeää keskuskuntaa.



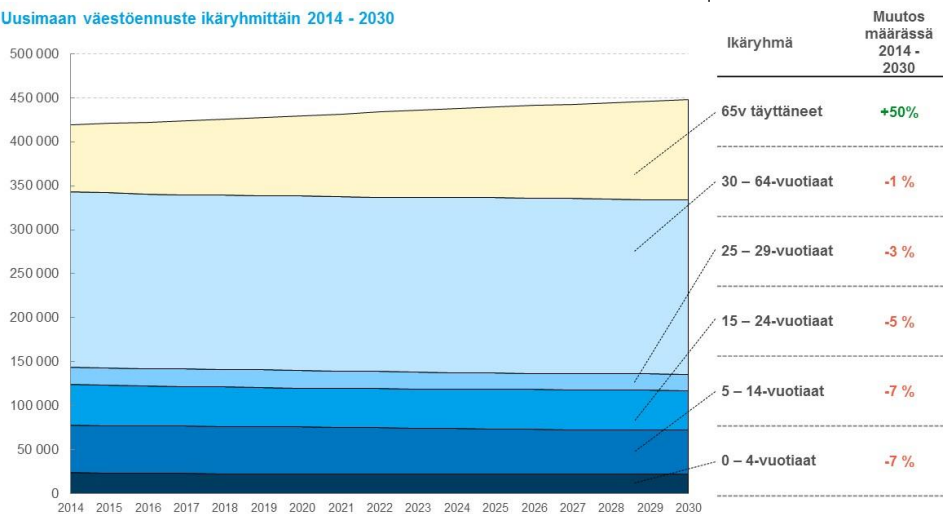
Kuva x. Hankkeeseen osallistuvat Uudenmaan kunnat

Uudenmaan kunnista 18 osallistuu tähän hankesuunnitelmaan: Karkkila, Vihti, Järvenpää, Hyvinkää, Mäntsälä, Pornainen, Nurmijärvi, Lohja, Loviisa, Lapinjärvi, Porvoo, Askola, Inkoo, Tuusula, Siuntio, Sipoo, Raasepori ja Hanko. Kunnat ovat kooltaan ja väestörakenteeltaan hyvin erilaisia ja ovat myös eri tilanteissa tehdyn kehitystyön ja akuuttien tarpeiden osalta.

Yhteistyötä on aiemmin tehty kolmen laajemman konsortion kesken, jotka ovat muodostuneet Itäisestä Uudestamaasta, Keski-Uudestamaasta (KUUMA kunnista) ja Läntisestä Uudestamaasta. Eri alueilla kuntien välisen yhteistyön muodot ja tasot vaihtelevat ja yhteistyö 3. sektorin ja yksityisten toimijoiden kanssa vaihtelee kunnasta toiseen. Kuntien erilaisuuksista huolimatta, kaikki hankkeeseen osallistuvat kunnat ovat hankevalmistelun aikana ilmaisseet hyvin samankaltaisia kehityskohteita yhteiselle maakunnalliselle LAPE hankkeelle. Uudenmaan kuntien kehittämispotentiaali liittyy vahvasti painopisteen siirtämiseen erityisen tuen palveluista varhaisemman vaiheen ennaltaehkäiseviin palveluihin, jossa palvelut ja yhteistyö saadaan integroitua toimivaksi asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi.

Hankekunnissa asuu yhteensä yli 420 000 asukasta. Hankekunnista suurimmat ovat Porvoo, Lohja, Hyvinkää, Nurmijärvi ja Järvenpää, joiden väestöpohja on yli 40 000 asukasta. Uudenmaan kuntien väestöpohjan ennustetaan jatkavan kasvuaan, joka johtuu pääosin yli 65-vuotiaiden määrän kasvun johdosta. Työikäisten, nuorten ja lasten osuus väestöstä laskee tulevaisuudessa hiukan.

Uusimaan väestöennuste ikäryhmittäin 2014 - 2030



Keski-Uudellamaalla nk. KUUMA kunnissa asuu noin 20% maakunnan väestöstä. Läntisellä Uudellamaalla Lohja on kasvanut KUUMA kuntien tapaan, mutta vuosien 2014 ja 2015 aikana Läntisen Uudenmaan väkimäärä on kokonaisuudessaan laskussa. Itäisen Uudenmaan väliluku on kasvanut tasaisesti 90-luvun laman jälkeen ja erityisesti viime vuosina kasvua on pitänyt yllä nettosiirtolaisuus. Vieraskielinen väestö on Suomessa keskittynyt Uudellemaalle. Koko Uudenmaan alueella asuu yli puolet Suomen ulkomaalaisista, joista noin 10 000 - 11 000 asuu hankekunnissa.

Lisätään tilastotietoa palvelurakenteesta ja peittävyyksistä:

- Lastensuojeluilmoitukset
- Lastensuojelun asiakkaat
- Huostaanotot
- Laitoshoito
- Mielenterveys- ja päihde diagnoosit

### 1.3. Tunnistettu kehittämispotentiaali ja tehty kehitystyö Uudellamaalla

*"Jonkun kunnan lainaus kehittämispotentiaalista."*

Uudenmaan kunnat ovat tunnistaneet tarpeen yhtenäisille lapsiystävällisille hallintomalleille, jotka mahdollistavat painospisteen siirtämisen perhelähtöisiin ennaltaehkäiseviin toimintamalleihin ja palveluihin. Yhteistyön kehittäminen ja yhteistyöverkostojen luominen sekä maakunnallisesti että kuntien toiminnassa nähdään ensiarvoisen tärkeänä, jotta pystytään vastaamaan hankekunnissa tunnistettuihin tarpeisiin. Perhekeskustoimintamallin suunnittelu maakunnallisesti yhteistyössä koetaan ensiarvoisen tärkeäksi, sillä sen avulla voidaan varmistaa, että peruspalveluiden ja vaatimamman tason palveluiden välissä on oikein kohdennettuja, oikea-aikaisia ja matalalla kynnyksellä tarjottuja palveluita, jotka on suunniteltu lasten, nuorten ja perheiden tarpeista lähtöisin. Oikein suunnitellussa palvelujärjestelmässä

pystytään tunnistamaan erilaisia asiakasryhmiä ja kohdentamaan palvelut vaikuttavammin heidän tarpeita vastaaviksi. Uudellamaalla on väkilukuun suhteutettuna eniten avioeroja Suomessa, ja koetaan, että varhaisemmalla vanhemmuuden tuella pystyttäisiin vaikuttamaan pieniä lapsia sisältävien perheiden avioerojen ehkäisemiseen. Moni Uudellamaalla asuvista vanhemmista tarvitsee tukea eri elämänvaiheisiin oli se sitten työkaluja ja menetelmiä vanhemmuuteen tai tukea vaikeisiin erotilanteisiin. Lasten ja nuorten tukeminen koetaan myös erityisen tärkeäksi hankekunnissa. Uudellamaalla tehdyissä selvityksissä on ilmennyt, että yksinäisyys ja syrjäytyminen ovat havaittavissa jo päiväkotikäisissä ja ala-asteelle mentäessä voi ongelmat olla jo hyvinkin vaikeita. Maakunnallisille verkostoille, puuttumisen keinoille, menetelmille ja varhaisen vaiheen palveluille on tunnistettu suurta tarvetta. Maahanmuuttajaperheiden kotouttaminen nähdään myös tärkeänä osana sosiaalisesti eheää ja monikulttuurista toiminta- ja elinympäristöä. Lastensuojelun kehittäminen koetaan edelleen tärkeäksi, mutta niin, että erityisen tason palvelut saadaan peruspalveluiden ja varhaisen vaiheen palveluiden tueksi.

Hankekunnat ovat erilaisista tarpeista johtuen kohdentaneet resurssiaan ja kehitystoimenpiteitään hieman eri painotuksin.

Toimintakulttuurin muutos	Perhekeskustoimintamalli	Varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitokset lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukena	Erityis- ja vaatimattoman tason palvelujen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lapsiystävällinen kunta -ohjelma</li> <li>Iloa vanhemmuuteen hanke (Sote ja sivistyskeskuksen yhteen sovittavan johtamisen ja monialaisen yhdessä tekemisen soveltaminen) Monialaisen yhteistyön vahvistaminen ja virallistaminen.</li> <li>Ohjaamo - monialainen yhteistyömalli nuorten tukemiseksi oikeiden palvelujen piiriin</li> <li>Sisäinen yrittäjyys</li> <li>Yhteen sovittavan johtamisen malli</li> <li>Asiakaslähtöisesti ja prosessinomaisesti organisoitunut toimintakulttuuri</li> <li>Asiakaslähtöinen ja prosessinomaisesti toimiva asiakaslaatu ja toimintakulttuuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoimijatalo -malli käytössä</li> <li>Olemassa olevat ja suunnitella olevat perhekeskukset</li> <li>Nuorisokeskus tulossa</li> <li>Ohjaus, neuvonta ja palvelutarpeen arviointi -kehittämishanke</li> <li>Fasper -hanke 2010-2014</li> <li>Itä-Uudenmaan perheoikeudellisen yksikön perustaminen</li> <li>Iloa-vanhemmuuden tuki hanke (STM:n hanke)</li> <li>Varhaisen avoimen yhteistyön kehittäminen</li> <li>Perhetyön yksikön toiminnan käynnistäminen 2016 keväällä</li> <li>Tuulas-hankkeessa kehitetty perhekeskustoimintamallia sekä esimieslinkkiä</li> <li>Perhekeskustoimintamallin soveltamista sekä vanhemmuuden tukemista kehitetty osana Iloa vanhemmuuteen hanketta</li> <li>Hyvinvointineuvola malli</li> <li>Hyvinvointineuvolan perustaminen</li> <li>Kaksi-kolme monialaista perhekeskusta päiväkotien yhteydessä</li> <li>Monialainen nuorisokeskus toteutettu päiväkotien yhteydessä 2-3 alueella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiva koulu ja kiva päiväkotikoti</li> <li>Hyppää hyvään kierteseen</li> <li>Ilo kasvaa liikkuen</li> <li>Iloa vanhemmuuteen hanke</li> <li>Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma ja palveluiden yhteinen kehittäminen</li> <li>Hyvinvointikartta- työkalun kokoulu koulu-etta opiskeluterveydenhuollossa</li> <li>Luo tuuden oppilas- ja opiskelijahuoltolain mukaiset käytännöt</li> <li>Hoidollispedagogiset ryhmät kouluissa, psyk.sairaanhoitajan työpanosta siellä myös</li> <li>Kasvatus- ja sivistystoimen ja sosiaalipalvelujen yhteistyöprojekti koulusosiomitoimintaan liittyen</li> <li>Opetustoimessa erityisnuori uusi toimintamalli, jossa erityisopetus on hajautettu perusopetuksen yhteyteen, lähikouluperiaatteella</li> <li>Oppilashuollon ohjausryhmässä tehty aktiivinen kehitystyö</li> <li>SIB:n suunnittelu aloitettu Soten ja sivistyksen yhteistyönä</li> <li>Oppilashuollon kehittäminen</li> <li>Yhteinen prosessikuvaus</li> <li>Esiovetus keskitetty koulun kanssa saman katon alle, joustavan alkuopetuksen kehittäminen alullaan</li> <li>Yhdessä laaditut monialaiset prosessit ja rakenteet ja niitä ohjaava käsikirja</li> <li>Luo tuu eri toimijoiden tasolle toimintamalli ja käsikirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perhetukikeskuksen perustaminen</li> <li>Perhetyön selvitys 2015/16</li> <li>Perhetyön kesittäminen 2017</li> <li>Itä-Uudenmaan perhehoidon ohjeitten laatiminen</li> <li>Pride-valmennukset</li> <li>Voikukkia toiminta</li> <li>Voimapiiri</li> <li>Lastensuojelun rakennemuutos, jonka myötä kehitettiin mm. lastensuojelun avohuollon tukitiimivälikkoa monipuolisemmaksi.</li> <li>HYKS alueen lasten- ja nuorten psykiatristen palvelupolkujen kehittäminen yhteistyössä erikoissairaanhoidon ja alueen kuntien kanssa</li> <li>Monialainen palvelutarpeen arviointi</li> <li>Oppilashuollon ryhmin toiminnan kehittäminen</li> <li>Säännölliset kohtaamiset lapsiperhepalvelujen kanssa toimiville</li> <li>Osallistuttu seuduillisesti lasten ja nuorten psykiatristen palvelupolkujen laamiseen</li> <li>Oltu mukana laatimassa lasten ja nuorten psyk.palveluketjuja alueellisesti</li> </ul>

Kuva x. Hankekunnissa tehty kehittämistyö

Monessa hankekunnassa keskiössä ovat vuosien saatossa olleet lastensuojeluun liittyvät palvelut, sillä niiden tarve on ollut akuutein. Tehty kehitystyö on ollut vaikuttavaa, ja esimerkiksi Porvoon lastensuojelu on saanut kunniamaininnan Lastensuojelun Keskusliitolta, Kuntaliitolta ja Huoltaja-säätiöltä ansiokkaasta pitkäjänteisestä kehittämistyöstä. Kehitystyön tuloksena kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä on Porvoossa puolittunut: vuonna 2006 kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli samanaikaisesti 160 lasta, kun vuoden 2014 lopussa vain 74 lasta oli sijoitettuna. Lastensuojeluilmoitusten määrä on saatu tasaantumaan viime vuosina, ja ilmoitukset sekä selvitykset saadaan käsiteltyä lain edellyttämällä tavalla. Avopalveluja on lisätty merkittävästi ja uusia ehkäisevän työn muotoja on otettu käyttöön perheiden ja lapsiperheiden



parissa työskentelevien ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.<sup>1</sup> Uudenmaan kuntien kehittämispotentiaali liittyy vahvasti painopisteen siirtämiseen erityisen tuen palveluista varhaisemman vaiheen ennaltaehkäiseviin palveluihin, jossa palvelut ja yhteistyö saadaan integroitua toimivaksi asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Hankkeen myötä kunnat ja muut toimijat pääsevät jakamaan omia parhaita käytäntöjään toistensa kanssa, joka jo itsessään on merkittävä edistysaskel. Hyviä käytäntöjä kerätään ja arvioidaan tarkemmin kuntakohtaisesti hankkeen alkuvaiheessa.

#### 1.4. Valitut kehittämiskokonaisuudet ja toimenpiteet

Uudenmaan LAPE-hanke kohdentuu kahteen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman toimeenpanosuunnitelman neljästä kehittämiskokonaisuudesta:

2. Perhekeskustoimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto
3. Varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitos lapsen ja nuoren hyvinvoinnin tukena

Lisäksi hankkeessa vastataan valittuja kehittämiskokonaisuuksia tukeviin toimenpiteisiin kehittämiskokonaisuuksista 1 ja 4. Alla oleva kuva kokoaa valitut kehittämiskokonaisuudet ja toimenpiteet

I Toimintakulttuurin muutos: Maakunnallinen ja kunnallinen kehitystyö
Lapsiystävällisen hallinnon toimintamallin kehittäminen
<b>II Perhekeskustoimintamalli</b>
Perhekeskustoimintamallin kehittäminen ja pilotointi, mukaan lukien yhteistyö koulun ja varhaiskasvatuksen kanssa
Vanhemmuuden ja parisuhteen tuen vahvistaminen
Erotilanteen palveluiden kehittäminen lapsen etua, sovinnollisuutta ja toimivaa yhteistyövanhemmuutta edistäviksi
Näyttöön perustuvien varhaisen tuen ja hoidon sekä vanhemmuustaitojen ohjaamisen työkalupakkien käyttöönotto
Turvapaikanhakija- ja maahanmuuttajalasten ja heidän perheidensä matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen
<b>III Varhaiskasvatus ja koulu lapsen hyvinvoinnin tukena</b>
Varhaiskasvatuksen, koulun oppilashuollon ja perhekeskusten yhteistyö: kasvatuskumppanuus ja vanhemmuuden tuki
Yhteisöllinen toimintakulttuuri: Kaverisuhteiden tuki, kiusaamisen ehkäisy ja tehokas puuttuminen
Lasten ja nuorten omaan osallistumiseen ja perustuva kehitystyö
Koulu lapsen vapaa-ajan ja harrastamisen tukena
Palveluiden lapsilähtöisyys ja monialainen yhteistyö eri tahojen välillä ovat kehittämistyön kohteena, kuten myös varhaiskasvatukseen, kouluun ja oppilaitoksiin jalkautuvat erityispalvelut.
<b>IV Erityis- ja vaatimimman tason palveluiden kehittäminen</b>
Erytisosaamisen liittäminen osaksi perustason palveluja, uudet toimintamallit vertikaalisen integraation
Monialainen yhteistyö ja osaamisen yhdistäminen erityistason palveluissa, uudet toimintamallit horisontaalisen
Lastensuojelun perhetyö ja perhekuntoutus

Kuva x. Hankkeeseen valitut kehittämiskokonaisuudet sekä toimenpiteet

#### 3.1. Hankkeen tavoitteet ja tavoitellut hyödyt

*”Jonkun kunnan lainaus tavoitteista ja tavoitelluista hyödyistä.”*

**Kommentoimut [VK1]:** Tässä kappaleessa neljän tason tavoitteita. Yhdistä / poista osa tasoista, synkkaa tasot yhteinäistämällä termit ja osoittamalla selkeästi linkit.

<sup>1</sup> <http://www.uusimaa.fi/artikkeli/263865-porvooseen-lastensuojeluteko-palkinto-sijoituslasten-maara-puolittunut>

**Uudenmaan maakunnallisen muutostyön tavoitteena on edistää lasten ja nuorten hyvinvointia.** Se tehdään siirtämällä tuen painopistettä korjaavista ehkäiseviin palveluihin. Uudistamista ohjaavat seuraavat periaatteet: lapsen oikeudet ja lapsen etu, lapsi- ja perhelähtöisyys, perheiden monimuotoisuus sekä lasten, nuorten ja perheiden omien voimavarojen vahvistuminen.

**Uudenmaan LAPE hankkeen päätavoitteita ovat:**

1. Siirtää painopistettä korjaavista palveluista ehkäiseviin palveluihin
2. Yhteen sovittaa lasten, nuorten ja perheiden palveluita
3. Kohdentaa tukea oikea-aikaista ja tarpeenmukaisesti sekä kustannusvaikuttavasti

Hankesuunnittelun yhteydessä päätavoitteita tarkasteltiin asiakas-, työntekijä- ja organisaatiotasolla, jotta suunnittelussa ja kehitystyössä muistetaan huomioida oleelliset näkökulmat.

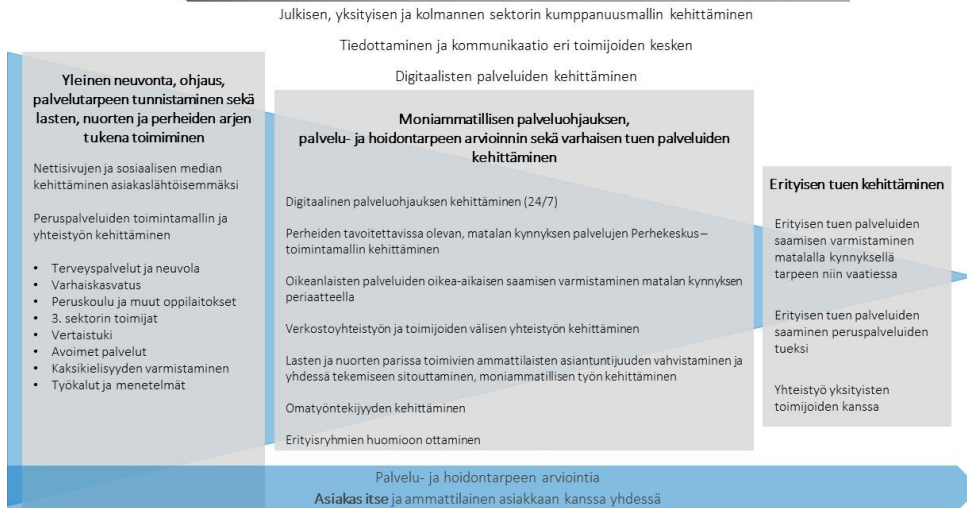
Asiakastason tavoitteet	Työntekijätason tavoitteet	Organisaatiotason tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutarpeen arviointi, palveluohjaus ja neuvonta yhden luukun periaatteella</li> <li>• Asiakas saa tarvitsemansa palvelun nopeasti ja mahdollisimman vaivattomasti oikeasta paikasta oikeaan aikaan</li> <li>• Palvelut ovat helposti saatavilla ja tieto niistä on ymmärrettävässä muodossa</li> <li>• Eheät palvelukokonaisuudet – asiakas ei huomaa palveluissa organisaatorajoja</li> <li>• Palvelut tuotetaan lähellä asiakkaan arkea ja toimenpiteillä pyritään välittämään arjen apuun</li> <li>• Asiakkaan osallisuuden lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas- ja perhelähtöisyyden lisääminen</li> <li>• Motivoituneet ja osaavat työntekijät, jotka tarkastelevat lasten ja perheiden tilannetta kokonaisvaltaisesti</li> <li>• Vahvistetaan työntekijöiden osaamista ja yhteistyövalmiuksia</li> <li>• Prosessimaisen työtavan omaksuminen, verkostotyö</li> <li>• Asiakkaan palvelutarpeen arviointi toteutuu moniammatillisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadukkaat ja tehokkaat yhden luukun periaatteella toimivat peruspalvelut lähipalveluina</li> <li>• Siirtyvien Sote -palvelujen ja kuntiin jäävien opetus- ja kasvatusta sekä terveyttä edistävien palvelujen saumaton yhteistyö</li> <li>• Erityistason ja vaativamman tason palveluiden kehittäminen</li> <li>• Pysyvä ylisektorinen johtamis- ja koordinaatorakenne</li> <li>• Uusien toimintamallien löytäminen/rakentaminen</li> </ul>

Organisaatiolähtöisyydestä on päästävä eroon ja palveluita pitää kehittää lasten, nuorten ja perheiden voimavaroja tukeviksi heidän eri elämänvaiheissaan. Jotta tämän kaltainen muutos saadaan aikaiseksi, täytyy kuntien eri toimijoiden ponnistella yhdessä luodakseen hajanaisesta palveluverkosta (sivistystoimesta, varhaiskasvatuksesta, terveydenhuollosta, perheiden sosiaalipalveluista sekä muista kunnan palveluita tukevista toimijoista) integroitu palvelujärjestelmä, jossa tehdään lasten, nuorten ja perheiden tarpeiden pohjalta moniammatillisesti yhteistyötä yhteisillä pelisäännöillä ja työkaluilla. Pelkkä kuntakohtainen kehittäminen ei itsessään riitä. Tavoitteita on hankesuunnitelmaa luotaessa tarkasteltu kehitettävien toimintamallien kautta.

**Tavoiteltujen tavoitteiden hyötyjen kuvaus**

**AVATAAN**

**PAINOPISTETTÄ TULEE SAADA SIIRRETTYÄ ERITYISISTÄ JA RASKAISTA PALVELUISTA KEVYEMPIIN JA ENNALTAEHKÄISEVIMPIIN PALVELUIHIIN**



Kuva x. Hankkeen tavoitteiden näkyminen toimintamallien uudistuksissa

### 3.2. Hankkeen soveltuvuus muuttuvaan toimintaympäristöön

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksessa ja maakuntauudistuksessa uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne, palvelut ja rahoitus sekä aluehallinnon tehtävät. Sote-uudistuksen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitää kustannuksia. Hanke tukee SOTE-uudistuksen tavoitteita kehittämällä avointa alue- ja toimijayhteistyötä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden integroimiseksi. Hanke toteutetaan yhteistyössä Uudenmaan SOTE – uudistustyöryhmän kanssa, jotta kehitettävät ja käyttöönotettavat toimintamallit istuvat Uudenmaan rakenteelliseen SOTE – uudistukseen.

## 4. HANKKEEN MAAKUNNALLINEN YHTEISTYÖVERKOSTO

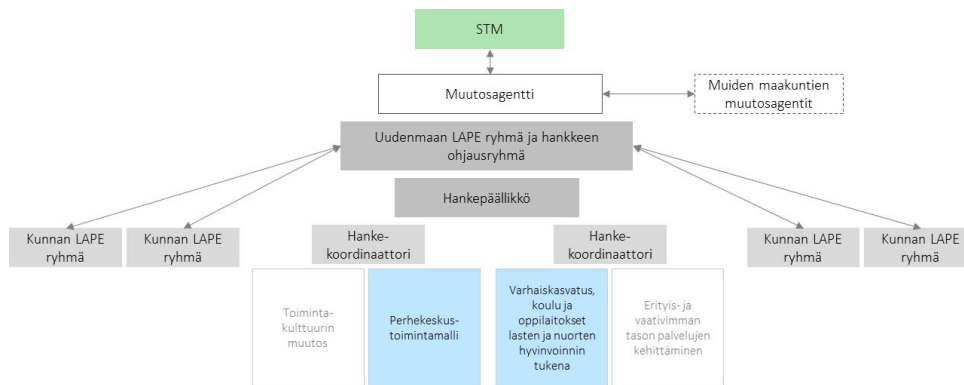
### 4.1. Hankkeen yhteistyöverkosto

Uudenmaan hankkeessa on mukana Uudenmaan alueelta Karkkila, Vihti, Järvenpää, Hyvinkää, Mäntsälä, Pornainen, Nurmijärvi, Lohja, Loviisa, Lapinjärvi, Porvoo, Askola, Inkoo, Tuusula, Siuntio, Sipoo, Raasepori ja Hanko. Kirkkonummi ja Kerava on tehneet päätöksen osallistua pääkaupunkiseudun konsortioon. Hanke toteutetaan yhteistyössä edellä mainittujen kuntien sekä muiden hanke- ja yhteistyökumppanien kesken.

#### 4.1.1. Hankkeen hallinnointi ja vetovastuu

Hankkeen hallinnoijana toimii Lohjan kaupunki. Hanketta johtaa ja ohjaa maakunnan LAPE ryhmä, josta muodostuu hankkeen ohjausryhmä. Hankkeen operatiivisen toiminnan ohjauksesta ja yhteensovittamisesta kuntien muuhun kehitystyöhön vastaa kuntien LAPE ryhmät. Muutosagentti toimii

tiivissä yhteistyössä LAPE ryhmien kanssa. Hankkeen sisällöllisestä toteutuksesta vastaa hankepäälikkö ja 2 hankekoordinaattoria. Hankepäälikön tehtävänä vastata hankkeen operatiivisesta toteuttamisesta hankesuunnitelman mukaisesti. Hankekoordinaattorit tukevat hankepäälikköä ja vastaavat kukin omasta kehittämiskokonaisuudesta, toinen Perhekeskustoimintamallin kehittämisen ja käyttöönoton kokonaisuudesta ja toinen varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitokset lapsen ja nuoren hyvinvoinnin tukena – kokonaisuudesta. Kehittämiskokonaisuuksista 1 ja 4 valittujen erillisten toimenpiteiden vastuutus hankekoordinaattoreille vahvistetaan hankkeen käynnistyttyä.



Kuva x Hankkeen hallinnointimalli

#### 4.1.2. Omarahoitusosuudella hankkeeseen sitoutuneet hankekumppanit

Uudenmaan kuntien lisäksi hankkeen toteuttajina ja valtionavustuksen hakijoina ovat

- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Uudenmaan Piiri
- Seurakunta
- Barnvårdsföreningen
- Sosiaalitalo
- FSKC
- Luksia
- Arjessa Oy
- Neljäs aste
- ...

#### 4.1.3. Hankkeen yhteistyöverkostoon osallistuvat kehittäjäkumppanit

Kehittäjäkumppaneiksi hankkeeseen ovat ilman ulkopuolista rahoitusta sitoutuneet

- Kuntien paikalliset seurakunnat
- Barnvårdsföreningen
- Sitra
- Lohjan sairaala
- Porvoon sairaala
- Hyvinkään sairaala

Seuraavassa on kuvaus kustakin hanketyöhön sitoutuneesta muusta kuin kunta- tai kaupunkitahosta ja suunnitellusta roolista sen toteutuksessa. Rooleja täsmennetään hankkeen alussa toteutussuunnitelmalaadinnan yhteydessä.

#### **HANKETOIMIJAT JA HEIDÄN KUVAUS**

**Mannerheimin Lastensuojeluliiton Uudenmaan Piiri**

**Seurakunta**

**Barnvårdsföreningen**

**Sosiaalitalito**

**FSKC**

**Luksia**

**Arjessa Oy**

**Neljäs aste**

**Sitra**

**Lohjan sairaala**

**Porvoon sairaala**

**Hyvinkään sairaala**

Mainittujen kumppaneiden lisäksi hankkeen toteutuksen tueksi hankitaan ulkopuolista asiantuntijatukea ostopalveluna. Kilpailutettavat ostopalvelut on kuvattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa x.x.

##### *4.1.4. Maakunnan LAPE-ryhmä*

Uudenmaan maakunnan LAPE ryhmä ohjaa, koordinoi, tukee ja arvioi alueen LAPE-muutostyötä sekä toimii vuoropuhelussa maakunnan SOTE-valmistelun sekä muiden kärkihankkeiden kanssa valtakunnallisen LAPE-muutostyön kanssa

Uudenmaan maakunnan LAPE ryhmä Uudenmaan LAPE ryhmän muodostuu hankkeeseen osallistuvien kuntien nimeämistä seuraavista edustajista:

*Lisätään nimet*

##### *4.1.5. Kuntien LAPE-ryhmät*

Uudenmaan kuntien LAPE ryhmät edistävät, ohjaavat, koordinoivat, seuraavat ja arvioivat kunnassa tehtävää LAPE-muutostyötä ja linkittävät sitä tulevaisuuden kuntakehittämiseen. Kuntien LAPE ryhmät toimivat vuoropuhelussa maakunnan LAPE –ryhmän kanssa ja SOTE-valmistelun kanssa.

Kuntien LAPE ryhmien edustajat ovat:

*Lisätään nimet*

#### 4.1.6. Muutosagentin rooli hankkeessa

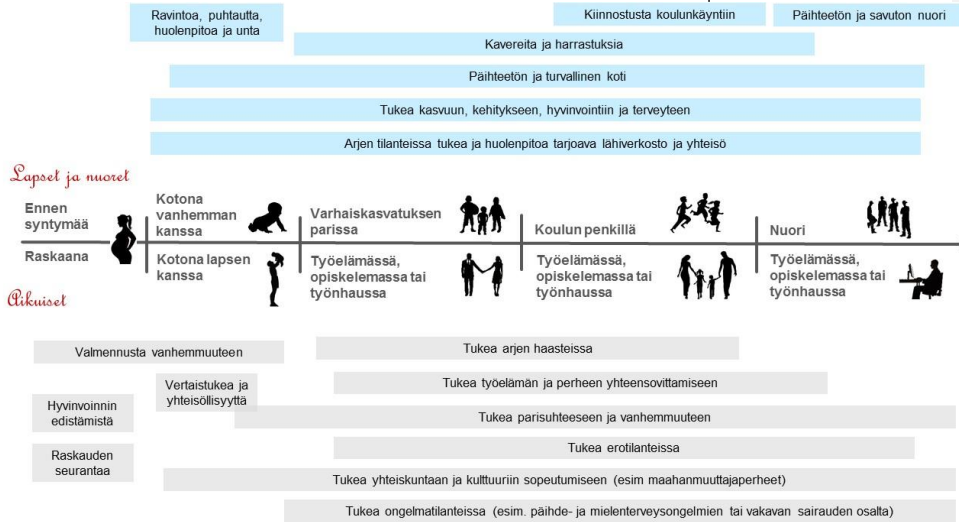
Uudenmaan muutosagentti nivotaan mukaan hankkeeseen. Muutosagentti on ohjausryhmän jäsen ja tukee roolinsa puitteissa hankkeen edistymistä. Hankkeen vastuullinen johtaja ja muutosagentti ovat jatkuvassa tiiviissä vuoropuhelussa varmistamassa sitä, että koko maakunnan tason muutostyö ja hanke kulkevat samaan suuntaan. Muutosagenttilta toivotaan ohjaavaa otetta ja tarvittaessa ripeää tarttumista havaitsemaansa huomiota edellyttävään asiaan. Yhteydenottoja varten sovitaan viestinnän kanavat ja tavat hankkeen alussa. Yhteydenpitoa toteutetaan ohjausryhmätapaamisten rinnalla myös epämuodollisesti.

#### 4.1.7. Ulkopuolisten asiantuntijoiden rooli hankkeessa

Asiantuntijapalveluiden hankinta kilpailutetaan hankintalain mukaisesti ja se on suunniteltu tehtävän yhteistyössä kuntapartnereiden kesken. **AVATAAN**

### 4.2. Suunnitelma lasten, nuorten ja perheiden osallistumisesta kehittämistyöhön

Hankkeen keskiössä on erityisesti lasten, nuorten ja perheiden osallistaminen kehittämistyöhön. Hankkeessa tunnistetaan, että niin kunnan kuin muidenkin toimijoiden palveluiden olemassa olon tulisi lähteä lasten, nuorten tai perheiden tarpeista ja täten kohdistua oikealla tavalla oikea-aikaisesti. Ihmisen elämänpolku syntymästä aikuisuuteen koostuu erilaisista vaiheista, joissa on paljon yhtäläisyyksiä kasvun ja kehityksen tukemisen näkökulmasta, mutta niissä korostuu eri voimavarat, eri tarpeet sekä erilaiset ennakoitavissa ja ennakoimattomissa olevat tilanteet. Perheiden aikuisten tehtävä on taata lapsilleen ja nuorilleen terve, turvallinen sekä kasvua ja kehittymistä tukeva elinympäristö, mutta aikuiset myös kohtaavat eri elämänvaiheissa erilaisia tilanteita, joissa heidän voimavarojaan on tärkeä tukea. Lasten, nuorten ja perheiden voimavarojen ja tarpeiden tunnistaminen eri elämänvaiheissa sekä erilaisissa tilanteissa vaatii sekä perheiltä ja heidän verkostoiltaan kykyä pyytää apua, mutta myös kunnilta sekä muilta toimijoilta herkkyyttä, osaamista ja aikaa tunnistaa alkavia tai jo syntyneitä tarpeita. Alla olevassa kuvassa näkyy niitä osa-alueita lasten, nuorten ja perheiden elämänvaiheissa, joita tässä hankkeessa on tunnistettu ja pyritään eri painotuksin tukemaan.



Kuva X: Lasten, nuorten ja perheiden erilaisia tarpeita eri elämänvaiheissa

Hankevalmistelun aikana lapsia, nuoria ja perheitä on kuultu seuraavilla tavoilla:

Kuuleminen hankevalmisteluissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kyselyt</li> <li>▪ Asiakasraatitoiminta</li> <li>▪ Tiedotustilaisuudet ja kuulemistilaisuudet</li> <li>▪ Työpajat</li> <li>▪ Nettisivut ja palautemahdollisuus</li> <li>▪ Kuntalainen / vanhempi mukana lapetyöryhmässä</li> <li>▪ Kartoituksia nykytilanteesta ja toiveista</li> <li>▪ Olemassa olevien asiakas- ja laatukselyjen vastauksien huomioiminen hankesuunnitelmassa</li> </ul>
--------------------------------	---

Uudenmaan kunnissa asiakkaan ääni on tärkeässä roolissa. Erilaisilla foorumeilla kerätään, kysellään ja haistellaan monimuotoisesti eri asiakasryhmien tarpeita ja toiveita

Hankkeen aikana lapsia, nuoria ja perheitä osallistetaan vahvasti kehitystyöhön mm. seuraavin tavoin:

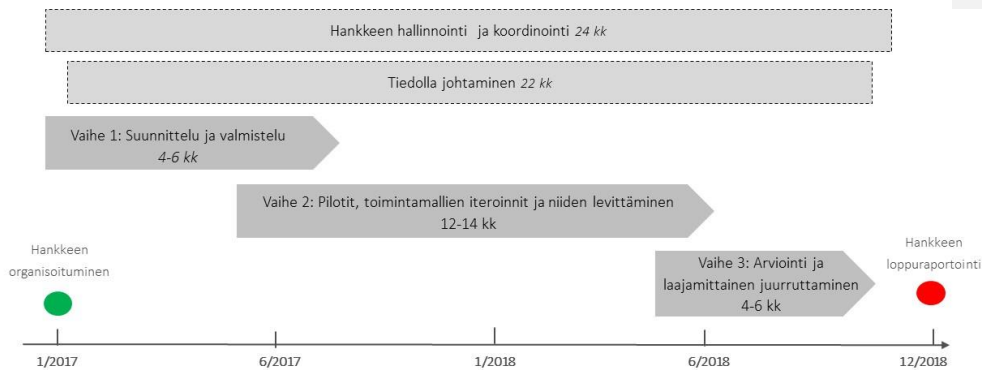
Kuuleminen hankkeen aikana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuuleminen monialaisena yhteistyönä palvelualueilla</li> <li>Erilaisten kokemus-asiantuntijoiden mukaanotto hankkeeseen</li> <li>Olemassa olevien ja uusien asiakasraatien hyödyntäminen</li> <li>Mahdolliset kyselyt ja asiakaspalautteet</li> <li>Palveluutoilun keinoin asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden osallistaminen ja kuuleminen sähköisten medioiden välityksellä</li> <li>Perhe/lapsi-raati</li> <li>Säännölliset kyselyt valituille ryhmille</li> <li>Kasvatus-kumppanuuden vahvistaminen ja huoltajien kannustaminen verkostointiin</li> <li>Koulutusten järjestämistä samanaikaisesti työntekijöille että huoltajille, luonteva yhteistyö seurauksena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokusryhmähaastattelut, esim. päiväkodeissa, kouluissa, neuvolassa, 3. sektorin toimijoiden keskuudessa</li> </ul>
----------------------------	--	--	---

**Kommentoitu [VK2]:** Hiukan wish list, avaa miten todellisuudessa käytetään

## 5. HANKKEEN SISÄLLÖN JA TOTEUTUKSEN KUVAUS

### 5.1. Hankkeen aikataulu ja työvaiheiden kuvaus

Hanke toteutetaan tammikuun 2017 ja joulukuun 2018 välisenä aikana. Toteutus on jaettu kolmeen vaiheeseen: 1) hankkeen suunnittelu ja valmistelu 2) maakunnallisen mallin suunnittelu ja pilotointi sekä 3) mallin laajamittainen käyttöönotto ja raportointi. Vaiheet menevät osin limittäin nopean etenemisen mahdollistamiseksi.



### HANKKEEN HALLINNOINTI JA KOORDINOINTI

Hankkeen hallinnointi ja koordinointi vaihe sisältää hankesuunnitelman mukaisen työskentelyn ohjaamisen ja työvaiheiden koordinoinnin sekä tulosten seurannan, ohjausryhmän ja projektiryhmän kokousten organisoimisen ja valmistelun, työpajojen organisoimisen ja valmistelun sekä hankkeen yhteistyön kehittämisen, tiedotuksen ja viestinnän. Siihen liittyy myös koko hankkeen tulosten koordinointi väli- ja loppuraportoinnin näkökulmasta. Hyvällä projektin johtamisella ja koordinaatiolla pystytään välttämään päällekkäiset työvaiheet ja kohdistamaan työpanos mahdollisimman tehokkaasti hankkeen toteutuksen



kannalta kriittisiin vaiheisiin. Se myös edistää suunnitelman mukaista toteutusta ja auttaa laajaa toimijaverkostoa pysymään suunnitellussa aikataulussa.

**Hankkeen hallinnointi ja koordinointi vaihe koostuu seuraavista toimenpiteistä:**

Työvaiheen kuvaus	
<b>Toimenpiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutuottajien kilpailutus ja toteutuksen ohjaus</li> <li>• Osakokonaisuuksien koordinointi</li> <li>• Ohjausryhmä-työskentely</li> <li>• Yhteistyön kehittäminen</li> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Viestintä, tiedottaminen ja raportointi</li> <li>• Hankkeen talouden seuranta ja raportointi</li> </ul>
<b>Tulokset</b>	Aikataulussa toteutettu ja tavoitteet saavuttanut projekti, selkeä viestintäsuunnitelma ja tiedottaminen. Väliraportoinnit ja loppuraportti sisältäen hankkeen tulokset.
<b>Vastuut</b>	Lohja vastaa hankkeen hallinnoijana työvaiheen 0 toteutuksesta. Vastuuhenkilönä toimii Lohjan palkkaama hankepäällikkö.
<b>Menetelmät</b>	Ohjausryhmätyöskentely, projektiryhmätyöskentely, LAPE työryhmätyöskentely, tarvittavien tilastoanalyysien toteutus.

## TIEDOLLA JOHTAMINEN

### AVATAAN

#### TYÖVAIHE 1: SUUNNITTELU JA VALMISTELU

Työvaiheen tavoitteena on määrittää maakunnallisen toimintamallin periaatteet ja reunaehdot kehitystyölle. Periaatteet ja reunaehdot määräytyvät nykyisen alueen palveluverkon ja –valikoiman sekä resursoinnin kehittämistarpeiden pohjalta. Määrittelytyö pohjautuu pääosin saatavilla olevaan tilastotietoon ja muihin aineistoihin, mutta sen tueksi toteutetaan tarvittaessa myös erillisiä analyyseja, sekä mm. asiakas- ja palvelutuottajaraateja. Työvaiheessa 1 suunnitellaan ja määritellään myös reaaliaikaisen toiminnan ohjaamisen, seurannan, mittaroinnin ja johtamisen tarpeet ja niihin soveltuvat työkalut. Työvaiheessa 1 kootaan tiedot palveluverkostosta, jonka jälkeen työvaiheissa 2-3 määritetään toiminnalle tukevia elementtejä sekä luodaan koordinaatio ja hallintamenettelyt joustavalle toimivuudelle. Palveluketjujen tunteminen auttaa ennakoimaan mahdollista palvelutarvetta.

Työvaiheen kuvaus	
<b>Toimenpiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden nykytila eri kunnissa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palvelujärjestelmien samankaltaisuudet ja eroavaisuudet</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palvelukuvausten, palveluprosessien, menetelmien ja työkalujen kartoitus</li> <li>● Asiakassegmentointi</li> <li>● Maakunnallisten ja paikallisten toimintamallien suunnittelu</li> <li>● Alustavien asiakasprosessien ja palvelukuvausten laatiminen</li> <li>● Työkalujen ja menetelmien suunnittelu</li> <li>● Suunnitelmat kokeiltavilla toimintamalleille</li> </ul>
<b>Tulokset</b>	XX
<b>Vastuut</b>	Päävastuu työvaiheesta 1 on hankepäälliköllä yhteistyössä hankekoordinaattoreiden kanssa
<b>Menetelmät</b>	Ohjaus- ja projektiryhmätyöskentely, fasilitoidut kehittämistyöpajat, olemassa olevien tilastojen analysointi sekä tarvittavien täydentävien tietojen kokoaminen ja analysointi, asiakasraatointi ja kyselyt. Henkilöstön näkemyksiä toimintamalleista kartoitetaan infotilaisuuksien, työryhmätyöskentelyn sekä tarvittaessa haastattelujen ja kyselyiden avulla. Erilaisia lapsille, nuorille ja perheille sekä palvelutuottajille järjestettäviä foorumeita hyödynnetään kuulemaan, mitä haasteita nykytilanteessa koetaan eri kunnissa.

## TYÖVAIHE 2: PILOTOINNIT, TOIMINTAMALLIEN ITEROINNIT JA NIIDEN LEVITTÄMINEN

Työvaiheen tavoitteena on maakunnassa kokeiltavat toimintamallit ja niiden eri osat työryhmätyöskentelyn ja niiden alla tapahtuvien ketterien kokeilujen kautta. Palvelujen käyttäjät otetaan mukaan pilotteihin ja työpajoihin, joissa palveluja muotoillaan. Näin he ovat konseptin käytettävyyden testauksessa mukana koko toimintamallin luomisen ajan. Osallistumisen toimintamalli mallinnetaan osana hankkeen toteutusta

Työvaiheen kuvaus	
<b>Toimenpiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valittujen toimintamallien ja työkalujen kokeilut kunnissa tai muutaman kunnan konsortioissa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ketterät kokeilut</li> <li>○ Koulutukset</li> </ul> </li> <li>● Muutoksen johtaminen, kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen</li> <li>● Toimintamallien arviointi ja edelleen kehittäminen</li> <li>● Maakuntatasoisen käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu</li> </ul>
<b>Tulokset</b>	Toimintamallien ja niiden eri osien sekä niitä tukevien työkalujen kuvaukset. Kokeilujen ja pilottien tulokset osaksi maakunnallisen toimintamallin suunnittelutyötä
<b>Vastuut</b>	Päävastuu työvaiheesta 2 on hankepäälliköllä yhteistyössä hankekoordinaattoreiden kanssa
<b>Menetelmät</b>	Ohjaus- ja projektiryhmätyöskentely, fasilitoidut kehittämistyöpajat, olemassa olevien tilastojen analysointi sekä tarvittavien täydentävien tietojen kokoaminen ja

	analysointi, asiakasraatointi ja kyselyt. Henkilöstön näkemyksiä toimintamalleista kartoitetaan infotilaisuuksien, työryhmyöskentelyn sekä tarvittaessa haastattelujen ja kyselyiden avulla. Erilaisia lapsille, nuorille ja perheille sekä palvelutuottajille järjestettäviä foorumeita hyödynnetään kuulemaan, mitä haasteita nykytilanteessa koetaan eri kunnissa.
--	---

### TYÖVAIHE 3: ARVIOINTI JA LAAJAMITTAINEN JUURUTTAMINEN

Työvaiheen 3 tavoitteena on kokeiltujen ja valittujen toimintamallien juurruttaminen siten, että uudet toimintamallit olisivat käytössä kaikissa tai ainakin melkein kaikissa alueen kunnissa tarpeista riippuen. Lisäksi työvaihe 3 pitää sisällään varsinaisen vaikuttavuusarvioinnin hankkeen tulosten ja vaikutusten arvioimiseksi ja tulosten raportoimiseksi.

Työvaiheen kuvaus	
<b>Toimenpiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamallien rakenteellisten muutosten käyttöönoton suunnittelu</li> <li>• Valittujen toimintamallien ja työkalujen käyttöönotto</li> <li>• Muutoksen vaikutusten arviointi vaikuttavuuden ja tuottavuuden näkökulmista <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asiakkaat</li> <li>○ Palvelutuotanto</li> <li>○ Talous ja hallinto</li> <li>○ Henkilöstö</li> </ul> </li> <li>• Tulosten dokumentointi / loppuraportointi</li> </ul>
<b>Tulokset</b>	Kokeilujen ja pilottien tulokset osaksi maakunnallisten toimintamallien levittäminen ja juurruttaminen
<b>Vastuut</b>	Hankepäällikkö yhteistyössä hankekoordinaattoreiden kanssa vastaa suunnitelmien laatimisesta sekä vaikuttavuusarvioinnin toteutuksen kilpailuttamisesta ja ohjauksesta. Lisäksi hankepäällikön ja hankekoordinaattoreiden vastuulla on tulosten yhteenvedon ja loppuraportin laatiminen sekä STM:lle tehtävän loppuraportoinnin koordinointi. Muutosagentti osallistuu käyttöönoton suunnitteluun.
<b>Menetelmät</b>	Ohjaus- ja projektiryhmyöskentely, fasilitoidut kehittämisyöpajat, olemassa olevien tilastojen analysointi sekä tarvittavien täydentävien tietojen kokoaminen ja analysointi, asiakasraatointi ja kyselyt. Henkilöstön näkemyksiä toimintamalleista kartoitetaan infotilaisuuksien, työryhmyöskentelyn sekä tarvittaessa haastattelujen ja kyselyiden avulla. Erilaisia lapsille, nuorille ja perheille sekä palvelutuottajille järjestettäviä foorumeita hyödynnetään kuulemaan, mitä haasteita nykytilanteessa koetaan eri kunnissa.

## 5.2. Hankkeen sisällön kuvaus

Hankkeeseen osallistuvat kunnat ovat hankevalmistelun aikana määrittäneet, mihin toimenpiteisiin heidän kehittämistyö erityisesti kohdentuu. Maakunnallista yhteistyötä ja oppimista tehdään toki kaikkien toimenpiteiden osalta, mutta konkreettisen kehittämistoimenpiteiden osalta sekä vastuuta että fokuksia on kohdistettua eri kunnille heidän tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta.

	Lohjan kaupunki	Porvoon kaupunki	Hyvinkään kaupunki	Hangon kaupunki	Nurmijärven kunta	Pikv. Karjalainen	Tuusulan kunta	Lovisa kaupunki	Suontion kunta	Möntsälä / Mustijoen perustur	Inkoon kunta	Akkolan kunta	Karkkila kaupunki	Järvenpää kaupunki	Raaheon kunta	Vihri	Sivoo
<b>I Toimintakulttuurin muutos: Maakunnallinen ja kunnallinen kehittämistyö</b>																	
Lapsiyhteistyön hallinnon toimintamallin kehittäminen	x		x								x			x			
<b>II Perhekeskustoimintamalli</b>																	
Perhekeskustoimintamallin kehittäminen ja pilotointi, mukaan lukien yhteistyö koulun ja varhaiskasvatuksen kanssa	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Vanhemmuiden ja parisuhteen tuen vahvistaminen		x	x		x		x	x				x	x			x	
Erotilanteen palveluiden kehittäminen lapsen etua, sovinnollisuutta ja toimivaa yhteistyövanhemmuutta edistäviksi		x	x	x			x					x	x	x			
Näyttöön perustuvien varhaisen tuen ja hoidon sekä vanhemmuustaitojen ohjaamisen työkalupakkien käyttöönotto		x	x			x	x	x				x	x			x	
Turvapaikanhakija- ja maahanmuuttajalasten ja heidän perheidensä matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen		x		x			x								x		
<b>III Varhaiskasvatus ja koulu lapsen hyvinvoinnin tukena</b>																	
Varhaiskasvatuksen, koulun oppilashuollon ja perhekeskusten yhteistyö: kasvatuskumppanuus ja vanhemmuuden tuki	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	?
Yhteisöllinen toimintakulttuuri: Kaverisuhteiden tuki, kiusaamisen ehkäisy ja tehokas puuttuminen		x					x	x	x		x						?
Lasten ja nuorten omaan osallistumiseen perustuva kehitystyö		x			x		x				x	x					
Koulu lapsen vapaa-ajan ja harrastamisen tukena			x		x		x		x	x							
Palveluiden lapsilähtöisyys ja monialainen yhteistyö eri tahojen välillä ovat kehittämistyön kohteena, kuten myös varhaiskasvatukseen, kouluun ja oppilaitoksiin jalkautuvat erityispalvelut.	x				x		x		x	x		x	x	x	x		
<b>IV Erityis- ja vaatimattoman tason palveluiden kehittäminen</b>																	
Erityisosaamisen liittäminen osaksi perustason palveluja, uudet toimintamallit vertikaalisen integraation mahdollistamiseksi			x		x	x	x		x				x		x		
Monialainen yhteistyö ja osaamisen yhdistäminen erityistason palveluissa, uudet toimintamallit horisontaalisen integraation mahdollistamiseksi	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x		x		
Lastensuojelun perhetyö ja perhekuntoutus	x	x		x													
	x																

Kuva x. Valitut kehittämiskokonaisuudet ja toimenpiteet kunnittain **(TÄTÄ MUOKATAAN VIELÄ)**

## TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOS

Uudenmaan hankkeen maakunnallisessa muutostyössä vahvistetaan lapsen oikeuksiin ja tietoon perustuvaa toimintakulttuuria päätöksenteossa sekä palveluissa niin kunta kuin maakuntatasolla. Toimintakulttuurin muutoksen kehittämiskokonaisuudesta on valittu vain yksi toimenpide: Lapsiyhteistyön hallinnon toimintamalli

Toimintakulttuurin muutos	
Lapsiystävällisen hallinnon toimintamalli	<p>Vetovastuu: Hanko            Muut kunnat: Lohja, Askola ja Raasepori            Muut toimijat: ?            Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNICEFin lapsiystävällinen kunta –mallin kehittämistä ja levittämistä, joka auttaa kuntia edistämään lapsen oikeuksien toteutumista.</li> <li>• Hyödynnetään Lohjalla ja Raaseporissa aloitettua kehittämistyötä ja rakennetaan heidän oppiensa päälle</li> <li>• Suunnitellaan ja otetaan käyttöön ”Minun ääni” vaikuttamisen menetelmä, jossa eri-ikäiset lapset ja nuoret pääsevät vaikuttamaan valittuihin kehittämistoimenpiteisiin sekä niiden toteutustapoihin</li> <li>• Asiakaslähtöisten, tavoitteellisten ja ratkaisukeskeisten menetelmien ja työkalujen suunnittelu, kokeilu ja käyttöönotto</li> </ul>

### PERHEKESKUSTOIMINTAMALLI

Perhekeskustoimintamalliin kohdistuvan maakunnallisen muutostyön tavoitteena Uudellamaalla on ottaa käyttöön paikallisesti sovellettava perhekeskustoimintamalli. Perhekeskustoimintamallilla tarkoitetaan lähipalvelujen kokonaisuutta, joka sisältää lapsille ja perheille suunnatun hyvinvointia ja terveyttä sekä kasvua ja kehitystä edistävät sekä varhaisen tuen ja hoidon palvelut. Perhekeskus palvelee kaikkia lapsia ja perheitä ml. monimuotoiset perheet, vammaisen lapsen perheet ja maahanmuuttajat. Kyseessä on uusi tapa verkostoida nykyisin hajanaiset lasten ja perheiden palvelut ja sovittaa ne yhteen synergiaetuja tuottavasti ja lapsi- ja perhelähtöisesti siten, että jokainen lapsi ja perhe saa ajoissa tarvitsemansa tuen ja avun. Tulevaisuudessa perhekeskukseen kuuluu sekä maakuntien että kuntien järjestämiä palveluita ja järjestöjen sekä seurakuntien palveluita ja toimintaa. Kehittämistyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitos lapsen ja nuoren hyvinvoinnin tukena -kokonaisuuden kanssa (kehittämiskokonaisuus 3). Perhekeskustoimintamallin kehittämiskokonaisuus sisältää seuraavaa:

Perhekeskustoimintamalli	
Perhekeskustoimintamallin kehittäminen ja pilotointi, mukaan lukien yhteistyö koulun ja varhaiskasvatuksen kanssa	<p>Vetovastuu: Lohja            Muut kunnat: Lähes kaikki hankkeeseen osallistuvat kunnat            Muut toimijat: MLL, Seurakunnat            Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhekeskustoimintamallin suunnittelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palveluiden kokonaisuuden suunnittelu: keskitetyt, jalkautuvat ja paikalliset palvelut</li> <li>○ Ydintehtävät ja sisältö mm. tarpeiden tunnistaminen sekä tuen ja avun järjestäminen</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toimintaperiaatteiden ja toimintatapojen suunnittelu yhdessä <ul style="list-style-type: none"> <li>– Monitoimijaisen yhteistyön vahvistaminen ja varhaistaminen</li> <li>– Pelisäännöt 'pois-lähtämisen' kulttuurin ratkaisemiseksi</li> </ul> </li> <li>○ Organisoiminen, johtaminen ja toiminnan yhteensovittaminen</li> <li>● Suunnitellaan ja otetaan käyttöön rakenteet paikallista, maakunnallista ja kansallista ohjausta, seuranta, arviointia ja kehittämistyötä varten</li> <li>● Tunnistetaan perhekeskustoimijoiden keskeiset osaamistarpeet ja käynnistetään koulutukset osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmaa.</li> <li>● Toteutetaan pilotointi ja organisoidaan riittävä tuki, seuranta ja arviointi. Saadun palautteen perusteella muokataan mallia tarvittaessa.</li> <li>● Otetaan malli käyttöön, tuetaan sen käyttöönottoa ja levitetään mallia.</li> <li>● Erityisosaaminen tuodaan peruspalveluiden tueksi joustavasti</li> <li>● Digitaalisten palveluiden suunnittelu asiakaslähtöisyyden parantamiseksi</li> <li>● Hyödynnetään kunnissa aiemmin kehitettyjä toimintamalleja <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Loviisassa Iloa vanhemmuuteen hankkeessa kehitettyä perusturvan ja varhaiskasvatuksen avoimen päiväkotitoiminnan yhteistyötä</li> <li>○ Nurmijärvellä varhaisen avoimen yhteistyön toimintakulttuurin monivuotinen kehittämistyötä ja siihen liittyviä toimintatapoja sekä systemaattista kouluttamista <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nopean toiminnan työparimalli ja Pop up –nuorisoasema</li> <li>– Kuntakokeilu- ja Ohjaamo –hankkeiden vastuutyöntekijä- ja työparimalli nuorten palveluissa</li> </ul> </li> <li>○ Mäntsälän hyvinvointineuvolan ja nuorten tukipisteen kokemuksia</li> </ul> </li> </ul>
<p>Vanhemmuuden ja parisuhteen tuen vahvistaminen</p> <p>Erotilanteen palveluiden kehittämisen lapsen etua, sovinnollisuutta ja toimivaa yhteistyövanhemmuutta edistäviksi</p> <p>Näyttöön perustuvien varhaisen tuen ja hoidon sekä vanhemmuustaitojen ohjaamisen työkalupakkien käyttöönotto</p>	<p>Vetovastuu: Porvoo Muut kunnat: Hyvinkää, Ptj Karviainen, Hanko, Loviisa, Siuntio, Mätsälä, Inkoo ja Askola Muut toimijat: Seurakunnat, MLL, Barnvårdsföreningen Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kartoitetaan alueella olevat vanhemmuuden ja parisuhteen tuen toimijat ja tuen muodot. Varmistetaan tuen kattavuus ja laaditaan suunnitelma katvealueiden kattamiseksi. – sähköiset palvelut – universaalit palvelut (yksilölliset sekä ryhmämuotoiset) – erityispalvelut</li> <li>● Varmistetaan, että alueen lapsi- ja perhepalveluissa tunnetaan tarjolla olevat palvelut sekä digitaalisten palveluiden ja vertaistuen muodot, ns. ”sähköinen perhekeskus”</li> <li>● Varmistetaan, että aikuispalveluissa tunnetaan vanhemmuuden ja parisuhteen tuen muodot ja tarjotaan proaktiivisesti tukea mm. ”sähköisen perhekeskuksen” kautta. Vahvistetaan näissä palveluissa Lapset puheeksi -työtavan käyttöönottoa</li> <li>● Tuetaan koulutuksella ammattilaisten osaamista lasten ja perheiden kunnioittavaan kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen</li> <li>● Vahvistetaan varhaiskasvatuksessa ja koulussa kasvatuksen kumppanuutta ja rakentavia yhteistyötapoja vanhempien kanssa</li> </ul>

- Valitaan näyttöön perustuvat työmenetelmät, joilla vahvistetaan vanhemmuutta tilanteissa, joissa huoli lapseen liittyen on merkittävä
- Kokeillaan viime vuosina kehitettyjä vanhemmuutta ja parisuhdetta vahvistavia työmuotoja (mm. perheen voimavarojen vahvistaminen neuvolan ja kouluterveydenhuollon laajoissa terveystarkastuksissa) että järjestöjen ja seurakuntien toimesta.
- Kootaan ja kehitetään sähköisiä eropalveluita valtakunnallisesti. Valtakunnallisella tasolla tavoitteena on vaikuttaa asenteisiin erojen jälkeisen yhteistyövanhemmuuden toteutumiseksi lapsen edun mukaisesti.
- Vahvistetaan ammattilaisten (varhaiskasvatus, koulu, neuvola, myös mm. terveyskeskus ja työterveyshuolto) osaamista lapsiperheen eroista myös erokriisin näkökulmasta. Koulutetaan ammattilaisia ohjaamaan vanhempia yhteistyövanhemmuuteen sekä lasten eroauttamiseen.
- Suunnitellaan sähköisiä palveluita (nettivastaanotot, -ryhmät ja -luennot sekä chatit) tarjoamaan helposti saavutettavaa vertaistukea ajasta ja paikasta riippumatta.
- Jatketaan ja kehitetään edelleen Kasvun tuki verkkopohjaista tietolähdettä. Kehitetään yhteistyötä muiden Pohjoismaiden ja suomalaisten toimijoiden kanssa tavoitteena saada Kasvun tuki -portaalista pysyvä toiminta.
- Hyödynnetään kunnissa aiemmin kehitettyjä toimintamalleja
  - Järvenpäässä ja Askolassa työstettyä laajaa vanhemmuuden tuen prosessia
  - Porvoon fasilitatiivinen perhesovittelun tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia
  - MLL:n olemassa olevia palveluita kokeilualustoina
    - Vapaaehtoisten ohjaama avoin kohtaamispaikka Perhekahvila
    - Perhekahvilan säännölliset toimintatuokiot: musiikki, liikunta, askartelu
    - Perhekahvilan ammatillisesti ohjatut ryhmäkeskustelut vauvan unesta, vanhempien jaksamisesta, sisarkateudesta, uhmaäistä, parisuhteesta, erosta jne.
    - Iltaperhekahvila työssä käyville vanhemmille
    - Ammatillisesti ohjatut ryhmät: teemoina mm. parisuhde, vauvaperheet, liikunta
    - Vapaaehtoisten ohjaamia ryhmiä ja vertaisryhmiä
    - Isätoimintaa vapaaehtoisten sekä työntekijän ohjaamana: toiminnalliset ja teemalliset illat
    - Parisuhdetta tukevaa toimintaa: yhdessä vanhempana -illat ja -ryhmät, perheen tarina -työpajat
    - Mahdollisten muiden toimijoiden avoin toiminta ja ryhmätoiminta esim. erityisryhmille
    - Eron edessä -illat: asiantuntijoiden pitämiä infotilaisuuksia
    - Vanhemman neuvo -vanhempainryhmät
    - Lasten eroryhmät eroperheiden lapsille
  - Seurakuntien palveluita
    - xx

	- xx
Turvapaikanhakija- ja maahanmuuttajalasten ja heidän perheidensä matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen	<p>Vetovastuu: Raasepori  Muut kunnat: Porvoo, Hanko, Loviisa  Muut toimijat: Seurakunnat, MLL  Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvistetaan lapsilähtöistä, poikkialtista yhteistyötä yli sektorirajojen</li> <li>• Uudistetaan lasten, nuorten ja perheiden kanssa työskentelevien ammattilaisten maahanmuuttoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvää osaamista</li> <li>• Kehitetään perhekeskumallia huomioimaan maahanmuuttajataustaisten lasten, nuorten ja perheiden tarpeet</li> <li>• Kehitetään koulun ja varhaiskasvatuksen toimintaa maahanmuuttajataustaisten lasten ja nuorten hyvinvoinnin tueksi</li> <li>• Kehitetään lastensuojelua vastaamaan turvapaikanhakijoiden ja muiden maahanmuuttajataustaisten lasten ja nuorten tuen tarpeisiin</li> <li>• Hyödynnetään MLL palveluita suunnitelmissa ja kokeiluissa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Keskusteluryhmät ja kielikahvilat vapaaehtoisten ja/tai työntekijän ohjaamana</li> <li>○ Perhekahvilan monikulttuurisuusteemat</li> <li>○ Läskykerho maahanmuuttajalapsille</li> </ul> </li> <li>• Hyödynnetään Seurakunnan palveluita suunnitelmissa ja kokeiluissa</li> <li>• Hyödynnetään kunnissa aiemmin kehitettyjä toimintamalleja <ul style="list-style-type: none"> <li>○ xx</li> <li>○ xx</li> </ul> </li> </ul>

### VARHAISKASVATUS, KOULU JA OPPILAITOS LAPSEN JA NUOREN HYVINVOINNIN TUkena

Kehittämiskokonaisuuden tavoitteena on vahvistaa varhaiskasvatuksen, koulun ja oppilaitosten roolia lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi tavoitteena on valmistautua sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tuottamaan toimintaympäristön muutokseen vahvistamalla yhteistyörakenteita maakunnan vastuulle siirtyvien sote-palveluiden sekä kunnan sivistyspalveluiden välillä. Kehittämistyö koskee varhaiskasvatusta, esi- ja perusopetusta sekä nuorisosaasteen lukiokoulutusta ja ammatillista peruskoulutusta. Kehittämistyön kokonaisuus sisältää varhaiskasvatuksessa, kouluissa ja oppilaitoksissa toteutettavan hyvinvointia tukevan työn sekä yhteisöllisen ja yksilökohtaisen opiskeluhoollon. Tämä kokonaisuus voidaan myös yhteen sovittaa perhekeskuksen toiminnan, kuten vanhemmuuden tuen, kanssa.

Varhaiskasvatus, koulu ja oppilaitos lapsen ja nuoren hyvinvoinnin tukena	
Varhaiskasvatuksen, koulun oppilashuollon ja	Vetovastuu: Sipoo? Muut kunnat: Lähes kaikki hankekunnat Muut toimijat: Luksia?



perhekeskusten yhteistyö: kasvatuskumppanuus ja vanhemmuuden tuki	<p>Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitetään moniammatillista yhteistyötä varhaiskasvatuksen, koulun oppilashuollon ja perhekeskuksen yhteistyönä</li> <li>• Kehitetään asiakaslähtöisiä menetelmiä</li> </ul>
Yhteisöllinen toimintakulttuuri: Kaverisuhteiden tuki, kiusaamisen ehkäisy ja tehokas puuttuminen	<p>Vetovastuu: Sipoo?  Muut kunnat: Porvoo, Tuusula, Loviisa, Siuntio, Inkoo  Muut toimijat: ?  Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetään olemassa olevia menetelmiä kaverisuhteiden tukemiseen</li> <li>• Kokeillaan olemassa olevia keinoja ja toimintatapoja kiusaamisen ehkäisyyn</li> <li>• Pilotoidaan tehokkaista puuttumisen malleja päiväkodeissa ja kouluissa</li> </ul>
Lasten ja nuorten omaan osallistumiseen ja perustuva kehitystyö	<p>Vetovastuu: Sipoo?  Muut kunnat: Porvoo, Nurmijärvi, Tuusula, Inkoo, Askola  Muut toimijat: ?  Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistetaan lapsia ja nuoria omien tarpeidensa määrittelyyn</li> <li>• Osallistetaan lapsia ja nuoria kehittämään omia palveluitaan</li> </ul>
Koulu lapsen vapaa-ajan ja harrastamisen tukena	<p>Vetovastuu: Sipoo?  Muut kunnat: Hyvinkää, Nurmijärvi, Tuusula, Mäntsälä/ Mustijoen perusturva, Inkoo  Muut toimijat: Sitra  Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotoidaan SIB Social Impact Bond vaikuttavuusinvestointia, jossa (engl. Impact investing) tavoitellaan taloudellisen tuoton lisäksi myönteisiä ja mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Sijoittavalle yritykselle se on mahdollisuus laajentaa näkökulmaa perinteisestä tuotto-riski-tarkastelusta mitattavissa olevan yhteiskunnallisen hyödyn tavoitteluun. Sijoittaja kantaa hankkeen taloudellisen riskin ja julkinen sektori maksaa vain tuloksista. Malli antaa julkiselle sektorille työkaluja kulujen kasvun hillintään ja mahdollistaa säästöjä. Sen avulla voidaan kanavoida varoja myös ehkäisevään toimintaan, johon liittyvät investoinnit ovat tavallisesti hyvin etupainotteisia suhteessa odotettavissa olevaan yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen hyötyyn. Sijoituskohteena tässä hankkeessa on lasten ja nuorten vapaa-ajan toiminta ja harrastukset, erityisesti haja-asutusalueilla, joilla kunnan on vaikea järjestää harrastustoimintaa.</li> </ul>
Palveluiden lapsilähtöisyys ja monialainen yhteistyö eri tahojen välillä ovat	<p>Vetovastuu: Sipoo?  Muut kunnat: Lohja, Nurmijärvi, Tuusula, Siuntio, Askola, Karkkila, Järvenpää  Muut toimijat: ?  Toimenpiteen kuvaus:</p>

kehittämistyön kohteena, kuten myös varhaiskasvatukseen, kouluun ja oppilaitoksiin jalkautuvat erityispalvelut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xx</li> <li>• xx</li> </ul>
---	--

### ERITYIS- JA VAATIVIMMAN TASON PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Erityis- ja vaativimman tason palveluihin kohdistuvan muutostyön tavoitteena on uudistaa palvelut asiakaslähtöisyyden ja integraation periaattein, uudistaa palvelujen rakenteita sote- ja maakuntauudistus huomioiden sekä luoda työskentelytapoja, jotka perustuvat tutkimustietoon ja hyvin suunniteltuihin moniammatillisiin toimintamalleihin. Muutos koskee lasten, nuorten ja perheiden erikoissairaanhoidon, lastensuojelua, vammaisten lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä erityispalveluita, alaikäisille ja lapsiperheiden vanhemmille suunnattuja päihdehuollon erityispalveluita, opetustoimen kanssa yhteistyönä toteutettavia erityistason tukimuotoja, yhteistyössä poliisin kanssa toteutettuja työmuotoja sekä rikosseuraamuslaitoksen, yksityisten palveluntuottajien ja järjestöjen tuottamia erityispalveluita

#### Erityis- ja vaativimman tason palvelujen kehittäminen

<p>Erityisosaamisen liittäminen osaksi perustason palveluja, uudet toimintamallit vertikaalisen integraation mahdollistamiseksi</p> <p>Monialainen yhteistyö ja osaamisen yhdistäminen erityistason palveluissa, uudet toimintamallit horisontaalisen integraation mahdollistamiseksi</p>	<p>Vetovastuu: Järvenpää          Muut kunnat: Lähes kaikki hankekunnat          Muut toimijat: Sairaalat          Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriatiivisten toimintamallien kehittäminen yhdessä perustason palveluiden kanssa             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitoimijainen arviointimalli</li> <li>○ Erityisosaamisen liittäminen osaksi perustason palveluja, uudet toimintamallit vertikaalisen integraation mahdollistamiseksi</li> <li>○ Monialainen yhteistyö ja osaamisen yhdistäminen erityistason palveluissa, uudet toimintamallit horisontaalisen integraation mahdollistamiseksi</li> </ul> </li> </ul>
---	--

Lastensuojelun perhetyö ja perhekuntoutus	<p>Vetovastuu: Porvoo          Muut kunnat: Lohja ja Hanko          Muut toimijat: Sairaalat, Arjessa, Neljäs aste          Toimenpiteen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastensuojelun kehittäminen ja lastensuojelun perhetyön ja perhekuntoutuksen kehittäminen</li> <li>• Hyödynnetään kunnissa aiemmin kehitettyjä toimintamalleja             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Porvoon kokemuksia                 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voikukkia hankkeesta, vertaistukea sijoitetuiden lasten vanhemmille kokemusasiantuntijoiden avustamana</li> <li>– Voimapiiri, lastensuojelun avopalveluiden vanhempien ryhmä, + kokemusasiantuntijat</li> </ul> </li> <li>○ Hyvinkään                 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Noste hankkeen tuloksia – lastensuojelun asiakkaiden intensiivisestä perhetyöstä</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
---	--

### 5.3. Hankkeen rajaukset

Hankkeessa ei kehitetä varsinaista teknologiaa, mutta saatetaan tehdä suunnittelu- ja määrittelytyötä.

### 5.4. Tietojärjestelmien yhdyspinnat

xx

## 6. VIESTINTÄ- JA VAIKUTTAMINEN

Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisessä on tunnistettu useita tahoja, jotka tarvitsevat tietoa hankkeen alkaessa, sen edetessä ja lopussa kuullakseen tuloksista. Ajantasainen tieto antaa mahdollisuuden tietoisuuteen hankkeen edistymisestä ja osaltaan varmistaa siihen sitoutumista. Valtaosa viestinnän toteuttamisesta on jatkuvaa ja keinot toteutukseen pysyvät koko hankeajan lähes samoina. Hankkeen käynnistyessä tehdään sidosryhmäselvitys ja analyysi, jotta kaikki oleelliset tahot löydetään mukaan verkostoon. Selvityksessä hyödynnetään kaikkien hankekumppaneiden olemassa olevia verkostoja, joita täydennetään uusilla tunnistetuilla tahoilla.

### 6.1. Viestintä- ja vaikuttamissuunnitelma

#### TAVOITE

Viestinnän tavoitteena on lisätä tietoisuutta hankkeen aikana kehitettävistä toimintamalleista laajasti sekä toimijoiden että lasten, nuorten ja perheiden piirissä. Eri toimijoiden osalta tavoitteena on lisäksi oppia tunnistamaan käyttäjäasiakkaannäkökulmasta relevantteja tietotarpeita, löytää vaihtoehtoja käytettävissä

olevista palvelumuodoista ja räätälöidä asiakkaalle omannäköiset palvelukokonaisuudet. Käyttäjäasiakkaan näkökulmasta tavoitteena on saada riittävästi tietoa niiden valintojen tekemiseen, jotka tukevat hänen omia tavoitteitaan, joihin hän on sitoutunut.

#### **KOHDERYHMÄT JA TIEDON HYÖDYNTÄJÄT**

Viestinnän onnistumiseksi tarvitaan tieto viestinnän kohderyhmistä ja tiedon hyödyntäjistä. Kohderyhmiksi olemme Uudenmaan LAPE - hankkeessa tunnistaneet keskeiset lasten, nuorten ja perheiden palveluja tarjoavat yksiköt, päätöksentekoon osallistuvat tahot, keskeiset muut palveluja tuottavat tahot julkisen sektorin lisäksi (yritykset, 3.sektori, vapaaehtoistoimijat) sekä palvelujen käyttäjäasiakkaat.

#### **VIESTINNÄN JA VUOROVAIKUTUKSEN VÄLINEET, TYÖKALUT JA RESURSSIT**

Viestinnän toteutukseen kartoitetaan hankkeen alussa eri kuntien nyt käyttämät viestinnän kanavansa. Näistä tehdään kooste ja edelleen suunnitelma hyödyntämisestä.

Kunkin kunnan ja kaupungin omat www-sivut toimivat yhtenä tiedon levittämisen väylänä. Vastaavasti henkilöstön käytössä olevat sisäiset /intra- ja intranet-sivut hyödynnetään henkilöstön suunnan viestinnässä.

Käyttäjäasiakkaiden suuntaisen viestinnän kanavat löytyvät sekä kuntien nettisivujen, Facebookin ja muun nopeatoimintaisen somen, julkisen paikallisen lehdistön, paikallisten palvelukeskusten ja toiminnassa olevien palveluneuvonnan pisteiden sekä laajasti koko sote-henkilökunnan antaman tiedon kautta. Asiakkaiden osalta foorumeita tulee olemaan erilaisia.

Käyttäjäasiakkaille annettavan yhdenmukaisen tiedon varmistamisessa ovat paikalliset eri sektorien toimijat avainasemassa. Sidosryhmien saavuttamisessa yhteisen viestin välittämiseen pidetään paikallisia tapaamisia, joihin kutsutaan esimiehet ja johtajat. Johdon sitoutuminen ja hankkeesta tietoisuus varmistaa osaltaan, että tietoa uudesta toimintamallista levitetään suunnitellusti ja aktiivisesti.

Hankepäällikkö vastaa siitä, että osallistuvien kuntien käytössä on yhteneväinen viestintäaineisto. Näin paikkakunnasta riippumatta kaikilla on tiedossa yhteneväinen tieto. Vastuullisten hanketoimijoiden eli maakunnan LAPE ryhmän keskinäinen ja tiivis yhteistyö varmistaa yhdenmukaisen tiedon kaikkialle maakuntaan.

#### **Viestintä jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään:**

Sisäisen viestinnän kohteena on hankkeeseen kuuluvien tahojen keskinäinen viestintä sekä avaintoimijoiden kautta omille kohdeyhteisöille välittämät viestit. Sisäisen viestinnän osalta hanketoimijat kokoontuvat kick off –tilaisuuteen heti hankkeen käynnistyessä. Tässä tapaamisessa käydään läpi viestinnän pelisäännöt ja sovitaan tavat ja keinot viestinnän toteutukseen.

**Ulkoisen viestinnän** osalta tiedon tarvisijoista ja hyödyntäjistä on kuvaus alla olevassa taulukossa.

[Lisää taulukko](#)

Taulukko 5. Ulkoisen viestinnän osa-alueet

## 6.2. Toiminnan tavoitteiden juurruttamissuunnitelma

Hallituksen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma tähtää lapsi- ja perhepalveluiden hajanaisen palvelujärjestelmän uudistamiseen. Muutosohjelman tavoitteena on kokonaisvaltainen pysyvä muutos kohti lapsi- ja perhelähtöisiä palveluita. Maakunnallisen muutostyön tavoitteena on edistää lasten ja nuorten hyvinvointia siirtämällä tuen painopistettä korjaavista ehkäiseviin palveluihin.

Hankkeen tuloksia tullaan peilaamaan suhteessa LAPE- muutosohjelmalta yleisesti odotettuihin tuloksiin vuosille 2019 ja 2025. Maakunnallisten muutosohjelmien /-kokeilujen tavoitteena vuosina 2017-2018 on, että

- kaikkien lasten, nuorten ja perheiden palveluiden sovittaminen yhteen lapsi- ja perhelähtöiseksi integroiduksi palvelujen kokonaisuudeksi
- oikea-aikainen palvelujen saatavuus paranee. Painopiste siirtyy korjaavista palveluista kaikille yhteisiin yleisiin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä varhaiseen tukeen ja hoitoon.

Uudenmaan hankkeen tavoitteina on erityisesti

- siirtää painopistettä korjaavista palveluista ehkäiseviin palveluihin
- yhteen sovittaa lasten, nuorten ja perheiden palveluita
- kohdentaa tukea oikea-aikaista ja tarpeenmukaisesti sekä kustannusvaikuttavasti

Hankkeen tavoitteiden juurtumista arvioidaan syntyneiden hyötyjen kautta: asiakastasolla, työntekijätasolla sekä organisaatiotasolla

Asiakastason hyödyt	Työntekijätason hyödyt	Organisaatiotason hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asiakkaiden ei tarvitse missään jonottaa saadakseen tarvitsemaansa palvelua</li> <li>▪ Matalan kynnyksen lähipalveluista erityispalveluihin hoito/palveluketju helposti saavutettavissa</li> <li>▪ Etenkin monia palveluja samanaikaisesti saavat asiakkaat saivat palvelut joustavasti ja mahdollisimman vähällä vaivalla vaikka osan palveluista tuottaisi kunta ja osan sote-maakunta.</li> <li>▪ Vastuutyöntekijä/ omatyöntekijä on aina nimetty</li> <li>▪ Lastensuojelun asiakasmäärät ja sijoitettujen lasten asiakasmäärät vähenevät</li> <li>▪ Palvelut ovat nykyistä helpommin saatavissa ja tieto niistä löytyy helposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asiakas on aina työntekijöiden yhteistyön keskiössä ja hänen parhaakseen tehdään aina kaikki, mitä voidaan tehdä</li> <li>▪ Asiakkaat mukaan palvelun suunnitteluun ja arviointiin</li> <li>▪ Aivoviennin estäminen (haasteelliset, motivoivat työtävät myös jatkossa)</li> <li>▪ Kyky tehdä yhdessä monialaista työtä kaikkien ammattitaitoa kunnioittaen ja siihen luottaen</li> <li>▪ Työntekijät tunnistavat omat vahvuus- ja osaamisalueensa ja osaavat tarjota näitä alueita yhteistyössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toimintamalli Sote-palvelujen ja kuntiin jäävien terveyttä edistävien palvelujen yhteistyöhön ja oppilashuoltoon: löydetään ne organisaatorakenteet, jotka voidaan säilyttää sote-uudistuksessa kuntiin jäävien palvelujen ja maakunnan palvelujen välille</li> <li>▪ Erikois-, perus-, yksityiset, julkiset, 3. sektorin palvelut tekevät saumatonta yhteistyötä yhteisten asiakkaiden hyväksi</li> <li>▪ Kuntarajat ylittäviä lähipalveluja ja keskitettyjä perhekeskusmallin periaatteella toimivia palveluja</li> <li>▪ Erityistä tukea ja vaativia palveluja tarvitsevien psyykkisesti ja sosiaalisesti oireilevien lasten palveluketju</li> <li>▪ Digitaalisten palvelujen tarjonnan lisääntyminen</li> <li>▪ Positiivisen kustannuskehityksen säilyttäminen ja edelleen parantaminen</li> </ul>

Kuva x. Tavoiteltuja hyötyjä hankkeen tavoitteiden toteutumisen johdosta

Käytännössä juurtuminen varmistetaan osakokonaisuuksien toteuttamisen kautta, jolloin kokonaisuus on käsissä pidettävän kokoinen. Osa-alueiden kehitystyön ja toimintamallikokeilujen tulokset dokumentoidaan

tarkasti ja kootaan yhteiseen sähköiseen tietovarastoon. Täältä tietovarastosta jokainen työntekijä voi varmistaa viimeisimmän tiedon toimintamallista sekä ohjeet ja menettelytavat osaprosesseista.

Hankkeelle asetetut tavoitteet määrittävät toteutuvan kehityspolun. Tavoitteiden pohjalta valittuja keinoja pilotoidaan käytännön toiminnassa, kokemukset kirjataan ja tarvittaessa tehdään muutoksia etenemiseen. Toimintaympäristön erityispiirteet huomioivat tarkennetut pilotointisuunnitelmat toimivat kaikille yhteisenä perustana. Pilotointisuunnitelmat laaditaan konkreettisinä ja ymmärrettävinä, jolloin niihin on helppo sitoutua ja ne on helppo toteuttaa. Lopputuloksen näkökulmasta selkeät, ymmärrettävät ja perustellut toimintamallit juurtuvat parhaiten.

Juurtumiseen vaikuttaa eri osallistujatahojen ajan tasalla pysyminen hankkeen etenemisestä, seuraavista aiotuista tehtävistä sekä omien kokemustensa viestimisestä hankkeen vastuutoimijoille. Juurtumista ja hanketietoisuutta varmistetaan siten, että kukin osallistuva taho nimeää yhdyshenkilön, joka toimii yhdyslinkkinä hankkeen ja oman organisaation välillä. Yhdyshenkilö voi olla organisaation valinnan mukaan esimerkiksi joko kehittämisestä kiinnostunut arkityön edustaja, esimies tai kehittäjä. Tehtävänä on toteuttaa suunnitelman mukaista ja yhdessä sovittuja etenemisen vaiheita ja tukea sen arkeen vientiä. Yhdessä tekeminen ja yhteistyö hankkeen aikaisessa operatiivisessa toiminnassa rakentuvat nimettyjen yhdyshenkilöiden kautta kanavoiduksi toiminnaksi. Yhdyshenkilöiden työlle sovitaan kokonaissuunnitelman perusteella aikataulu ja seurannan etapit.

Muutosjohtamisen viitekehyksen mukaisesti yhdensuuntainen viestintä ja tietoisuus kehityksen vaiheesta varmistavat uuden oppimista sekä kehitykseen ja sen lopputulokseen sitoutumista. Siksi systemaattisen viestinnän menettelyt ovat myös osa juurruttamissuunnitelmaa. Tietoisuus ja tieto siitä, mitä ollaan tekemässä, varmistetaan viestinnän menettelyjen kautta. Johto, lähiesimiehet ja hankkeen vastuullisen toimijat vastaavat siitä, että hankkeesta, sen etenemisestä ja tuloksista, on saatavana ajantasaisesti tietoa. Juurtuminen linkittyy oleellisesti tietoisuuteen, jonka varmistajana toimii viestintäsuunnitelma.

Osana viestintästrategiaa varmistetaan se, että hankkeen vastuulliset toimijat valmistelevat viestinnän aineiston ja kehikon, jonka mukaan toimimalla eri toimijoilla on mahdollisuus jakaa tietoa samoilla sanoituksilla ja tietosisällöillä. Tiedon vuorovaikutteinen jakaminen koko hankkeen ajan systemaattisesti, ajantasaisesti ja osallistujat ja kohderyhmä vuorovaikutteisesti osallistaen varmistaa kasvamisen hyvään lopputulokseen yhdessä kehitystyön myötä.

Kehitystyöstä viestitään maakunnan ja kuntien LAPE ryhmien sekä hankkeen hankepäällikön ja hankekoordinaattorien kautta 'Ajankohtaista'-tiedotteella. Tiedote laaditaan noin kahden kuukauden välein ja toimitetaan eri kuntien päätöksentekelimille ja operatiivisesta toiminnasta vastaavalle johdolle sähköpostilla tiedoksi. Lisäksi tiedote lähetetään liitettäväksi osaksi päätöksenteko- ja poliittisten elimien esityslistoja.

Mukana olevien eri organisaatioiden henkilöstö osallistuu kehitystyöhön osin osana omaa työtään, silti ohjatusti ja systemaattisesti hankesuunnitelman ja sen pohjalta laaditun yksilöidyn toteutussuunnitelman mukaisesti. Sitoutuminen hankkeeseen ja erityisesti sen tavoitteisiin ja haluttuun lopputulokseen varmistetaan henkilöstön mukana ololla heti hankkeena alusta lähtien. Lisäksi jo kehitystyön aikana voidaan arvioida tarvittavilta osin uudenlaisen osaamisen tarvetta sekä järjestää tarvittavaa koulutusta, kun vuoropuhelu arjen työtä tekevien kanssa on jatkuvaa.

Asiakaskokemukset antavat toimintamalleille kasvot. Asiakaskokemukset vaikuttavat toimintamallien toimivuuteen sekä yhteisenä että paikallisena toimintana. Juurtumisen edellytys on, että asiakkaat löytävät

palvelun äärelle aiempaa helpommin, nopeammin ja oikea-aikaisemmin. Palvelun saavutettavuuden parantuminen on mittauksen kohteena mm. yhteydenottomäärien ja asiakastyytyvyyden muodossa.

Hankkeen aikana ja lopuksi järjestetään kohdennettuja ja avoimia seminaartilaisuuksia, joissa vuorovaikutteisesti käydään läpi toimintaideaa ja tuodaan sitä tunnetuksi laajasti.

## 7. TULOSTEN JA VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

### 7.1. Hankkeen tulosten ja vaikutusten seuranta

Hankkeen lopputuloksena Uudellamaalla on käytössä yhdessä suunniteltuja, kokeiltuja ja kehitettyjä toimintamalleja, menetelmiä ja työkaluja. Hankkeen tuloksia ja vaikutuksia seurataan laaditun ja hankkeessa edelleen täsmennettävän mittariston sekä itsearvioinnin kautta.

#### 7.1.1. Seurannan toteutus

Seurannan toteutus pitää sisällään 1) asiakastason seurannan sekä 2) koko hankkeen seurannan

- Asiakastason seuranta  
Asiakkaan oma tilanne ja sen muutokset ovat parhaiten asiakkaan itsensä arvioitavissa. Tähän tarkoitukseen laaditaan soveltuvat itsearviointilomakkeet ja palautteen antamisen kanavat. Ammatillaiset kirjaavat asiakastietojärjestelmiin asiakkaan tiedot. Asiakastasoisesti tehdään analyysi palvelupoluista ja niiden muutoksesta. Tämä edellyttää lähtötilanteen tietoja ja analyysiä sekä tilannetietoa vuosi käyttöönnoton jälkeen.
- Hankkeen seuranta  
Hanketason seuranta toteutetaan ohjaus- ja projektiryhmätyöskentelyllä hankkeen aikana. Ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti projektin aikana (alustava suunnitelma x kertaa). Ohjausryhmän kokouksissa seurataan systemaattisesti hankkeen toteutumista suhteessa sille laadittuun yksilöityyn toteutussuunnitelmaan. Toteutussuunnitelma laaditaan heti hankkeen alussa. Ohjausryhmän kokouksista laaditaan pöytäkirjat, joihin toteutumisen arviointi kirjataan. Tiedot kootaan loppuraporttiin ja niiden perusteella annetaan jatkokehittämiseen ehdotuksia.

#### 7.1.2. Vaikutusten arviointi

Hankkeessa tehdään koko hankeimplementaation ajan systemaattista ja kriittistä prosessiarviointia, jolla tähdätään oppimiseen, toiminnan vaikutusten arviointiin ja palvelukonseptin siirrettävyyden edistämiseen. Hankkeen tulosten ja vaikutusten arviointi toteutetaan riippumattoman tahon prosessiarviointina ja hanketoimijoiden itsearviointina.

Hankkeen tulosten ja vaikutusten arvioinnissa oppiminen liittyy hanketoimijoiden kollegiaaliseen oppimiseen ja siinä ovat osallisina hanketoimijat, kuntien edustajat, järjestöt, yritykset – ja erityisesti palvelujen käyttäjät. Toiminnan vaikutusten arviointi on tärkeää (tuotosten arvioinnin sijasta), koska sen avulla päästään kiinni vaikuttavuuteen, joka on hanketoiminnan aikaansaannosten suhteuttamista hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin.

Hankkeen tulosten ja vaikutusten arvioinnissa keskeisessä roolissa on hanketoimijoiden tekemä itsearviointi, jonka avulla tuotetaan tietoa toteutumisen onnistumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Itsearvioinnin kehikko rakentuu seuraavien peruseriaatteiden varaan:

- 1) lähtökohtana on hankesuunnitelma ja sen toteutukseen laadittu toteuttamissuunnitelma
- 2) lähtötilanne arvio toiminnan nykytilasta ja maakunnan perustiedoista
- 3) yhteisesti hyväksytyt tavoitteet ja niiden toteutumisen mittarit

*Arvioinnin kohteena* on hankkeen toteutuminen suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Arviointia tehdään systemaattisesti eri kohderyhmien näkökulmasta. Tunnistetut kohderyhmät ovat

- 1) lapset, nuoret ja perheet
- 2) henkilöstö
- 3) yritykset, 3.sektori (yhdistykset, säätiö) ja kehittäjäkumppanit
- 4) määritetyt muut sidosryhmät, jotka tarkennetaan hankkeen alussa.

Arvioinnissa etsitään vastauksia toimintamallin toimivuuteen, toteutettavuuteen ja sen reunaehtoihin, etuihin ja haasteisiin sekä kustannuksiin. Asiakaskohtaisessa arvioinnissa pureudutaan asiakkaan näkökulmasta mallin toteutettavuuteen ja sen reunaehtoihin, saavutettaviin tuloksiin suhteessa asiakkaan omiin tavoitteisiin sekä toteutuksen onnistumiseen. Huomioita kiinnitetään käytössä olevan teknologiaan soveltuvuuteen ja sen käytettävyyteen osana toteutusta. Henkilöstön arvioinnissa tarkastellaan erityisesti toimintamallin edellyttämää osaamista ja sen riittävyyttä sekä työtyytyväisyyttä. Yritysten, yhdistysten ja kehittäjäkumppaneiden osalta itsearviointi kohdentuu osallisuuden ja yrityshyötykokemusten löytämiseen.

Itsearvioinnin tavoitteena on:

- 1) Arvioida uuden toimintamallien vahvuuksia, kehityskohtia, reunaehtoja ja toiminnan edellytyksiä
- 2) Arvioida asetettujen tavoitteiden toteutumista asiakasnäkökulmasta
- 3) Esittää kehitysehdotuksia toimintamallien edelleen kehittämiseen

Lähtökohta itsearvioinnille on hankkeen alussa valmisteltu lähtökohtakuvaus sekä hankkeelle asetetut tavoitteet. Itsearvioinnin toteutukseen laaditaan kyselylomakkeet, joihin voi vastata sähköisesti tai kirjallisesti. Asiakkaille ja muille toimijoille laaditaan oma kyselynsä. Kyselyvastausten lisäksi aineistona käytetään toiminnasta saatua palautetta, jota pyydetään jatkuvasti eri toimijoilta kehitystyön edetessä. Palautteen antamiseen luodaan sähköinen palautekanava.

Toimintamallin pilotoinnin päätyttyä toteutamme asiakashaastatteluja asiakaskokemuksen keräämiseksi. Asiakashaastatteluissa on mahdollista hyödyntää soveltuvin osin etäteknologiaa. Osa haastatteluista toteutetaan henkilökohtaisina joko kasvotusten tai etäteknologian välityksellä ja osa voidaan toteuttaa ryhmämuotoisina. Kustannusvaikuttavuuden arvioimiseksi projektissa määritetään keskeiset parametrit, joiden osalta kustannuksia seurataan. Kustannusten osalta analysoidaan vaihtoehtokustannuksia siltä osin kuin kustannustietoja on mahdollista kerätä. Lopputuloksena saadaan 2-3 skenaariomallia siitä, minkälaisella toteutusmallilla syntyy minkäkin suuruiset kustannukset ja mahdolliset kustannussäästöt.



## 7.2. Tavoiteltu yrityshyöty ja uudenlaiset yhteistyösuhteet

Hankkeessa mukana olevat kehittäjätahot muodostavat kokonaisuutena uudenlaisen yhdessä tekemisen ja aikaansaamisen verkoston.

Julkisten toimijoiden ja yritysten välille muodostuu tässä hankkeessa uudenlainen yhteistyösuhde, jossa jokaisen osaaminen ja rooli tarvitaan tavoiteltuun lopputulokseen pääsemiseksi. Yritysten välistä yhteistyötä on tehty ennenkin, mutta yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välinen systemaattinen ja strukturoitu yhdessä tekeminen ei ole vielä vakiintunutta toimintaa. Verkosto mahdollistaa myös vertaiskehittämisen.

Julkinen sektori toteuttaa kehitystyötä usein vielä varsin itsenäisenä toimijana, ei siis edes naapurikuntien kanssa yhdessä. Hankkeen aikana rakennetaan Uudenmaan kuntien välille toimintaverkosto, jossa toimijat helposti löytävät toisensa ja oman roolinsa. Yhdessä tekeminen, osallistuminen, sovitut pelisäännöt ja rakennetut vuorovaikutuksen kanavat ovat toimintaverkoston perustana. Toimintaverkoston on helppo jatkossa ottaa mukaan erilaisia, uusia toimijoita, yrityksiä ja yhteisöjä, kun perusrakenne on luotu.

Hankkeeseen osallistuvat yritykset muodostavat lasten, nuorten ja perheiden palveluiden näkökulmasta laajan ja kattavan kokonaisuuden, jossa eri osat muodostavat tarpeenmukaisen ratkaisun. Toimijat oppivat toisiltaan, yhteisen tekemisen rajapinta hioutuu hankkeessa kehitettävään suuntaan. Yritykset ja yhdistykset muodostavat hankkeen aikana tiiviin keskinäisen verkoston, jossa jokaisen osaaminen ja rooli voidaan saada käyttöön. Yhdistysten rooli erityisesti asiakasrajapinnassa on myös hankkeessa merkittävä. Lisäksi kullakin kehittäjällä on tuoda kokonaisuuteen erilaisia täydentäviä palveluja, esimerkiksi ennaltaehkäiseviä tai itse maksettavia palveluja.

## 8. RISKIENHALLINTASUUNNITELMA

Hankkeen toteuttamisessa tunnistetaan riskejä, jotka ovat kuitenkin hallittavissa oikeilla toimenpiteillä. Hankkeen alussa riskienhallintasuunnitelma tarkennetaan ja täydennetään sekä käsitellään ohjausryhmän kanssa. samalla sovitaan vastuunjako riskienhallinnassa.

Alla on kuvattu keskeisimmät ja vakavimmiksi arvioidut riskit. Näitä mainittuja riskejä vähäisemmäksi arvioidut riskit kirjataan täydennettävään versioon.

### Riski 1: Aikataulu on liian tiukka konkreettisten muutosten aikaansaamiseen

**Kuvaus:**

**Vakavuus:**

**Todennäköisyys (%):**

**Varautuminen:**

**Vaikutus:**

### Riski 2: Kaikki kunnat eivät sitoudu hankkeessa määriteltyjen muutosten toteuttamiseen tai resurssi ei riitä muutosten toteuttamiseen

**Kuvaus:**

**Vakavuus:** Vakava  
**Todennäköisyys (%)**: 30 %

**Varautuminen:**

**Vaikutus:**

**Riski 3: Kokeilujen ja tulosten arviointi ei ole riittävää tai saatuja tietoja on vaikea hyödyntää**

**Kuvaus:**

**Vakavuus:** Melko Vakava  
**Todennäköisyys (%)**: 20 %

**Varautuminen:**

**Vaikutus:**

**Riski 4: Viestinnässä ei onnistuta suunnitelman mukaisesti**

**Kuvaus:**

**Vakavuus:** Melko vakava  
**Todennäköisyys (%)**: 20 %

**Varautuminen:**

**Vaikutus:**

**Riski 5: Teknologian integrointi, käyttöönotto ja käytettävyyshaasteet**

**Kuvaus:**

**Vakavuus:** Melko vakava  
**Todennäköisyys:** 20-30 %

**Varautuminen:**

**Vaikutus:**

## 9. TYÖMÄÄRÄ JA KUSTANNUSARVIO

### 9.1. Työmäärä- ja kustannusarvio

Kuntien kustannuksista 80 % rahoitetaan valtionavustuksella ja 20 % kuntien omarahoitusosuudella, joka katetaan pääosin kohdistamalla hankkeeseen omaa työnpanosta.

Muut toimijatahot:

Lohja vastaa hankkeen hallinnoijana, että avustusta käytetään lainsäädännön ja ohjeiden mukaisesti.

### 9.1.1. Työmääräarvio

Hankkeeseen osallistuvat kunnat sekä muut rahoitusta hakevat tahot ovat arvioineet hankkeessa tarvitsemansa työpanoksen seuraavassa taulukossa esitettyinä työmäärinä:

Taulukko x Eri rahoitusta hakevien tahojen arvioitu työmäärä

Kehittäjäkumppanien osalta työmääräarviot tarkennetaan hankkeen alkaessa, jolloin myös laaditaan hankkeen toteutussuunnitelma.

## 9.2. Kokonaiskustannusarvio ja osallistujien rahoitusosuudet

### Kokonaiskustannusarvio

Hankkeen kokonaiskustannusarvio on x M eur. Tästä henkilöstökustannuksia on noin x,x M eur, palvelujen ostoa x,x M eur ja muita kustannuksia n x,x M eur. Haettava valtionosuuden määrä noin x,xx M eur eli xx,x%.

Hanke ei saa ulkopuolista rahoitusta, vaan se on tarkoitus toteuttaa hanketoimijoiden omarahoituksella sekä haettavalla valtionavustuksella. Kokonaiskustannusarvio löytyy liitteestä 2.

### Osallistujatahujen rahoitusosuudet

Osallistujatahujen arvioidut rahoitusosuudet vaihtelevat suuresti kuntakohtaisesti. Lähtökohtana kuntien ja kaupunkien panostukselle hankkeessa on väestöpohja. Kukin kunta osallistuu kunnan väestöön suhteutetulla panostuksella ja on itse määrittänyt, millä tavalla omarahoitussuus hoidetaan. Lähes kokonaan kunnat ovat valinneet työpanoksen siirron omarahoitussuudeksi.

Rahoitusta hakevat yritykset ovat alueella jo toimivia, joten toimintaympäristötuntemus on heillä hyvällä tasolla. Yritysten panostus rakentuu heidän kykynsä siirtää henkilöstöä hankkeelle, joka kuittaa heidän omarahoitussuutensa.

Seuraavassa taulukossa kuvataan kunkin osallistujatahujen arvioitu rahoitusosuus hankkeen toteutuksessa. Toimijakohtaiset budjetit löytyvät liitteestä x.

Taulukko x. Osallistujatahujen arvioidut rahoitusosuudet

## 10. LIITE 2: HANKKEEN KOKONAISKUSTANNUSARVIO

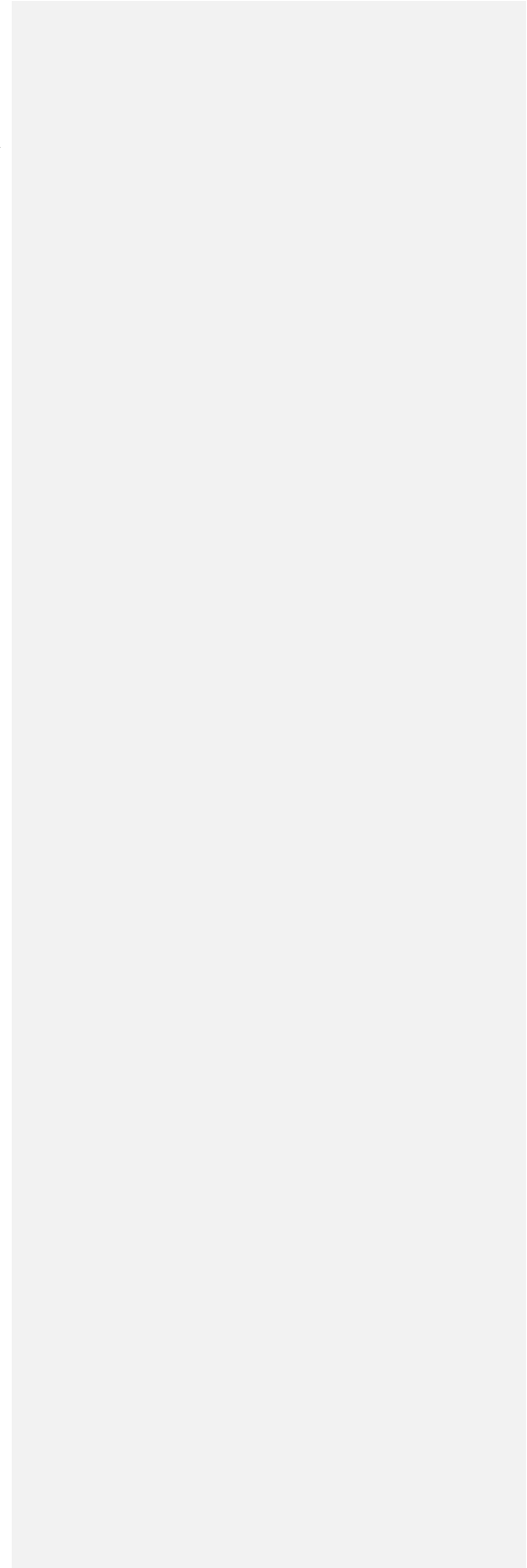
## HANKKEEN MENOT JA RAHOITUS

## MENOT JA RAHOITUS

	2016	2017	2018	Yhteensä
<b>Henkilöstömenot, joista</b>	<b>158 248</b>	<b>886 892</b>	<b>722 083</b>	<b>1 767 223</b>
Projektiin palkattava henkilöstö	14 000	70 000	56 000	140 000
Työpanoksen siirto	144 248	816 892	666 083	1 627 223
<b>Palvelujen ostot yhteensä, josta</b>	<b>120 288</b>	<b>604 864</b>	<b>487 076</b>	<b>1 212 228</b>
Toimisto-, pankki- ja asiantuntijapalvelut	106 448	535 964	430 516	1 072 928
Painatukset ja ilmoitukset	560	2 900	2 340	5 800
Majoitus- ja ravitsemuspalvelut	2 300	11 800	9 600	23 700
Matkustus- ja kuljetuspalvelut	3 580	17 200	14 120	34 900
Koulutus- ja kulttuuripalvelut	0	0	0	0
Muut palvelujen ostot	7 400	37 000	30 500	74 900
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>	<b>2 900</b>	<b>15 000</b>	<b>12 000</b>	<b>29 900</b>
<b>Vuokrat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Investointimenot yhteensä, josta</b>	<b>2 800</b>	<b>14 000</b>	<b>11 200</b>	<b>28 000</b>
Aineettomat hyödykkeet	0	0	0	0
Koneet ja kalusto	2 800	14 000	11 200	28 000
Muut investointimenot	0	0	0	0
<b>Muut menot</b>	<b>2 800</b>	<b>14 000</b>	<b>11 200</b>	<b>28 000</b>
<b>Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset</b>	<b>287 036</b>	<b>1 534 756</b>	<b>1 243 559</b>	<b>3 065 351</b>
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat kustannukset	0	0	0	0
- Tulorahoitus	0	0	0	0
- Muu kuin julkinen rahoitus	0	0	0	0
<b>Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset</b>	<b>287 036</b>	<b>1 534 756</b>	<b>1 243 559</b>	<b>3 065 351</b>
<b>Hanketoimijoiden oma rahoitusosuus</b>	<b>64 228</b>	<b>361 968</b>	<b>296 739</b>	<b>722 935</b>
<b>Muu julkinen rahoitus</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Haettava valtionavustus</b>	<b>222 808</b>	<b>1 172 788</b>	<b>946 821</b>	<b>2 342 416</b>

## 11. LIITE 3: TOIMIJAKOHTAISET KUSTANNUSARVIOT

xx



## LAPE hankkeille myönnettävä STM rahoitus

Sovellettu Uudenmaan kuntien konsortiolle

---

- Uudistukseen kohdistetaan rahoitusta yhteensä 40 miljoonaa euroa, **MUTTA** rahoitusta LAPEn toimeenpanoon ja pilotointiin myönnetään vuosille 2017-2018 yhteensä vain n. 20 milj €
  - Tavoitteena on, että valtionavustusta voitaisiin myöntää jokaiselle maakunnalle sekä erikseen pääkaupunkiseudulle ja muulle Uudellemaalle (19 hankekokonaisuutta) niin, että muutostyö alkaisi vuoden 2017 alusta.
- Tämä tarkoittaa sitä, **ETTÄ**
  - Uudenmaan väestöpohjaan suhteutettuna valtionavustus olisi noin 1,7 m€ kokonaisbudjetin ollessa noin 2,1m€
  - 19 maakunnalliselle hankkeelle suoraan jaettuna valtionavustus olisi noin 1m€ kokonaisbudjetin jäädessä noin 1,2-1,3m€
- Kustannusten jakoa tarkennetaan hankkeen sisällön ja työnjaon tarkentuessa eri toimijoiden välillä, mutta alustavasti on oletettu, että 75-80% kustannuksista kohdistetaan julkisille toimijoille (kunnat) ja 20-25% muille toimijoille.
  - Kuntien budjetit on laskettu toistaiseksi kunnan väestömäärän suhteessa koko alueen väestömäärään.
  - Järjestöt ja muut 3. sektorin toimijat voivat olla mukana hankkeessa omalla rahoitusosuudella hankekumppanina, yhteistyökumppanina tai ostopalvelun kautta.
  - Hankekumppaneille on varattu alustavasti budjettia noin 400k€
  - Ostopalveluihin tullaan varaamaan hankebudjetissa tietty rahamäärä (tarkentuu), mutta hankinnoista/ostoista sopiminen toteutettaneen todennäköisesti, vasta hankkeen aikana. Ostopalveluita ei siten tultaisi korvamerkitsemään vielä hankevalmisteluvaiheessa.

# Rahoituksen perusteet

## Yleisiä kriteerejä ja ehtoja

---

### ▪ Yleiset edellytykset

1. Hanke edistää kärkihankkeen tavoitteiden saavuttamista ja on kärkihankkeen toimeenpanosuunnitelman mukainen
2. Rahoitettava toiminta tapahtuu valtionavustushakemuksen jättämisen jälkeen
3. Hankkeessa on otettu huomioon kärkihankkeessa asetetut hankkeen kokoa, alueellista kattavuutta ja monitoimijaisuutta koskevat kriteerit
4. Hanke on käsitelty asianomaisen kärkihankkeen toteutusta ohjaavassa ryhmässä, jos kärkihankkeeseen on nimetty tällainen ryhmä.

### ▪ Avustuksen saaja

- Valtionavustusta voidaan myöntää **kunnan, kuntayhtymän**, yleishyödyllisen **yhteisön** tai **yrityksen** toteuttamille hankkeille. Toteuttajina voi olla myös useampi edellä mainittu taho yhdessä. Jos hankkeen toteuttamiseen osallistuu useampi taho, avustus voidaan myöntää ja maksaa sille taholle, joka on sitoutunut vastaamaan valtionavustuksen käytöstä koko hankkeessa (hankehallinnoija)

### ▪ Tuen määrä ja omarahoitusosuus

- Kunnat ja kuntayhtymät: enintään 80% tukikelpoisista kustannuksista
- Järjestöjen, yritysten ja palveluntuottajien taloudelliseen toimintaan myönnettävä valtion-avustus voi olla **enintään 40 - 60 %** riippuen yrityksen koosta ja hankkeen toteuttamistavasta.
- Ei-taloudelliseen toimintaan myönnettävä valtionavustus on pääsääntöisesti **enintään 80 %** valtionavustukseen oikeuttavista kustannuksista.
- Omarahoitusosuutena hyväksytään myös hakijoiden henkilöstön oma työ

# Uudenmaan LAPE hankkeen yhteistyökumppanin ohjeistukset

Hakemuslomakkeet <http://stm.fi/karkihankkeet/rahoitushaut/ohjeet-ja-lomakkeet>

---

## 1. Yhteistyösopimuksen allekirjoittaminen (Liite 1)

## 2. Budjetti (Liite 2)

- Omarahoitusosuuden kattaminen: oman työpanoksen siirto voidaan hyväksyä omarahoituksena
- Raha-automaattiyhdistyksen myöntämää yleisavustusta ei voida kuitenkaan käyttää omarahoituksena, kun avustuksen saajalle on myönnetty kärkihankkeiden valtionavustusta taloudelliseen toimintaan

## 3. Tilinpäätöstiedot (muilta kuin kunnilta tai kuntayhtymiltä) kahdelta viimeksi päättyneeltä tilikaudelta.

## 4. Vakuutus siitä, että hankkeen toteuttaja (muu kuin kunta tai kuntayhtymä) ei ole yleisen ryhmäpoikkeusasetuksen 2 artiklan 18 kohdan mukaisissa taloudellisissa vaikeuksissa, eikä sille ole annettu sellaiseen komission aikaisempaan päätökseen perustuvaa maksamatonta perintämääräystä, jossa tuki on julistettu sääntöjenvastaiseksi ja sisämarkkinoille (Liite 3)

## 5. Selvitys hankkeen toteuttajille myönnetystä de minimis-tuesta (muut kuin kunnat). (Liite 3)

- De minimis-tukea (eli kaikki julkinen tuki, kuten TEKES, STM jne.) voidaan myöntää tuen saajalle enintään 200 000 euroa kuluvan ja kahden edellisen verovuoden aikana.
- Summaan lasketaan kaikkien Suomen kansallisten, alueellisten tai paikallisten viranomaisten myöntämä de minimis –tuki.
- Yhden verovuoden muodostavat ne tilikaudet, jotka päättyvät kalenterivuoden aikana. Kolmen vuoden jakson alkaminen lasketaan siitä verovuodesta, jolloin jokin viranomaisen on ensimmäisen kerran myöntänyt tuen saajalle de minimis-tukea.
- Jos hankkeessa on mukana useampi yritys, de minimis-tuen määrä lasketaan kunkin yrityksen osalta erikseen.
  - *Jos yritys esim. on saanut Tekesiltä tukea 120k€ n. 3 edellisen vuoden aikana I&O-hankkeen valtionavustus ei voi ylittää 80k€. Jos omarahoitusosuus esim. on 40% (pieni yritys), niin kokonaisbudjetti olisi maks. 200k€ (olettaen ettei hyväksy suurempaa valtionavustusta)*



# Yrityksien valtioavustuksen määrittely

"Ilman korotuksia valtionavustusta voidaan myöntää yrityksen kokeilu- tai kehittämishankkeeseen enintään 25 prosenttia."

## ▪ Korotukset:

- Jos tuensaaja on pieni yritys, tuki-intensiteetin enimmäismäärää voidaan korottaa enintään 20 prosenttiyksikköä. → 45%
- Keskisuurten yritysten osalta tuki-intensiteetin enimmäismäärää voidaan korottaa enintään 10 prosenttiyksikköä. → 35%

## ▪ Tuki-intensiteettiä voidaan korottaa lisäksi 15 prosenttiyksikköä, jos ainakin toinen seuraavista edellytyksistä täyttyy:

- hankkeeseen liittyy...
  - ..todellista yhteistyötä sellaisten yritysten välillä, joista vähintään yksi on pk-yritys, eikä
    - Voi toteutua jos, esim pieni yritys tai järjestö on mukana kehittämässä myös yksityisen toimintaa.
    - ..mikään yksittäinen yritys vastaa enemmästä kuin 70 prosentista tukikelpoisia kustannuksia (tämä ei liene mikään ongelma);
- hankkeen tuloksia levitetään laajasti konferensseissa, julkaisuissa, avoimissa tietoarkistoissa (eli tulokset ovat julkisia, esim. mittaritulokset) tai vapaan tai avoimen lähdekoodin ohjelmiston kautta. Käytännössä hankkeiden tuloksia edellytetään levitettävän tehokkaasti ja ne tulee julkaista Innokylässä.

## ▪ Myönnettävät valtion avustus:

- Suuret yritykset: 25% + 15% = 40% olettaen, että jompikumpi yllä mainituista kohdista täyttyy. → omahoitusosuus 60%
- Keskisuuret: 25% + 10% + 15% = 50% olettaen, että esim. yllä mainittu kohta 2 täyttyy. → omahoitusosuus 50%
- Pienet yritykset: 25% + 20% + 15% = 60% olettaen, että esim. yllä mainittu kohta 2 täyttyy. → omahoitusosuus 40%

## ▪ Määritelmät

- **Keskisuureksi yritykseksi** määritellään yleisen ryhmäpoikkeusasetuksen liitteessä I yritys, jonka..
  - ..palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja..
  - ..vuosittainen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai..
  - ..taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa.
- **Yritys on pieni**, jos..
  - ..sen palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja...
  - ..jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa.

## Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset

---

Valtionavustusta maksetaan hankkeen toteuttamiseen liittyvien hyväksyttävien kustannusten perusteella. Valtionavustukseen oikeuttavia kustannuksia ovat:

1. hankkeen välttämättömät hallinnointikustannukset;
2. hankkeen henkilöstökustannukset;
3. matkakustannukset;
4. toimitilojen vuokrat;
5. välineiden ja laitteiden kustannukset siltä osin kuin ja siltä ajalta kun niitä on käytetty hankkeessa. Jos tällaisia välineitä ja laitteita ei käytetä hankkeen tarpeisiin koko niiden käyttöikää, tukikelpoisiksi katsotaan ainoastaan poistokustannukset, jotka vastaavat hankkeen kestoja laskettuna yleisesti hyväksytyjen kirjanpitoperiaatteiden mukaan;
6. ulkopuolisista lähteistä markkinaehtoin ostetun tai käyttöluvalla hankitun tutkimuksen, tietämyksen sekä konsultoinnin ja vastaavien palveluiden kustannukset, kun niitä on käytetty yksinomaan hanketta varten;
7. muut yleiskustannukset ja toimintakustannukset, mukaan lukien suoraan hankkeesta aiheutuvat materiaalien, tarvikkeiden ja vastaavien tuotteiden kustannukset.

# Budjetin rakentaminen ja keskeiset kululajit

STM:lle lähetettävä kokonaisbudjetti sekä toimijakohtaiset budjetit toimitetaan ao lomakkeella

## MENOT JA RAHOITUS

	2017	2018	Yhteensä
<i>- Esimerkki luvut -</i>			
<b>Henkilöstömenot, joista</b>	<b>633 500</b>	<b>633 500</b>	<b>1 267 000</b>
Projektiin palkattava henkilöstö	144 000	144 000	288 000
Työpanoksen siirto	489 500	489 500	979 000
<b>Palvelujen ostot yhteensä, josta</b>	<b>365 500</b>	<b>365 500</b>	<b>731 000</b>
Toimisto-, pankki- ja asiantuntijapalvelut	297 500	297 500	595 000
Painatukset ja ilmoitukset	8 500	8 500	17 000
Majoitus- ja ravitsemuspalvelut	8 500	8 500	17 000
Matkustus- ja kuljetuspalvelut	17 000	17 000	34 000
Koulutus- ja kulttuuripalvelut	25 500	25 500	51 000
Muut palvelujen ostot	8 500	8 500	17 000
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>	<b>25 500</b>	<b>25 500</b>	<b>51 000</b>
<b>Vuokrat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Investointimenot yhteensä, josta</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aineettomat hyödykkeet	0	0	0
Koneet ja kalusto	0	0	0
Muut investointimenot	0	0	0
<b>Muut menot</b>	<b>25 500</b>	<b>25 500</b>	<b>51 000</b>
<b>Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>2 100 000</b>
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat kustannukset	0	0	0
- Tulorahoitus	0	0	0
- Muu kuin julkinen rahoitus	0	0	0
<b>Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>2 100 000</b>
Hanketoimijoiden oma rahoitusosuus	250 000	250 000	500 000
Muu julkinen rahoitus	0	0	0
<b>Haettava valtionavustus</b>	<b>800 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 600 000</b>

- Budjetissa näkyy hankkeen kokonaisarvo, haettava valtionavustus ja oma rahoitusosuus.
- Suurin osa kustannuksista muodostuu hankkeen henkilöstöstä (noin 50% kustannuksista), joka voidaan erikseen palkata hankkeelle tai tehdä työpanoksen siirtoina.
- Palvelujen ostot sisältävät kaikki hankkeen aikana tehtävät palvelujen ostot. Suurin menoerä on asiantuntijapalvelujen ostot, joka sisältää kaikki eri tahoilta halutut palvelujen hankinnat.
- Ehdotuksessa on arviona, että muiden kuin julkisten hankekumppaneiden budjettikokonaisuus on suuruudeltaan noin 400 000€. Hankkeen kokonaisarvo varmistuu, kun hankekumppaneiden roolitukset ja tehtävät ovat selvillä.
- Yleiskustannuserroin tulee esittää kohdassa muut menot, mikäli se ei ole mukana siirrettävän työpanoksen osuudessa.



**Uudenmaan kuntien LAPE hanke**

*Rahoitushakemuksen liite: sitoutuminen yhteistyöhön ja hankkeen toteutukseen*

Yritys/muu yhteisö/toimija: \_\_\_\_\_

Uudenmaan alueelta Karkkila, Vihti, Järvenpää, Hyvinkää, Mäntsälä, Pornainen, Nurmijärvi, Lohja, Loviisa, Lapinjärvi, Porvoo, Askola, Inkoo, Tuusula, Siuntio, Sipoo, Raasepori ja Hanko sekä konsortio muita toimijoita hakevat rahoitusta yhteiskehittämisen hankkeelle LAPE kärkihankkeesta. Lohjan kaupunki toimii hankkeen päähakijana.

\_\_\_\_\_ kunta/kaupunki/yritys/ muu yhteisö tai toimija sitoutuu yhteistyöhön ja yhteishankkeen toteutukseen hankesuunnitelmassa määritellysti ja varaa omarahoituksen tehdyn kustannusarvion mukaisesti.

\_\_\_\_\_ . .2016

\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennös

\_\_\_\_\_  
Asema/ tehtävä



HAKIJA JA HANKE

Hakija
Hankkeen (ja/tai kehittämisosion) nimi

Huom! Lomake laskee automaattisesti sinisellä olevat summarivit, kun vuosikohtaiset ja yksityiskohtaisemmat tiedot on viety lomakkeeseen.

MENOT JA RAHOITUS

	Vuosi	Vuosi	Vuosi	Yhteensä
<b>Henkilöstömenot, joista</b>	0	0	0	0
Projektiin palkattava henkilöstö				0
Työpanoksen siirto				0
<b>Palvelujen ostot yhteensä, josta</b>	0	0	0	0
Toimisto-, pankki- ja asiantuntijapalvelut				0
Painatukset ja ilmoitukset				0
Majoitus- ja ravitsemuspalvelut				0
Matkustus- ja kuljetuspalvelut				0
Koulutus- ja kulttuuripalvelut				0
Muut palvelujen ostot				0
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>				0
<b>Vuokrat</b>				0
<b>Investointimenot yhteensä, josta</b>	0	0	0	0
Aineettomat hyödykkeet				0
Koneet ja kalusto				0
Muut investointimenot				0
<b>Muut menot</b>				0
<b>Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset</b>	0	0	0	0
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat kustannukset				0
- Tulorahoitus				0
- Muu kuin julkinen rahoitus				0
<b>Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset</b>	0	0	0	0
<b>Hanketoimijoiden oma rahoitusosuus</b>				0
<b>Muu julkinen rahoitus</b>				0
<b>Haettava valtionavustus</b>	0	0	0	0

ALLEKIRJOITUS

Paikka ja aika	Allekirjoitus ja tehtävänimike
----------------	--------------------------------





**Vakuutus**

24.10.2016

Vakuutan, että xx Oy ei ole yleisen ryhmäpoikkeusasetuksen 2 artiklan 18 kohdan mukaisissa taloudellisissa vaikeuksissa, eikä sille ole annettu sellaiseen komission aikaisempaan päätökseen perustuvaa maksamatonta perintämääräystä, jossa tuki on julistettu sääntöjenvastaiseksi ja sisämarkkinoille soveltumattomaksi.

xx ei ole saanut kuluvan ja kahden edellisen verokauden aikana de minimis-tukea. TAI xx on saanut kuluvan ja kahden edellisen verokauden aikana de minimis-tukea yhteensä x euroa.

Paikka \_\_\_\_\_

\_\_\_/10.2016

Nimen selvennys

titteli

xx Oy