



KUNTA
LIITTO

YHDESSÄ ELINVOIMAA

Kaksi mallia kunnan ja
järjestöjen yhteistyöhön

Kirjoittajat: Päivi Kurikka & Jari Seppälä, Suomen Kuntaliitto

Kuvat: Suomen Kuntaliitto, Utajärven ja Vaalan kunnat

ISBN 978-952-293-700-1 (pdf)

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2020

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, PL 200, 00101 Helsinki

Puhelin 09 7711

www.kuntaliitto.fi

Johdanto

Kuntastrategian keskeisiä elementtejä ovat hyvinvoinnin edistämisen tavoitteet, jotka voidaan pitkälti kuvata myös kestäväen kehityksen tavoitteina. Monet kunnat pyrkivät sitouttamaan myös järjestöt näihin tavoitteisiin, jotta asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen on tehokasta ja samansuuntaista. Tavoitteiden tarkastelu voidaan kytkeä esimerkiksi järjestöjen avustusprosessiin.

Tämä julkaisu liittyy kestäväen kehityksen tärkeään ja merkitykseltään koko ajan voimistuvaan teemaan. Kuntaliitto haluaa uuden, päivitetyn strategiansa mukaisesti tarttua kestäväen kehityksen kokonaisuuteen ja tarjota kunnille eväitä vahvistaa paikallisesti sosiaalisen, taloudellisen, ekologisen ja teknologisen kestävyuden mukaista toimintaa ja palvelurakenteita. Siksi olemme koonneet tämän julkaisun yhdeksi esimerkiksi sosiaalisen kestävyuden edistämisestä.

Järjestöt ovat kunnille tärkeitä kumppaneita. Kumppanuus voi toimia eri tavoin ja eri asteisesti. Tässä julkaisussa keskitytään kuvaamaan kahden kunnan elinvoimasopimustyötä, jossa kunnan ja järjestöjen välillä toimii tiivis yhteistyön toimintamalli.

Vaalassa allekirjoitettiin 21.5.2018 elinvoimasopimus ensimmäisenä kuntana Pohjois-Pohjanmaalla. Sopimuksessa eri toimijat sitoutuvat yhdessä edistämään ja toteuttamaan Vaalan kunnan arvojen mukaisesti kuntastrategiaa, hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Utajärvellä elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämistä tehdään konkreettisesti elinvoimaryhmässä. Tämä ryhmä

sitouttaa järjestöt ja yritykset toimimaan asukkaiden hyvinvoinnin hyväksi.

Elinvoimasopimus on kehitetty Lapin liiton ja Pohjois-Pohjanmaan liiton yhteisessä Maaseudun arjen palveluverkosto -hankkeessa, jonka päämääränä oli lisätä harvaan asuttujen alueiden ihmisten hyvinvointia ja arjen turvallisuutta sekä ehkäistä syrjäytymistä. Pohjois-Pohjanmaan liitto ja Lapin liitto toteuttivat yhteistyössä Maaseudun arjen palveluverkosto -hanketta vuosina 2016–2018. Hankkeen avulla kuntiin levitettiin Arjen turvaa -toimintamallia, joka edellyttää pysyvien rakenteiden sekä rahoitus- ja yhteistyömallien käyttöönottamista. Toimintamallissa kunnille on kehitetty välineitä tähän työhön. Merkittävin näistä on kuntakohtainen elinvoimasopimus.

Pohjois-Pohjanmaan kunnat ovat myös allekirjoittaneet yhteisen hyvinvointisopimuksen, jossa osaaminen ja koulutus nostetaan keskeisiksi hyvinvoinnin tekijöiksi.

Vaikka tässä julkaisussa kuvataan vain kahta esimerkkiä, on eri puolilla Suomea löydettävissä muitakin. On myös mielenkiintoista, että juuri elinvoiman, hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen liittyvää kehittämis-toimintaa syntyy nyt kiihtyvällä vauhdilla eri puolilla maatamme. Tähän on tietysti monia syitä, myös ilkeitä, kuten vauhdilla kiihtyvä kuntien erilaistuminen, väestökato ja kasvavat hyvinvointierot.

Asukkaat, järjestöt ja yritykset elinvoimatyön tukijalkoina

Järjestöyhteistyö voi olla kunnalle se “timantti”, jonka avulla edistetään asukkaiden hyvinvointia ja lisätään kunnan veto-, pito- ja elinvoimaa. (Anu Hätinen, Anna Katajala ja Paula Oittinen: Kohti timanttista järjestöyhteistyötä; Kuntademokratiaverkoston blogi 11.12.2019, (www.kuntaliitto.fi/blogi/2019/kohti-timanttista-jarjesto-yhteistyota))

Jotta järjestöjen ja kuntien yhteistyö voi kehittyä kohti kumppanuutta, täytyy osapuolten tuntee toisensa ja saada riittävästi tietoa toistensa toiminnasta. Valta-kunnallinen Toimeksi.fi-verkkopalvelujen kokonaisuus (www.toimeksi.fi/) kokoaa kansalaistoimintaa yhteen. Valtakunnallisen sivuston lisäksi palveluun kuuluvat 12 maakunnallista verkkopalvelua, joiden kautta järjestöt ja paikalliset yhdistykset kertovat toiminnastaan. Kunnille Toimeksi.fi tarjoaa mahdollisuuden saada järjestöjen itsensä ylläpitämät tiedot suoraan omille verkkosivuille tai palveluohjauksen käyttöön.

Järjestöyhteistyö on merkittävä tekijä kunnan elinvoimaisuudessa ja vetovoimaisuudessa, mutta se näkyy melko vaihtelevasti vielä kuntien strategioissa. Yhteistyöasiakirjat, järjestöohjelmat, tai -strategiat ovat vielä harvinaisempia. Pohjois-Pohjanmaalla maakunnallinen

järjestöneuvottelukunta on laatinut kunnille järjestöyhteistyöstä suosituksen, jota jalkautetaan kuntiin vuoden muun muassa tarjoamalla kunnille tukea toimintakäytäntöjen kehittämiseen sekä yhteistyön kirjaamiseen yhdistisyhteistyöasiakirjojen muotoon. Kirjaamalla käytännöt yhdessä järjestöjen kanssa saadaan järjestöyhteistyölle suunta ja tavoitteet ja järjestöyhteistyö voi parhaimmillaan muuttua strategiseksi kumppanuudeksi.

Järjestöyhteistyössä kannattaa kuntarajoja ylittää rohkeasti. Keski-Suomen valloittaneet elinvoimapajat (www.yhdistystori.fi/yhteistyota/ks-vaikuttavat-jarjestot/elinvoimapajat-2/) ovat oivallinen esimerkki konseptista, joka on lisännyt hyvien käytäntöjen jakamista kuntien kesken ja näin vauhdittanut yhteistyön kehittämistä.

Hyvä oivallusten lähde on myös Kuntaliiton julkaisu ‘Mitä hyvinvointi on kuntalaiselle – ja miten kunta sen mahdollistaa?’ (shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3590). Tämä julkaisu syntyi Kunta hyvinvoinnin edistäjänä -verkostoprojektissa. Tiiviiseen esitteeseen on pureskeltu kunnan hyvinvointitekijät neljästä näkökulmasta.

Utajärven malli

Vaikuttavuutta elinvoimaryhmän avulla

”Utajärvi luo edellytyksiä onnellisuudelle – pikkuisen paremmin kuin muut.”

Onnellisuus kumpuaa hyvinvoinnin ja elinkeinoelämän yhteensovittamisesta. Se luo kuntaan elinvoimaa.

– Toimeentulon ja turvan tarjoaminen on yksi tärkeimmistä elinvoimaisen kuntamme elementeistä. Vahvistamme yritystoiminnan edellytyksiä ja tavoittelemme työpaikkojen määrän lisääntymistä, sanoo Utajärven kunnanjohtaja Anne Sormunen.

– Hyvinvointi on utajärveläisille mukavaa oloa, terveyttä ja kehittymismahdollisuuksia, joita kunta tukee peruspalveluilla. Innokas ja onnellinen yhteisömme on kunnan elinvoiman lähde.

Miten se tehdään käytännössä?

Elinvoimaryhmä

Utajärven kunnan hallinnossa on käytössä valiokuntamalli: kunnanhallituksella on sekä hyvinvointi-, sivistys- että elinkeinovaliokunnat. Elinkeinoelämä ja hyvinvoinnin edistäminen kohtaavat käytännön työssä yhteisessä elinvoimaryhmässä. Tämä ryhmä sitouttaa järjestöt ja yritykset toimimaan hyvinvoinnin hyväksi. Myös vapaa-ajan asukkaita osallistetaan mökkiläistoimintaan ja kunnan kehittämiseen.

”Elinvoimaryhmä – yhdessä tekemistä ja suoraa vuorovaikutusta”

- Kokooa kuntalaisnäkemyksiä.
- Tukee kunnan palveluiden kehittämistä ja päätöksenteon valmistelua mm. ennakkoarviointimenetelmää hyödyntäen.
- Edistää alueen työllisyyttä ja yritystoimintaa.
- Kehittää mökkiläistoimintaa ja vapaa-ajan asukkaiden osallisuutta kunnan kehittämiseen.
- Kehittää alueellista elinvoimaa.

ELINVOIMARYHMÄ

- Puheenjohtajana kunnanjohtaja.
- Esittelijänä kulttuurisihteeri, toimistosihteeri kirjaa pöytäkirjan.
- Muut pysyvät viranhaltijajäsenet: suunnittelija ja hyvinvointijohtaja.
- Jäsenet: järjestöagentit, edustaja seurakunnasta, yrityksistä ja kyläyhdistykset (9 kpl).
- Lisäksi erikseen voidaan kokouksiin kutsua mm. Kunnan Yrityspuiston toimitusjohtaja, Oulunkaaren Sote-kuntayhtymän jäsen, poliisi, kesäasukkaiden edustaja ...

Hyvinvointikortit

Järjestöt ja kyläseurat keräävät tietoa toiminnastaan kunnalle hyvinvointikorteilla. Kunnanvaltuusto saa tästä aineksia palvelujen kehittämiseen. Järjestöyhteistyötä pystytään suuntaamaan tehokkaasti, ja yhteinen kehittäminen on suunnitelmallista. Yhteisöt ja keskeiset toimijat ovat tiiviisti mukana prosessissa ja saavat evästyksiä strategiselta tasolta käytännön toimintaan.

Samalla yhdistykset vastaavat kunnan asettamiin tavoitteisiin ja kunnan jakamille avustuksille tulee toiminnasta vastiketta. Esimerkiksi Ikäihmiset-kortilla vastataan strategiseen tavoitteeseen aktiivisesta ja turvallisesta ikääntymisestä raportoimalla tapahtumia, kerhoja, virkistysmatkoja jne.

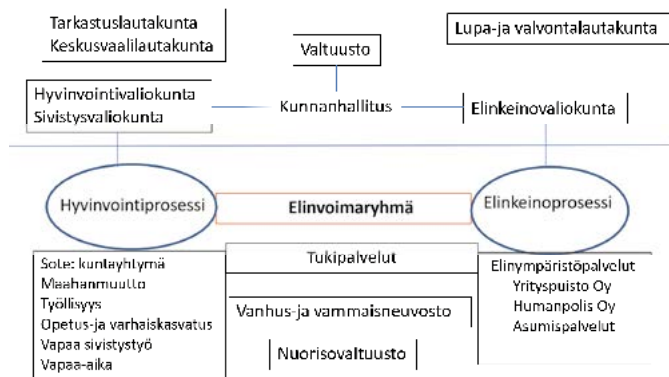
Ikäihmiset-kortti

Strateginen tavoite: ”Aktiivinen ja turvallinen ikääntyminen”

Tavoite	Mitä me teemme?	Miten onnistumme?
Turvallinen asuminen ja turvallisuudentunne		
Yksinäisyyden vähentäminen		
Kaatumisten ehkäisy		

Yhdistyksen nimi _____

ja yhteystieto _____



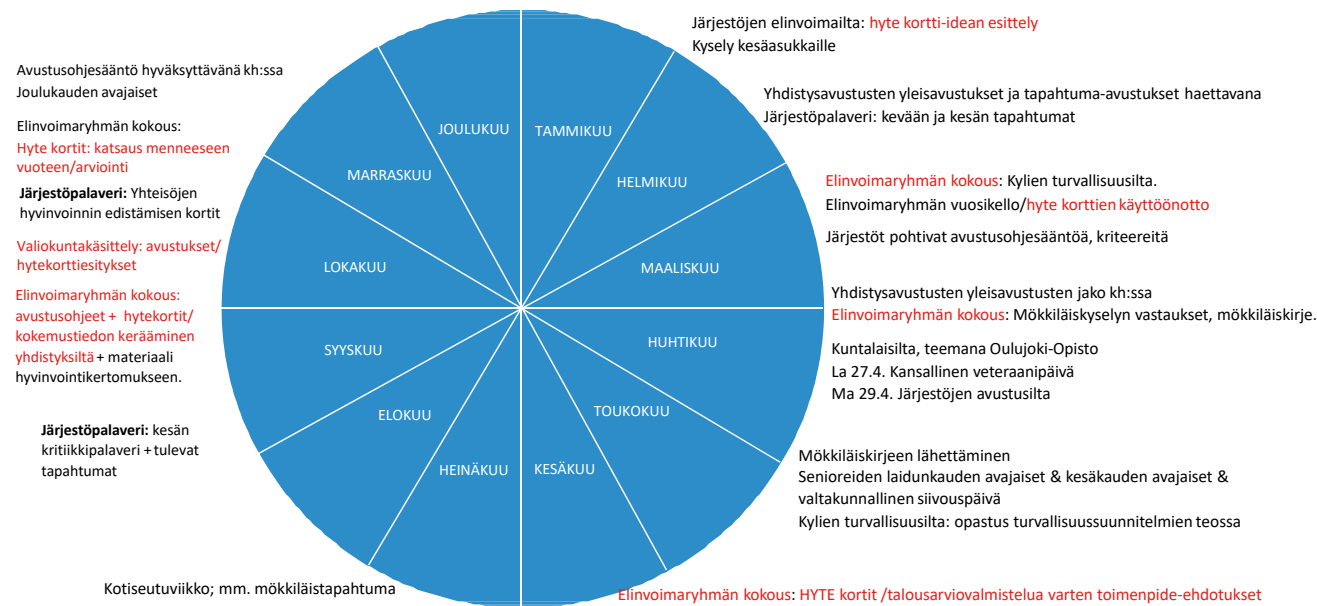
Osallisuussuunnitelma

Utajärven elinvoimaryhmä on tehnyt käytännöllisen vuosikellon tapahtumista, kokouksista, päätösprosesseista. Vuosikello on painotetusti samalla osallisuussuunnitelma. Kuntalaisten kuuleminen lisää ymmärrystä ja antaa aineksia muun muassa päätösten vaikutusten ennakkoarviointiin, EVA-prosessiin.

Utajärven kunnan ja yhdistysten kumppanuusasiakirja

Utajärvellä on tehty yhdessä kunnassa toimivien yhdistysten kanssa Utajärven kunnan ja yhdistysten kumppanuusasiakirja. Siinä määritellään kunnan ja yhdistysten välisen yhteistyön tavoitteet ja tarkoitus, avustuskäytännöt yhdistyksille, käyttöperiaatteet yhdistyksille käytössä olevista tiloista sekä muut kunnan tukimuodot yhdistyksille. Kumppanuusasiakirjassa on sovittu myös kunnan ja yhdistysten välisen yhteistyön kehittämisestä, yhdistysten osallistumisesta kunnan toimintojen suun-

Elinvoimaryhmän 1. vuoden vuosikello 2019 = osallisuussuunnitelma



nitteluun elinvoimaryhmän ja muiden työryhmien kautta sekä siitä, että kunnan johtoryhmä määrittää vuosittain ne kunnan strategiset tavoitteet, joihin se toivoo yhdistysten vastaavan omalla toiminnallaan. Yhdistyksille myönnettävissä avustuksissa huomioidaan yhdistysten sitoutuminen kunnan tavoitteisiin. Yhdistykset esittävät sitoutumisensa tavoitteisiin vuosittaisessa toimintasuunnitelmassaan ja toteutunutta toimintaa kuvaavassa toimintakertomuksessa.

Mallin pohdiskelua

Utajärvellä toimintamallin on jo tässä vaiheessa koettu tukevan hyvin strategian toimeenpanoa. Sen kautta on ollut mahdollista kohdentaa yhdessä tekeminen yhteisiin painopisteisiin. Konkreettisesti toimintamalli auttaa jatkossa kohdentamaan myös avustusten jakoa strategian mukaisiin tavoitteisiin.

On myös koettu, että järjestöjen ja muiden kumppanien tekemää hyvää työtä saadaan tehokkaasti näkyväksi ja osaksi kunnan perustoimintaa.

Elinvoimaryhmän toiminnalla on merkittävä vaikutus myös johtamiseen, erityisesti valiokuntajohtamiseen. Se tukee myös kunnassa tehtävää ennakoarvointityöskentelyä, jonka tueksi on helpompaa saada sekä suoraa että välillistä palautetta asukkailta, järjestöiltä ja muilta kumppaneilta. Osallistamisesta on tullut siis jo tässä vaiheessa luonnollinen asia osana johtamista ja valiokuntatyöskentelyä.

Toimintamallin käyttöönoton kautta on oivallettu uudella tavalla yhdessä tekemisen merkitys, arvo ja tärkeys. Vuoropuhelun kautta eri toimijat oppivat löytämään yhteistä ymmärrystä siitä, miten kuntalaisten hyvinvointia voidaan lisätä.

Rollaattorimarssi laidunkauden avajaisiin

”Kumppanuusasiakirja ja hyvinvointikortit ovat lisänneet yhteistyötä ja laajentaneet yhdistysten roolia kaikkien kuntalaisten hyvinvoinnin tueksi. Yhdistykset toimivat yhdessä, kunta voi pyytää apua erilaisiin tilanteisiin ja viestintään saadaan tehoa. Toimintaa saadaan syrjäkyliin, mökkiläisille ja kaikille kuntalaisille myös yhdistysten ulkopuolella. Samalla helpotetaan myös kunnan henkilöstön työtä, kun esimerkiksi piipahdamme päiväkodissa tai ulkoilutamme palvelutalojen asukkaita vaikkapa rollaattorimarssille laidunkauden avajaistapahtumaan.

Tämä luo pohjaa onnellisuudelle, mukavalle yhdessäololle, toisista välittämiselle ja yksinäisyyden vähentämiselle.”

Pentti Räisänen, Utajärven reumayhdistyksen puheenjohtaja, kunnan yhdistysagentti

Toimintamalli auttaa myös kunnioittamaan vapaaehtoistyön merkitystä ja vapaaehtoisuutta. Yhteistyöstä ei haluta rakentaa liian raskasta ja vaativaa, mikä voisi merkitä aidon järjestö- ja yhdistystoiminnan hiipumista.

Haasteellista on kunnan näkökulmasta seurata ja arvioida toimintamallin vaikuttavuutta. Ydinkysymyksenä on se, että lisääntykö kuntalaisten elämänlaatu ja onnellisuuden kokemus. Ei siis toimintamallia vain toimintamallin vuoksi, vaan sen vaikuttavuuden vuoksi.

Vaalan malli

Yhteistyö toimintakulttuuriksi

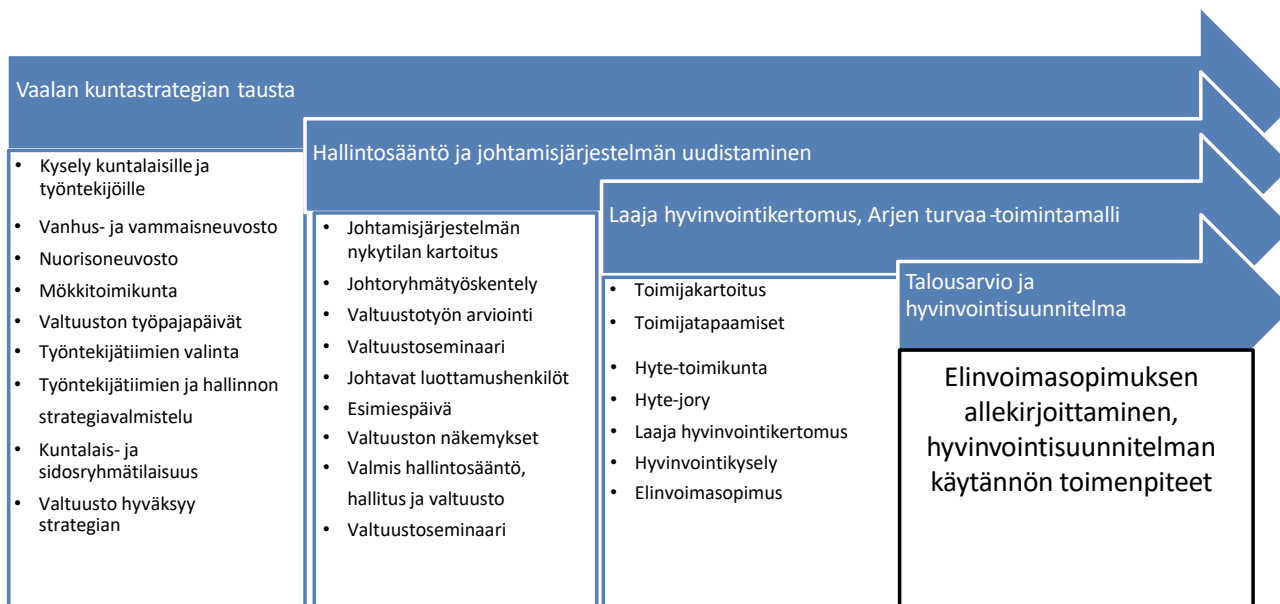
”Elinvoimasopimuksella tasavertaista kumppanuutta.”

Vaalassa hyvinvointityötä tehdään kuntastrategian, elinvoimasopimuksen ja vuosittaisen hyvinvointisuunnitelman avulla. Osallisuus on laajaa, vahvaa ja innovatiivista.

- Koettua hyvinvointitietoa pystyvät kertomaan ai-noastaan kuntalaiset itse. Vaalassa järjestöt toimivat aktiivisesti, kyläillat ovat täynnä ja kyselyihin vastataan aktiivisesti. Ikäkausiverkostoissa kokemukset kootaan suunnitelmiksi tulevaisuuteen, sanoo Vaalan kunnanjohtaja **Miira Raiskila**.

Strategiasta hyvinvointisuunnitelmaan

Vaala on tehnyt kuntastrategian vahvasti osallistaen henkilöstöä, sidosryhmiä, kuntalaisia ja mökkiläisiä. Laaja hyvinvointikertomus ja -suunnitelma tehtiin ikäkausityöryhmien raportoinnin ja esitysten pohjalta. Hyvinvointijohtoryhmä ohjaa työtä ja varmistaa kuntastrategian noudattamisen. Vuosittainen seuranta- ja arviointiraportti antaa suositukset ikäkausityöryhmille.



Ikäkausiverkostot

Hyvinvointijohtaja on kunnan johtoryhmän jäsen ja toimii jokaisen ikäkausiverkoston puheenjohtajana. Ikäkausiverkostoja on neljä ja jokaisessa verkostossa on jäseniä kunnan eri osastoilta (toimialoilta), Oulunkaaren kuntayhtymästä, yhdistyksistä ja yrityksistä. Mukana on myös aktiivisia kuntalaisiakin ilman mitään taustatahoa.

Indikaattoritieto ja koettu hyvinvointitieto kerätään ja analysoidaan työntekijäresurssein sekä liitetään tarvittaessa uusi tieto uuteen vuosittaiseen hyvinvointisuunnitelmaan. Laajassa valtuustokauden hyvinvointikertomuksessa on perusteellisempi analyysi erilaisesta hyvinvointitiedosta.

Ikäkausiverkostot kirjaavat sähköiseen hyvinvointiker-
tomukseen sovitut toimenpiteet ja toteuttajat sekä
toteutuman. Toimenpiteiden määrittelyssä huomioidaan
hyvinvointitiedon analyysi eli mitä toimenpiteitä tarvi-
taan, jotta päästään sovittuihin tavoitteisiin. Verkoston
yhdistysjäsenet tekevät myös esitykset järjestöjen toi-
minta-avustusten jakamisesta osallistavan budjetoinnin
keinoin. Toiminta-avustus suuntautuu hyvinvointisuunni-
telmaan kirjattujen toimenpiteiden toteuttamiseen.

Rohkeita kokeiluja

Vaalan hyvinvointityö kannustaa ennakkoluulottomiin kokeiluihin. Esimerkiksi matalan kynnyksen teknologia-koulutusta ikäihmisille ja uusia vaihtoehtoja omaishoitajien työhön on kokeiltu.

Mallin pohdiskelua

Vaalan toimintamalli poikkeaa monilta osin Utajärven mallista. Sen kuitenkin koetaan sopivan hyvin juuri Vaalaan, olevan hyvin ”vaalaistettu”. Mallin työstämisen

Hyvinvoinnin edistämisen kortti: KYLÄN, YHTEISÖN TMS. NIMI		
Asukkaita / jäseniä tms. noin XXXX Muita perustietoja tähän	Näin kuvailimme yhteisöämme Vapaamuotoista tekstiä tähän	
 <i>Yhteisön valitsema kuva tähän</i>	Jotain muuta sisältöä tähän? XXX	
Asuminen ja kasvu- ja elinympäristö Kokemuksiedon tiivistelmä tähän	Ihmissuhteet, osallisuus, elämänmuutokset Kokemuksiedon tiivistelmä tähän	Vapaa-ajaa Kokemuksiedon tiivistelmä tähän
Opiskelu ja työ Kokemuksiedon tiivistelmä tähän	Taloudellinen toimeentulo Kokemuksiedon tiivistelmä tähän	Mielen hyvinvointi, fyysinen terveys, minämyötätunto Kokemuksiedon tiivistelmä tähän

taustalla on pitkä kuntastrategiatyö. Sillä on tähdätty kokonaisvaltaiseen kunnan toimintakulttuuriin muutokseen, yhteistyön kehittämiseen. Tavoitteena on ollut myös Vaala-hengen nostaminen ja kaikkien kuntalaisten mukaan ottaminen matalan kynnyksen periaatteella.

Konkreettisesti tämä on näkynyt niin, että paikallisten järjestöjen aktiivisuus on lisääntynyt ja haastavassa elämäntilanteessa olevia kuntalaisia on saatu mukaan ikäkausiverkostojen toimintaan. Kunnassa on nähty myös erittäin positiivisena se, että elinvoimasopimukseen on

sitoutunut erittäin laaja ja monipuolinen kumppanien ja toimijoiden joukko.

Uuden toimintamallin käyttöönotto on tuonut myös uusia tuulia asukkaiden osallistumisen edistämiseen. Esimerkkinä voi mainita osallistuvan budjetoinnin, johon on kannustettu erityisesti kunnan nuorisoneuvostoa.

Kunta on painottanut tiedonkulkua eri ikäkausiverkostojen välillä ja verkostojen näkemyksien välittymistä myös kunnan päätöksenteon valmisteluun ja itse päätöksentekoon.

Vaalassa on lähdetty toimintamallin myötä myös haastamaan kyliä yhteiseen elinvoima- ja hyvinvointityöhön. Kunta on huomannut kylissä olevan paljon hyödyntämättömiä voimavaroja, jotka nyt halutaan käyttöön. Kylien vahvuuksia ja heikkouksia halutaan kehittää ja löytää yhdessä erilaisia kehittämiskohteita. Kylien resursseja on hyödynnetty muun muassa työllistämisessä.

Kunnan tarjoamia resursseja on myös laitettu hyötykäyttöön – kaikkien kunnan liikuntatilojen käyttö on asukaille ilmaista. Tämä mahdollistaa osaltaan kuntalaisten hyvinvoinnin vahvistamista ja yhteisöllisyyden lisääntymistä.

Vaalassa on oltu myös tyytyväisiä siihen, minkälaisen roolin kunnan luottamushenkilöt ovat ottaneet uudessa toimintamallissa. Luottamushenkilöt toimivat aktiivisesti eri ikäkausiryhmissä. Niissä heidän roolinsa ei ole toimia poliitikkoina vaan pikemminkin järjestötoimijoina. Tämä edesauttaa myös joustavan ja luontevan verkostoitumisen asukkaiden suuntaan sekä asukkaiden kokemus- asiantuntijuuden välittämisen päätöksentekoon.

Lempeätä pakottamista yhteistyöhön

”Parasta meidän yhteistyömallissamme on se, että se ikään kuin lempeästi pakottaa meidät järjestöt toistemme luokse. Osallistavan budjetoinnin ansiosta järjestöille ja yhdistyksille tarjoutuu luonnollinen mahdollisuus kokoontua. Nämä kokoon-tumiset ovat poikineet uusia yhteistyömalleja ja yhdessä järjestettyjä tapahtumia.

Pienellä kylällä järjestöt ovat pieniä ja yhdessä tekemällä voimme tarjota kuntalaisille ja jäsenillemme monipuolisempaa toimintaa. Yhteisöllisyys kasvaa kuin huomaamatta.”

Hanna Karppinen, MLL Vaalan yhdistys ry:n hallituksen jäsen, Vaalan ikäkausiverkoston jäsen

Tutustu myös:

Nieminen, Paahtama, Salenius & Tiainen (2018): Hyvinvoinnin ja elinvoiman vuoropuhelu yhtenä tulevaisuuden kunnan menestystekijänä

shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3507

Suomen Kuntaliitto (2019): Mitä hyvinvointi on kuntalaiselle - ja miten kunta sen mahdollistaa?

shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3590

Hyvinvoinnin edistäminen

www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/hyvinvoinnin-edistaminen

Hyvinvoinnin edistämisen hyvät käytännöt

www.kuntaliitto.fi/hyvinvoinnin-edistamisen-hyvat-kaytannot

Kunta hyvinvoinnin edistäjänä -verkostoprojekti 2017–2019

www.kuntaliitto.fi/kunta-hyvinvoinnin-edistajana-verkostoprojekti

Majoinen Kaija ja Antila Anni: Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 12/2017

shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3423

Majoinen Kaija ja Antila Anni: Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa? ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 4/2018

shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3464

Sallinen Sini, Majoinen Kaija ja Seppälä Jari (toim.): Toimiva kunta. Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! (2017)

shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3350

Lapinjärven ihmislähtöinen kunta

www.lapinjarvi.fi

Keski-Suomen kansalais- ja järjestötoiminnan sivusto

www.yhdistystori.fi

Innokylä – avoin innovaatioyhteisö

www.innokyla.fi

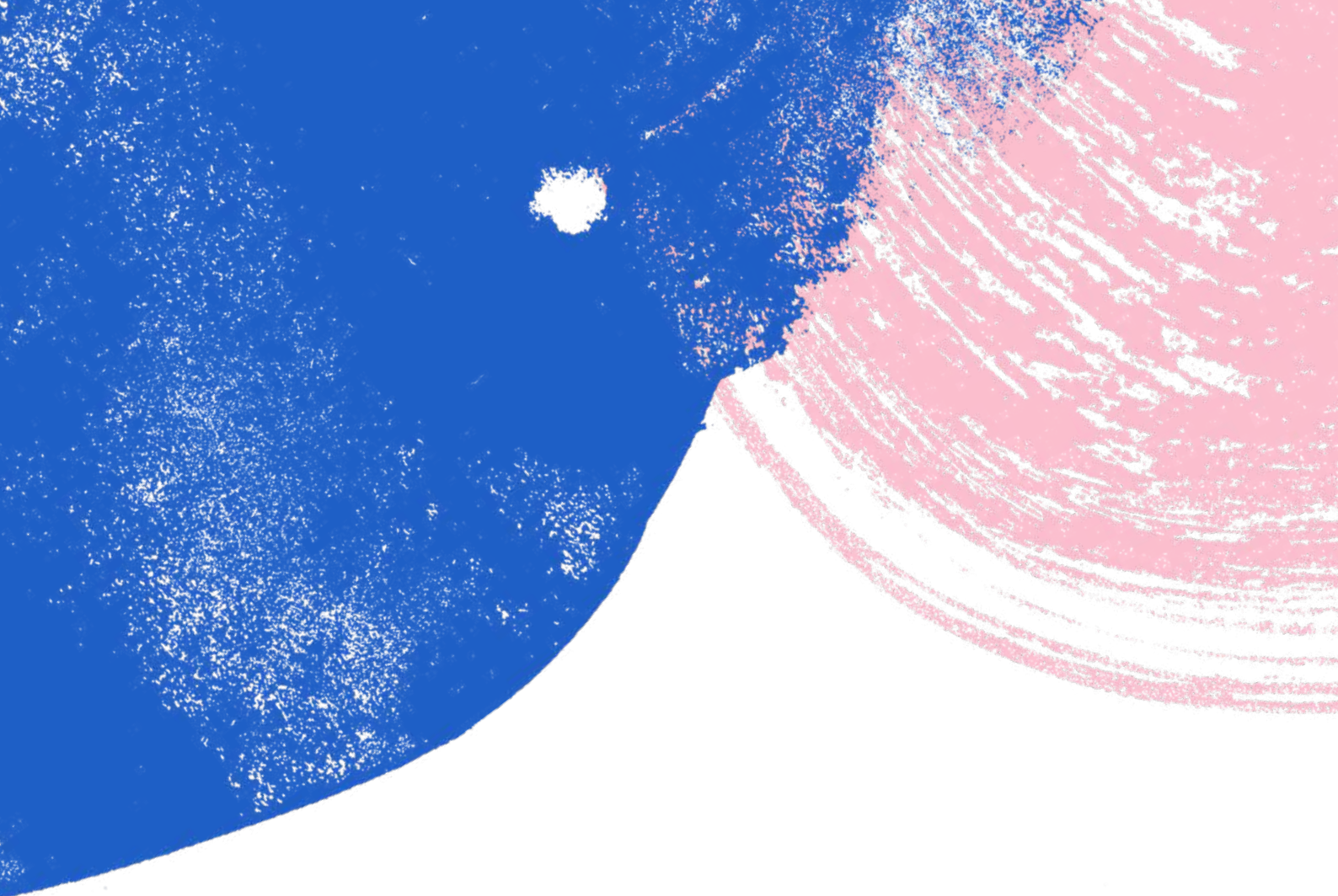
Sähköinen hyvinvointikertomus

www.hyvinvointikertomus.fi

Hyvinvointiin liittyvät toimijat ja verkkopalvelut

www.toimeksi.fi





**KUNTA
LIITTO**

Kommun-
förbundet

Elinvoimaa yhdessä

ISBN 978-952-293-700-1 (pdf)

Helsinki 2020