

## **Hyvinvointia, elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä yhteispelillä – Eurajoen toimintamalli kunta-järjestöverkoston johtami- sen tueksi**

Maija Penttilä

Opinnäytetyö  
Liikuntajohtamisen ja  
valmennuksen  
koulutusohjelma, YAMK  
2020



<b>Tekijä(t)</b> Maija Penttilä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma, YAMK	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hyvinvointia, elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä yhteispelillä – Eurajoen toimintamalli kunta-järjestöverkoston johtamisen tueksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 93 + 17
<p>Kunnan keskeisinä tehtävinä on hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden edistäminen. Kunta hyvinvoinnin edistäjänä on mahdollistaja ja kehitysalusta yhteisölliselle ja elinvoimaa rikastavalle toiminnalle yhdessä järjestöjen ja kuntalaisten kanssa. Tämän kehittämistyön tavoitteena on rakentaa toimintamalli kunta-järjestöyhteistyön johtamisen tueksi ja yhteistyöverkoston rakentamiseksi Eurajoen kunnassa. Kehittämistyössä avataan kunnan järjestöyhteistyön vastuuhenkilön tehtäviä, joista keskeisimpänä on järjestöyhteistyön koordinointi, kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen sekä hyvinvoinnin edistäminen yhteistyönä. Tulevaisuudessa järjestötoimijoiden rooli hyvinvoinnin edistämässä tulee korostumaan entisestään, minkä vuoksi järjestöyhteistyön johtamiselle tarvitaan selkeä toimintamalli hedelmällisen kumppanuuden mahdollistamiseksi.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin Eurajoen kunnassa työelämälähtöisenä työnä. Kehittämistyön tukena ja suunnittelun pohjana tutustuttiin hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämisen ja verkostojohtamisen teorioihin sekä Suomen eri kunnissa ja maakunnissa toteutettuihin järjestöyhteistyön malleihin. Kehittämispöytätyössä toteutettiin käytännössä Satakylät ry:n kanssa yhteistyössä tehtyä Eurajoen yhdistysohjelmaa. Yhdistysohjelmaa varten oli kuultu paikallisia järjestöjä ja kartoitettu, miten järjestöt voisivat olla lisäämässä asukkaiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä osallistumalla yhteistyöhön kunnan kanssa. Eurajoen kuntastrategian, hyvinvointisuunnitelman sekä järjestöiltä saatujen vastausten pohjalta on rakennettu kunnan yhdistysohjelma, jonka toimenpiteitä toteutetaan kehittämistyössä järjestöjä osallistamalla.</p> <p>Kehittämistyön ensisijaiset toimintatavat kunta-järjestöyhteistyön vahvistamiseksi olivat kehittämistyöpöytätyön aikana aloitetut yhteiset yhdistysillat, viestinnän tehostaminen ja yhteisten toimintatapojen määrittely. Kehittämistyön toteutuksen keskeisinä toimijoina olivat noin 30 aktiivista paikallisten järjestöjen edustajaa, kunnan yhdistysyhteystyöntekijä, kunnan johtoryhmä sekä vapaa-aikapalveluiden esimiehet.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamalli, joka on kunnan yhdistysyhteystyöntekijän yhdistysverkoston koordinoinnin sekä verkoston rakentamisen käytännön apuväline. Toimintamalliin on kerätty kehittämistyön aikana yhdistysohjelmaa toteuttamalla hyväksi koetut toimenpiteet kunta-järjestöyhteistyön vahvistamiseksi. Toimintamalli selkeyttää järjestöyhteystyöntekijän toimenkuvaa yhteistyöverkoston johtajana sekä kokoaa yhteen kunnan järjestötoiminnan keskeiset toimet ja tapahtumat vuosikellon mukaisesti.</p> <p>Tuloksena syntyvää toimintamallia toteuttamalla vahvistetaan kuntalaisten osallisuutta, tuotetaan kuntalaisille yhdessä parempia edellytyksiä hyvinvoinnin edistämiseen, luodaan elinvoimaa sekä johdetaan tuloksekkaasti kunnan järjestöverkostoa. Toimintamallia voi hyvin hyödyntää hyvinvointityössä vastavankokoisissa kunnissa tai pienissä kaupungeissa kunta-järjestöyhteystyöntekijän työn tukena, perehdyttämisessä sekä selkeyttämässä laaja-alaista koordinoitua toimintaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> hyvinvoinnin edistäminen, verkostojohtaminen, toimintamalli, yhteistyö, järjestöt, osallisuus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Verkostot keskiössä tulevaisuuden kunnan julkisessa johtamisessa .....	5
2.1	Uusi julkinen hallinta .....	5
2.2	Verkostojen hallinta ja johtaminen.....	7
2.3	Kuntalaisten osallisuuden vahvistaminen .....	11
3	Hyvinvoinnin strateginen johtaminen kuntaympäristössä.....	14
3.1	Strateginen johtaminen .....	14
3.2	Hyvinvointijohtaminen .....	15
3.3	Kuntien hyvinvointityön rakenne.....	18
3.4	Sote- ja maakuntaudistuksen vaikutukset kunta-järjestöyhteistyöhön ja järjestöjen toimintaedellytyksiin .....	24
3.5	Työkaluja kunta-järjestöyhteistyön tiivistämiseksi.....	28
4	Kunta-järjestöyhteistyön johtaminen kuntaympäristössä .....	35
4.1	Verkostojen rakentaminen ja kehittäminen.....	37
4.2	Viestintä verkostoissa .....	42
5	Työn tavoite .....	46
6	Eurajoen yhdistysohjelman toteuttaminen .....	48
6.1	Kehittämistyön lähtötilanne .....	48
6.2	Yhdistysohjelman toimenpiteiden määrittäminen.....	49
6.3	Toimenpiteiden toteuttaminen kuntaympäristössä yhdistystoimijoita osallistaen .....	52
6.3.1	Tiedotuksen tehostaminen .....	52
6.3.2	Yhdistysiltojen aloittaminen ja verkostoituminen.....	56
6.3.3	Leader-rahoitusmahdollisuuksien tutuksi tuominen .....	63
6.3.4	Yhdistysten aktivointi.....	64
6.3.5	Kumppanuussopimusmallin luominen .....	66
7	Toimintamalli kunta-järjestöyhteistyön johtamiselle Eurajoen kunnassa .....	70
8	Pohdinta.....	76
	Lähteet .....	83
	Liitteet.....	94

# 1 Johdanto

Kuntien tulevaisuudessa puhaltavat muutoksien tuulet. Kuntien tehtävät sekä roolit muuttuvat. Maakunta- ja sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus toteutuessaan vaikuttaa monella eri tavalla kunnan uusiin rooleihin. Kuntalaisten vaihtelevat tarpeet ja käyttäytyminen haastavat kunnat muuttamaan toimintaansa. Kunnissa on jo järjestetty tehtäviä uudelleen ja rakennettu organisaatiota vastaamaan tulevaisuuden kunnan rooleihin. Mikäli maakunta tulevaisuudessa vastaa aiemmin kunnalle kuuluneiden sosiaali- ja terveyspalveluiden, pelastustoimen sekä ympäristöterveyden huollon järjestämisestä, voidaan kuntien tehtäviksi kirkastaa vahvemmin hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden edistämisen tehtävät. Nämä yhdistävät ja läpileikkaavat jatkossa kuntia ja maakuntia ja luovat uusia mahdollisuuksia tehtävien toteuttamiseen kunnan ja maakunnan välisillä yhdyspinnoilla. (Kuntaliitto 2016, 3.) Kunta on paikallisyhteisö, joka luo edellytyksiä hyvään elämiseen (Jäntti 2016,183). Kunta tarjoaa paikallisille asukkailleen alustan ja yhteisön, johon he kuuluvat ja jossa voivat rakentaa paikallista identiteettiä. Tulevaisuuden kunnalla nähdään seitsemän eri roolia, joita kukin kunta toteuttaa omien vahvuuksien mukaan. Roolit ovat sivistys-, hyvinvointi-, osallisuus- ja yhteisö-, elinkeino-, työllisyys-, elinympäristö-, itsehallinto- sekä kehittäjä- ja kumppanirooli. (Kuntaliitto 2016, 5.) Tässä kehittämistyössä painopiste on hyvinvointiroolin sekä osallisuus- ja yhteisöroolin kehittämisessä.

Hyvinvoivat kuntalaiset ovat kunnan voimavara ja elinvoimaisen kunnan edellytys. Hyvinvoinnin laajan määritelmän ymmärtämiseksi Suomessa käytetään usein Erik Allardtin (1976) tarve- ja resurssipohjaista kolmijakoa. Ihmisen hyvinvoinnin tila määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin ihmisen perustarpeet ovat tyydytetyt. Perustarpeita ovat elintason liittyvät tarpeet (having), yhteisyyssuhteiden tarpeet (loving) ja tarpeet itsensä toteuttamiseksi (being). Jotta elintason kuuluvat tarpeet olisivat tyydytetyt, tulisi ihmisen terveys, koulutus, tulot, asumistaso ja työllisyys olla kunnossa. Yhteisyyssuhteisiin (loving) sisältyvät toveruuteen, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät tarpeet, joita vahvistaa paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyysuhteet. Fyysinen ja henkinen hyvinvointi luovat edellytykset itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttämiseen. Itsensä toteuttamisen (being) tarpeet täyttyvät vaikuttamalla omaan elämään ja osallistumalla oman elämän kannalta keskeisten päätösten tekemiseen sekä mielekkääseen vapaa-ajan toimintaan. Itsensä toteuttamiseen sisältyy myös oman identiteetin rakentaminen, joka on Allardtin mukaan erittäin tärkeä tarve. Siihen sisältyy käsitys omista kyvyistä ja tietoisuus omasta taustasta sekä yhteisöjäsenyyksistä. (Allardt 1976, 37-38; Hirvilampi & Helne 2014; Paahtama 2016, 3.) Allardt on lisännyt myöhemmin teoriaansa tarveulottuvuudet ”doing”

ja yhteisyyssuhteisiin organisaatioyhteisyyden yhdistyksiin ja työyhteisöön, koska niiden kontaktit ovat tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille. Tekemisen tarpeet koostuvat ihmiselle merkityksellisten ja elämänlaatua lisäävien aktiviteettien toteuttamiseen, jotka ovat vahvasti liitoksissa itsensä toteuttamisen ulottuvuuksiin (being). (Hirvilampi ja Helne 2014.)

Kunnan rooli hyvinvoinnin edistämiseksi voidaan nähdä vanhanaikaisesti hyvinvointitarpeisiin palveluja tuottavana organisaationa. Nykypäivänä kunta nähdään ympäristönä, joka luo edellytykset hyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvinvoinnin edistämisen tehtävä on monialainen ja keskeinen tulevaisuuden kunnan tehtävä. (Paronen, Rissanen, Taskinen & Laulainen 2017, 337). Kunta hyvinvoinnin edistäjänä on mahdollistaja ja toimii kehitysalustana, mikä tarkoittaa hyvinvointitehtävän toteuttamista yhdessä kolmannen ja neljännen sektorin sekä yksityisten palveluntarjoajien kanssa. Kolmannen sektorin, ns. perinteinen toiminta on luonteeltaan yleishyödyllistä, voittoa tavoittelematonta, autonomista, yhteisöllistä ja sitä kuvaa kansalaisten aktiivisuus. Kolmannen sektorin toiminta käsittää yhdistykset, puolueet, uskonnolliset yhteisöt, ammattiyhdistykset, uusosuuskunnat ja säätiöt. Neljänteen sektoriin kuuluvat kansalaiset, kansalaisten epäviralliset yhteenliittymät (mm. sosiaalisen median yhteisöt ja verkostot) sekä kotitaloudet. (Kittilä ym. 2018, 5-6.) Tässä kehittämistyössä määritelmällä järjestöt tarkoitetaan kolmannen sektorin rekisteröityjä yhdistyksiä. Suomalaisessa yleiskielessä käytetään usein järjestö-käsitettä, vaikka täsmällisesti määriteltynä järjestöt ovat yhdistyksiä. Yhdistykset puolestaan määritellään useamman kuin kahden henkilön vapaaehtoisina yhteenliittymiä, joiden perustana on yhteinen mielenkiinnon kohde. (Karttunen, Kettunen & Piirainen 2013, 21.)

Kunta koordinoi hyvinvoinnin edistämisen toimia verkostomaisessa ympäristössä yhdessä eri hallintokuntien, järjestöjen, yritysten, maakunnan ja seurakunnan toimijoiden kanssa. (Majoinen & Antila 2018, 14; Kuntaliitto 2016, 7-8.) Hyvinvointi näkyy kunnan kaikissa toiminnoissa. Näin ollen kunnan tekemiset tai tehtävien tekemättä jättämiset vaikuttavat kuntalaisten hyvinvointiin. Hyvinvointitehtävät sisältävät laaja-alaisen kentän ulkoliikuntapaikoista, maankäytön suunnitteluun ja vapaaseen sivistystyöhön unohtamatta toimivan laajakaistayhteyden merkitystä kuntalaisen hyvinvointiin. (Haveri, Airaksinen, Jäntti & Härkönen 2015, 13.) Kunnan toiminnan tulee lisätä hyvinvointia, toimintakykyä ja terveyttä sekä pyrkiä vähentämään terveysongelmia sekä väestöryhmien välisiä terveyseroja. Onnistuneella hyvinvoinnin edistämällä vahvistetaan osallisuutta ja ehkäistään syrjäytymistä. (Paronen ym. 2017, 347.)

Kunta tarjoaa avaimet hyvinvoivan elämän toteuttamiseen turvallisessa ympäristössä mahdollistamalla aktiivisen osallistumisen ja tukemalla paikallisten yhteisöjen, vapaaehtoisten ja järjestöjen toimintamahdollisuuksia. Paikalliset järjestöt tavoittavat laajan osan kuntalaisista ja tuottavat omalla toiminnallaan hyvinvointia tukevia ja syrjäytymistä estäviä toimintoja ja aktiviteetteja. Vapaaehtoistyötä tukemalla ja mahdollistamalla kunta voi saada merkittäviä hyvinvointivaikutuksia pienillä kustannuksilla sekä vähentää yksinäisyyttä ja sosiaalista syrjäytymistä. (Haveri ym. 2015, 13.) Kunnan ja järjestöjen yhteistyössä järjestämällä toiminnoilla ja tapahtumilla lisätään elinvoimaisuutta ja luodaan edellytyksiä toimeliaaseen elämään kunnassa. (SOSTE 2019a; Kuntaliitto 2016, 7-8.)

Tulevaisuudessa kuntalainen on siis aktiivinen toimija, joka ottaa yhä enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Kunnan tehtävänä kuntalaisen hyvinvoinnin mahdollistamiseksi on tukea erilaisten paikallisten yhteisöjen toimintaedellytyksiä, tarjota tiloja ja paikkoja aktiiviselle yhteisölliselle toiminnalle (Sallinen & Koski 2017, 146). Hyvinvoinnin määritelmän mukaan ihmisiä yhdistää tarve kuulua ryhmään ja kokea yhteisöllisyyden tuottamaa sosiaalista pääomaa. Yhteisöllisyyden luoma sosiaalinen pääoma on kunnan resurssi, jota viisaasti johtamalla saadaan paikallinen menestystekijä hyvinvoinnin ja elinvoiman lisäämiseksi (Leponiemi 2019, 9.). Kunnan mahdollistamissa toiminnoissa ja ryhmissä voidaan yhdessä kehittää ympäristön elinvoimaisuutta, palveluita ja ehkäistä sosiaalista syrjäytymistä ja luoda uutta arvoa ja vaurautta. (Nieminen, Paahtama, Salenius & Tiainen 2018, 1; Sauri 2017, 165.) Yhteisöllisyyden aikaansaaminen edellyttää järjestöissä tai erilaisissa yhteisöissä toimivien ihmisten välistä luottamusta, mahdollisuutta toimia yhteisen intressin tai yhdessä sovittujen asioiden eteen, mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kunnassa sekä kuntajohdon tukea. (Kuntaliitto 2016, 8-9.)

Vahva yhteisöllisyys ja paikallinen identiteetti sitouttavat kuntalaisia kuntaan, lisää mahdollisesti halua perustaa elinvoimaa tukevaa toimintaa kuntaympäristöön, markkinoida kotikuntaansa positiivisesti ja yhteisvaikutuksena kunnan elinvoimaisuus ja vetovoimaisuus kasvavat. Kuntien elinvoimaisuutta, eriarvoisuuden vähentämistä ja hyvinvoinnin edistämistä ei voida rakentaa ilman monitoimijaisuutta eri toimijoiden ja sektoreiden yhteistyöllä (Leponiemi 2019, 30). Kunnat tulevatkin olemaan tulevaisuudessa vahvemmin verkottuneita alustoja, jotka mahdollistavat hyvinvoinnin edistämiseksi yhteistyörakenteet, joissa järjestöt ovat aktiivisesti mukana. Kuntalaisten aktiivinen osallistuminen mahdollistuu monialaisella yhteistyöllä eri hallinnonalojen, toimijoiden sekä asiantuntijoiden sekä maakunnan kesken. Palvelut eivät ole pelkästään julkisia palveluita vaan järjestöjen ja yritysten yhteisenä verkostoyhteistyönä tuotettuja palveluita. (Mononen 2017, 417.)

Kunta-järjestökentällä tarvitaan innovatiivisuutta, verkostojohtajuutta ja verkostoitumista, jotta uuden kunnan haasteisiin ja maakuntaudistuksen toteutumisen myötä tuleviin muutoksiin voidaan vastata. Sote- ja maakuntaudistuksen toteutumisen myötä kuntien tuloja tullaan vähentämään maakuntien toiminnan rahoittamiseksi, mikä lisää kunnille paineita omien palveluiden tuottamiseen. Toimivan kunta-järjestöyhteistyön aikaansaamiseksi, järjestökumppanuuden vahvistamiseksi ja hyvinvoinnin edistämistoiminnan edellytyksenä kunnille on esitetty velvoite (Brax 2018, 28), että jokaiseen Suomen kuntaan tulee nimetä kontaktihenkilö hyvinvoinnin edistämiseen ja järjestöyhteistyöhön aikaisemmin mm. Pohjois-Karjalan maakunnassa kehitetyn mallin (JAKE 2019) mukaisesti. Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintamalli kunta-järjestöyhteistyön koordinoinnille ja johtamiselle järjestöyhteyshenkilön työn näkökulmasta. Kehittämistyön painotus on kunnan uusien roolien mukaisten hyvinvointiroolin sekä yhteisöroolin vahvistamisessa. Kehittämistyön tuloksena syntyvä toimintamalli on kunnan järjestöyhteyshenkilön yhdistysverkoston koordinoinnin sekä verkoston rakentamisen apuväline.

Kehittämistyön toimintamallin luomisen pilottina käytetään Eurajoen toimintaympäristöä ja Eurajoen kunnan yhdistysohjelmaa ”Yhres ettippäi”, joka rakentui kehittämistyön aikana. Eurajoen yhdistysohjelmaa toteutettiin osallistamalla yhdistystoimijoita ja panemalla yhdessä toimeen yhdistysohjelman toimenpiteitä vuoden 2018-2019 aikana (Eurajoen kunta 2019a).

## **2 Verkostot keskiössä tulevaisuuden kunnan julkisessa johtamisessa**

Elinvoimainen kunta kehittää palvelujaan ja lähiympäristöään yhdessä asukkaiden kanssa kehittäen näin sosiaalista pääomaa sekä hyvinvointia. Elinvoimaisessa kunnassa on uskallusta ja lupa toimia yhteisen hyvinvoinnin eteen. Jäntti (2016) tuo väitöskirjassaan esille yhteyden talouden ja hyvinvoinnin välillä. Hyvinvointi lisää kuntalaisten aktiivisuutta ja toisaalta myös hyvinvoivat kuntalaiset pitävät yllä vireää paikallista elinkeinoelämää. Kunnan jäsenet eli veronmaksajat omistavat kunnan ja rahoittavat sen toimintaa. Kunnan tulisikin huolehtia, että verovaroilla voidaan luoda riittävästi hyvinvointia kuntayhteisölle. Onnistunut kaavoitus, hyvin hoidetut kulkuväylät, liikuntamahdollisuudet ja turvallinen ympäristö vahvistavat myös osaltaan asukkaiden turvallisuuden tunnetta ja edistävät hyvinvointia. (Nieminen ym. 2018, 2.) Jos kuntalaiset kokevat saavansa vastinetta rahoilleensa, vahvistuu sitoutuminen ja kuntalaisen halu maksaa veronsa jatkossakin asuinkuntaansa. (Jäntti 2016,185)

Kunta ei tulevaisuudessa selviä yksin julkisista tehtävistään, vaan tarvitsee kumppaniksi yksityisiä palveluntuottajia sekä järjestöjä. Yhteistyön onnistuakseen tarvitaan laadukasta johtamista. (Virtanen & Stenvall 2019, 10.) Jäntin (2016, 176) mukaan kunta voi toimia koordinoijana saattaen yhteen erilaisia toimijoita ja tuottaa palveluja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa unohtaen entisen palveluntuottajan roolin. Julkisella johtamisella verkostoituneessa yhteiskunnassa on merkittävä rooli rakennettaessa yhteistyötä elinvoimasektoriin, kuntalaisiin ja järjestöjen edustajiin. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen tulee olemaan kunnan ja maakunnan yhteinen tehtävä, joka tarkoittaa monitoimijaisuutta ja verkostoitumista myös maakunnan suuntaan (Majoinen & Antila 2018, 4). Verkostoitumisella viitataan Majoisen ja Antilan artikkelissa (2018) toimintoihin, joilla tehostetaan vuorovaikutusta, etsitään uusia toimintamalleja ja sisältöjä sekä organisoidaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä sekä tiedonkulkua. Kunnan roolin muutoksen myötä johtamistapojen muutokset eri kuntien välillä ovat nousseet merkittävästi esille. Kuntien on luotava uudestaan oma toimintakulttuuri, nimettävä vastuut ja johtamisroolit verkostomaisessa ympäristössä vastatakseen muutostarpeisiin. (Jäntti 2016, 190-194.)

### **2.1 Uusi julkinen hallinta**

Uusi julkinen johtaminen (new public management, NPM) on yleistynyt eri puolilla maailmaa 1970-luvulta alkaen. Uuden julkisen johtamisen tavoitteena on ollut julkisen sektorin toiminnan tehostaminen markkinoita ja kilpailuja hyödyntämällä. Toiminnassa korostuvat



organisaatioiden sisäisten prosessien ja resurssien johtaminen, minkä vuoksi johtajat ovat avainasemassa. Uusi julkinen johtaminen edellyttää johtajilta laaja-alaista osaamista strategisen johtamisen, muutosjohtamisen, motivaation sekä laadun johtamisen saralta. (Virtanen & Stenvall 2019, 43-44.) Toiminnan tavoitteena on kehittää mittareita saavutettujen tuotoksien mittaamiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Uutta julkista johtamista on kritisoitu siitä, että uusi julkinen johtaminen jättää kansalaisen palveluiden kuluttajaksi, eikä kansalaista nähdä aktiivisessa roolissa. Tavoitteena on vastata taloudellisesti ja tehokkaasti asiakkaan tarpeisiin. (Schneider 2019, 22; 2017, Tuurnas & Haveri 2017, 61; Virtanen & Stenvall 2019, 41-44)

Uusi julkisen hallinnan malli (new public governance, NPG) on kehittynyt perinteisen byrokraattisen hallinnon ja uuden julkisen johtamisen seurauksena, näitä hyödyntäen ja täydentäen. Suomessa viitteitä uuden julkisen hallinnan mallista alkoi näkyä eri näkemysten mukaan 1990-luvun ja 2000-luvun taitteessa. Ydinideana uudessa julkishallinnassa on hyödyntää hallinnon ulkopuolisia verkostoja omassa palvelutuotannossa, jolloin saavutetaan koko toimintaympäristön ja yhteisön kattavat resurssit. Uusi julkinen johtaminen (NPM) pohjautuu kunnan oman toiminnan tehostamiseen, mutta uusi julkinen hallinta (NPG) kiinnittää huomiota kunnan vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen muiden toimijoiden kanssa. (Anttiroiko 2010, 14; Hakari 2011, 346.) Julkisen hallinnan mukaisesti palveluiden suunnittelussa, kehittämisessä ja tuotannossa yhteiskehittämistä tehdään horisontaalisesti yhteistyösuhteita kasvattaen yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten ja sidosryhmien kanssa. Kuntalainen nähdään uuden julkisen johtamisen malliin verrattuna aktiivisena asukkaana, joka pyrkii eri tavoin vaikuttamaan oman kuntansa toimintaan ja kehittämiseen (Tuurnas & Haveri 2017;61). Julkisen hallinnan onnistumista voidaan arvioida yhteistyön onnistumisen perusteella. Julkisen toimijan roolina on mahdollistaminen ja koordinoiminen sääntelemisen sijaan. Kunnan tehtävänä on kannustaa ja edesauttaa kansalaisia ja alueella toimivia yhteisöjä aktiivisiksi toimijoiksi yhteisen hyvän edistämiseksi. (Anttiroiko 2010; Hakari 2013, 34-35; Schneider 2019, 22; Virtanen & Stenvall 2019, 46-48)

Kuntalaisia on osallistettava ja kuultava, kun kuntaympäristössä sovelletaan julkisen hallinnan mallia. Hyvinvoinnin edistämistyössä korostuu tieto kuntalaisten hyvinvoinnin tilasta ja tarpeista (mm. Paahtama 2016,3; THL 2019a). Julkisen hallinnon ammattilaisilla ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa kuntalaisten elämään liittyvistä asioista, joten palveluita on tarpeidenmukaista suunnitella yhdessä uuden julkisen hallinnan mallin mukaisesti, jotta

kuntalaisten todelliseen palvelutarpeeseen voidaan vastata. Paikallisessa hallinnassa luodaan mahdollisuuksia yhteisön jäsenten ja kuntalaisten osallistumiselle itseä koskevien ja itselle tärkeiden asioiden suunnitteluun sekä osallistumalla palveluiden suunnitteluun. (Hakari 2013, 39.) Kuntalaisten osallistamista sekä yhteiskehittämistä voidaan tehostaa informaatioteknologian ja varsinkin sosiaalisen median avulla. Uuden julkisen hallinnan ajattelutavan myötä vuorovaikutussuhteita voidaan vahvistaa verkossa käytävien keskusteluiden ja kyselyiden avulla, kuitenkin unohtamatta heitä jotka vielä suosivat perinteisiä fyysisiä osallistumistapoja eivätkä käytä aktiivisesti digilaitteita. (Virtanen & Stenvall 2019, 48.)

Uuden julkisen hallinnan myötä kunnat suosivat yhä enemmän verkostojen ja kumppanuuksien hyödyntämiseen pohjautuvia malleja (Anttiroiko 2010; 14-16). Julkisen hallinnan mukainen avoin, verkostoissa tapahtuva yhteiskehittäminen edellyttää hyvää johtamista ja erilaisten toimijoiden, arvojen sekä organisaatioiden välisen toiminnan yhteensovittamista (Schneider 2019, 58). Tarvitaan kyvykkyyttä rakentaa verkostoja sosiaalisten vuorovaikutustaitojen avulla. Luottamuksen ja dialogisuuden luominen sekä motivoiva johtaminen verkostojen vireänä pitämiseksi ovat uuden julkisen verkostajohtajan keskeisiä tehtäviä. (Virtanen & Stenvall 2019,48.) Uuden julkisen hallinnan sekä verkostajohtamisen sekä verkostohallinnan (network Governance) ominaispiirteet linkittyvät tiivistä yhteen.

## **2.2 Verkostojen hallinta ja johtaminen**

Verkosto on keskinäiseen tiedon ja resurssien jakamiseen ja vastavuoroisuuteen perustuva useamman toimijan muodostama yhteistyösuhde, jonka avulla pyritään yhdistämään voimavaroja sekä toimijoiden osaamista yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi. (Järvensivu 2019, 38). Verkostot koostuvat eri toimijoista ja näiden välisistä eri vahvuisista siteistä. Verkoston jokaisen jäsenen asema perustuu suhteisiin verkoston muiden osapuolten kanssa. Verkostoja voi olla monenlaisia pohjautuen niiden toiminnan luonteeseen ja tavoitteisiin. Verkoston yhteisiä tavoitteita voi olla esimerkiksi tiedonvaihto, yhteiskehittäminen tai muun yhteisen asian eteenpäin saattaminen. Verkostojen toiminnan lähtökohtana on tasavertainen, vapaaehtoinen, vastavuoroinen ja itseohjautuva yhteistoiminta, jonka verkoston osalliset ovat katsoneet hyödylliseksi tavaksi voimavarojen yhdistämiseen ja parhaan synergiaedun saavuttamiseksi. (Eriksson 2015, 7-22, Valtioneuvoston kanslia 2019, 13-14, Virtanen & Stenvall 2019, 160-162)

Verkostohallinta on alun perin Yhdysvalloista 1970-luvun loppupuolelta lähtöisin oleva monitulkintainen käsite, jota verkostotieteilijöiden mukaan voidaan pitää yhdistystoiminnan

merkityksen ja arvostuksen kasvun osoituksena. Hännisen (2015, 253) mukaan verkostohallinta syntyi ikään kuin vastatakseen Yhdysvalloissa paikallisen demokratian sekä sosiaalisen kontrollin hallinnan ongelmiin. Eurooppaan käsite levisi 1990-luvulla, jolloin EU:n myötä lisääntyi kiinnostus uuden julkisen hallinnan soveltamiseen. Euroopassa verkostohallinnan käsitteen soveltamisessa nähdään kolme eri mallia – proaktiivinen, subaktiivinen ja reaktiivinen verkostohallinta. Proaktiivinen, osallistuva, tyyppi viittaa yksilöiden välisiin poliittisiin ja sosiaalisiin verkostoihin, joiden tavoitteena on vahvistaa demokratiaa yhteistoiminnan välityksellä. Valta ei keskity millekään erilliselle ryhmälle, vaan erilaiset ryhmittymät ja yksilöt löytävät yhteisen ratkaisun yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Proaktiivisen mallin mukaisesti demokratiaa vahvistetaan erityisesti ennen päätöksentekoa. Subaktiivinen malli täydentää demokratiaa rakentamalla verkottuneesti itseohjautuvia järjestelmiä, jotka ovat riippumattomia inhimillisistä toimijoista ja sitä myötä minimoidaan inhimillisten virheiden määrä. Reaktiivinen verkostohallinnan tyyppi pyrkii säätelemään edustuksellisen demokratian liikkumavaraa, mikä käsittää edustuksellisen enemmistödemokratian kaventamista ja arvostelua. Päätöksentekoon osallistuu mallin mukaan pienempi joukko, joka vastaa tiivistä ohjauksesta. (Hänninen 2015, 254-257.) Verkostohallinnan tutkimuksella on pyritty etsiä ratkaisuja, jotka edistävät osallistumisen, yhteistoiminnan, koordinaation ja kontrollin tapoja edustuksellisen demokratian vahvistamiseksi. **Verkostohallinnalla pyritään verkostojen avulla ohjamaan, koordinoida ja järjestää ihmisten ja organisaatioiden välisiä suhteita ja kanssakäymistä sekä vahvistaa osallistumista.** (Hänninen 2015, 257 & 270.) Hyvinvoinnin edistämisen ja osallisuuden vahvistamisen näkökulmasta verkostohallinnan käsitteen peilaaminen kunnan hyvinvointitehtävän toteuttamiseen on keskeinen. Kunnan tehtävänä on Majosen & Antilan mukaan (2017,17) toimia mahdollistajana ja kehittämisalustana julkisille, yksityisille sekä kolmannen ja neljännen sektorin toiminnalle, mikä verkostohallinnan teorian mukaisesti on tavoitteellista osallistumisen ja yhteistoiminnan koordinoitua kansalaisosallistumisen vahvistamiseksi. Hyvinvoinnin edistäminen yhteistyönä ja osallistuen on kuntastrategiaan kirjattu, keskeinen tavoite. Kuntalaisten pitää toimia tietyllä tavalla, paikallisten järjestöjen tulee osallistua tavoitteen toteuttamiseen menestyksekkäästi ja onnistunut verkostomainen johtaminen mahdollistaa laajalajaisen, eri toimijoiden osallistumisen ja hyvinvoinnin lisääntymisen.

Verkostotyön ydin on tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Toiminta verkostossa on luottamukseen perustuvaa vastavuoroisuutta. Toimijoita yhdistää luottamus siitä, että kun antaa omaa osaamistaan tai voimavarojaan verkostolle, saa vastavuoroisesti yhteistyöllä jotain hyvää takaisin. Luottamus kannattelee ja pitää verkostoa liiman voimalla yhdessä myös hankalina aikoina. Verkostotyön synonyymeinä voidaan pitää myös tiimityötä tai

kumppanuutta. Yhteistyö verkostoissa on mahdollista, vaikka intressit ovatkin joskus ristiriidassa. Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen myötä löytyy verkostossa kaikkia tyydyttävä ratkaisu ja löydetään yhteistyön orkesterille yhteinen sävel. (Järvensivu 2019, 37-39 & 61-62; Sydänmaalakka 2012, 76-77)

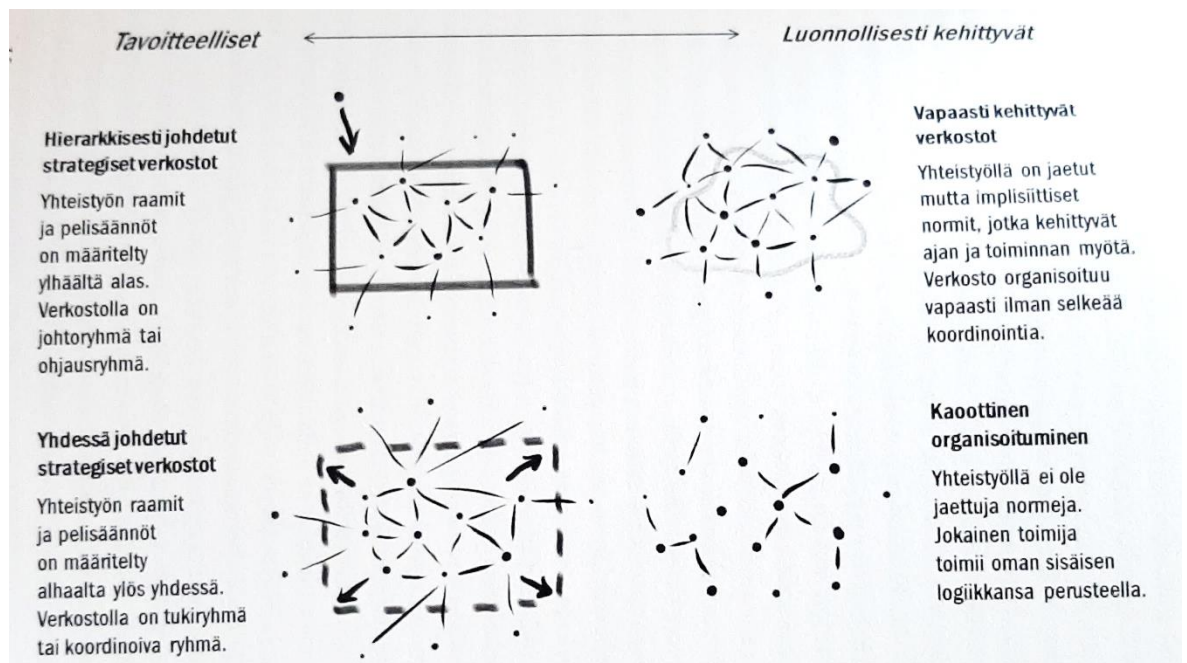
Nykypäivän verkostot elävät jatkuvassa muutoksessa, eikä johtamisessa perimmäinen tavoite ole saada verkostoja kunnan määräysvaltaan. Aktiivinen johtaminen perustuu yhdessä kehittämiseen, joka puolestaan rakentuu johtajan onnistumiseen sitouttaa verkoston toimijat luottamukseen ja vuorovaikutukseen pohjautuvaan yhteistyöhön. Vaikka lopullinen vastuu yhteistoiminnassa on aina kunnilla, verkostossa tapahtuva yhteistyö on laadukasta, kun vastuu yhteisestä tekemisestä ja suunnitelmista on yhteistä. (Järvensivu 2019, 113-115.) Näin ollen tässä työssä verkostohallinnan jäykempää ja hallinnallista otetta paremmin kuvaa verkostojohtamisen tai verkoston koordinoinnin määritelmä, jota käytetään tämän kehittämistyön verkostojohtamisen teoriana.

Schneider tarkastelee julkisen hallinnan sekä verkostonjohtamisen teorioita tutkimuksessaan (2019), jonka tavoitteena on tarkastella yhteistyötä ja osallistumista painottavan julkisen hallinnan soveltamista sosiaali- ja terveystalouden hankinnassa. Schneiderin tutkimuksen (2019, 74) perusteella verkoston johtajan rooli ja toiminta ovat merkittävässä asemassa kumppanuuden onnistumiseksi. Kumppanuus julkisen toimijan ja palveluntuottajan (tässä kehittämistyössä järjestöt) välillä edesauttaa kunnan vastuulla olevien tehtävien hyvää hoitamista. Luomalla kumppanuutta verkoston jäsenten sekä kunnan välille, saadaan vahvistettua tietoa kuntalaisten palvelutarpeista, vähennetään toimijoiden välistä päällekkäistä toimintaa ja näin ollen saavutetaan paremmin yhteinen tavoite – aktiivinen ja hyvinvoiva kuntaympäristö. (Schneider 2019, 73.)

Verkostojen ajateltiin alun alkaen toimivan ilman määriteltyä johtajuutta. Verkostotyypistä riippuen johtajuuden tarve ja johtajuus voi vaihdella, mutta tutkimukset osoittavat, että tavoitteellinen verkostotoiminta yhteisten päämäärien saavuttamiseksi vaatii johtajuutta, joka pohjautuu luottamukseen muodollisen aseman sijaan. Verkostojohtajuuden paikka on ansaittava ja otettava kanssakäymisen, positiivisten kokemusten sekä onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena. (Ahonen ym. 2015, 18.) Verkostojen rakenteet ovat erilaisia verkostotyön tavoitteen ja rakenteen mukaan. Johtamiseen tarvitaan erilaisia ohjaus- ja johtamismenetelmiä ja niiden yhdistelmiä. Välillä tarvitaan tiukempaa hierarkkista johtamista sääntöjen luomiseksi, sosiaalista ohjausta luottamuksen rakentamiseksi ja strate-

gista johtajuutta yhteisen tavoitteen ja arvojen luomiseksi. (Sydänmaalakka 2012, 78.) Tavoitteellisissa verkostoissa tarvitaan tiukempaa johtajuutta, kun taas luonnollisesti kehittyvät verkostot ovat löyhässä ohjauksessa. Verkostotyön johtaminen on pääasiassa mahdollistamista, yhteisen vallankäytön edistämistä ja alustojen luomista yhteistyön aikaansaamiseksi. Johtajuus edellyttää kurinalaisuutta, rohkeutta olla osaava, haavoittuvainen ja avoimesti oppiva kapteeni. (Järvensivu 2019, 98 & 113-118.)

Tavoitteellisella verkostoitumisella on Järvensivun (2019, 119-121) mukaan tietoisesti asetetut tavoitteet. Ylhäältä alas- johdetun verkoston tavoitteet tulevat hierarkkisesti jonkin tahon (esim. johtoryhmä, kunnanvaltuusto) määrittelemänä. Tavoitteelliset verkostot voivat olla myös alhaalta ylös-johdettuja, jolloin verkosto on yhdessä johdettu ja toiminta sekä tavoitteet ovat yhdessä määriteltä. Näissä verkostoissa johtajuus voi olla yhdessä valtuutettu koordinaattorille tai koordinaatioryhmälle. Yhdessä johdetuissa verkostoissa toiminta on aidosti verkoston toimijoiden päättämää sen sijaan, että toiminnan suuntaa päätettäisiin verkoston puolesta.



Kuva 1. Verkostojen tavoitteellisuus (Järvensivu 2019, 119)

Kuvassa 1. on piirretty Järvensivun (2019) mukaisesti eroavaisuuksia tavoitteellisten strategisten verkostojen ja vapaasti kehittyvien verkostojen välillä. Luonnollisesti kehittyvän verkoston tavoitteet syntyvät vapaammin ja ajan myötä. Tavoitteita tai toimintatapoja ei ole määriteltä, eikä verkostoa ohjata. Tällaisten verkostojen rakenne voi olla kaoottisen organisoitunut tai vapaasti verkostoimaiseksi kehittynyt. Vapaasti kehittyvissä verkostoissa

tekemistä ja tavoitteita on jaettu kuitenkin toimijoiden välille ja verkosto kehittyy ilman kenenkään erityistä vastuunottoa. Verkostoa pitää yhdessä vahva yhteenkuuluvuus, vastavuoroisuus, ”me-henki”, yhteiset arvot ja intressit ja tietyt paikat ja ajankohdat tapaamisille. Kaaottisesti organisoituneessa verkostossa ei ole vahvoja siteitä toimijoiden välillä ja yhteinen suunta voi puuttua. (Järvensivu 2019, 121-122)

Valtioneuvoston kanslian (2019, 18) julkaiseman verkostojohtajan oppaan mukaan verkostotoiminnan lähtökohtana ja kriittisenä menestystekijänä on verkoston toiminnan aikaansaama lisäarvo. Verkostoja on edellä kuvatun mukaisesti monenlaisia ja aidon verkostotyön rakentamiseksi johtajan keskeinen tehtävä on rakentaa ymmärrystä siitä, miten verkostotyötä tulisi toteuttaa, minkälaista verkostotyötä tarvitaan kyseiselle ryhmälle sopivalla, lisäarvoa tuottavalla tavalla. Verkostotyössä pyrkimys on kohti yhdessä johdettua strategista verkostoa tai vapaasti kehittyvää verkostoa. Verkostoa rakennettaessa johtajan tai koordinoijan on vältettävä liian tiukkaa, ylhäältä saneltua aloitusta, jolloin mukaan kutsutut olettavat heti saaneensa verkostossa edustuksellisen roolin omaehtoisen, motivoituneen verkostotoimijan sijaan. (Järvensivu 2019, 123-124.)

Verkostotoiminta vaatii rakentuakseen puitteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt. Verkoston jäsenten välisen vuorovaikutuksen vahvistuminen ja yhteisen ajattelun tukeminen on merkittävä asia lisäarvon aikaansaamiseksi. Onnistuneella verkostojohtamisella verkostoon sitoutuneet jäsenet tuovat toimintaan oman osaamisensa, resurssit ja moniäänisyyden, mikä johtaa verkoston tuottamaan positiiviseen tulokseen. (Valtioneuvosto 2019, 18.) Järvensivu (2019, 63-66) painottaa teoksessaan tuntemisen merkitystä verkoston toiminnan lähtökohtana. Vastavuoroisuus ja vuorovaikutus eivät toteudu, elleivät toimijat aidosti tunne toisiaan. Jos ei tiedetä, mitä annettavaa tai odotuksia toisella toimijalla on, ei myöskään voida tietää mitä toinen voi antaa tai tarvitsee verkostolta. Titteleiden ja organisaatio-  
taustojen sijaan verkostoissa on tärkeä tietää toimijoiden osaaminen, odotukset ja tarpeet.

### **2.3 Kuntalaisten osallisuuden vahvistaminen**

Osallisuuden edistäminen on osa Suomen hallituksen ja Euroopan unionin tavoitteita. Osallisuuden edistäminen on otettu yhdeksi merkittäväksi keinoksi torjua köyhyyttä, vähentää eriarvoisuutta ja ehkäistä syrjäytymistä. Osallisuus on yksi terveyttä edistävä tekijä sekä tasa-arvon edellytys. Osallisuus käsitteenä liittyy aktivoimiseen, kotouttamiseen, elämänhallintaan ja syrjäytymisen ehkäisemiseen. (THL 2019j, Siisiäinen 2015.) Osallisuuden merkitys hyvinvoinnille ja terveydelle on noussut yhä suurempaan huomioon kan-

sallisissa ohjelmissa ja toimenpide-ehdotuksissa. Kunnan asukkaiden ja palveluiden käyttäjien oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan on kirjattu vuonna 2015 voimaan tulleen kuntalain (410/2015) 22. pykälään. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää mm. järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia, selvittämällä palveluiden käyttäjien mielipiteitä ennen päätöksentekoa, valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin, suunnittelemalla ja kehittäen palveluja yhdessä tulevien palvelujen käyttäjien kanssa sekä tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden valmistelua. (Finlex 2015)

Kuntalaisen näkökulmasta osallisuuden vahvistaminen käsittää mm. vaikuttamisen ja kuulluksi tuleminen mahdollisuuden, jotka ovat ihmiselle hyvinvointia lisäävä ja voimaannuttava kokemus (Majoinen & Antila 2017, 11). Kuntaympäristö on vuorovaikutussuhteessa kuntalaisten hyvinvointiin. Kuntalaisten hyvinvointi muokkaa kuntaympäristöä ja toisaalta kunta ympäristönä voi mahdollistaa tai puolestaan estää eri-ikäisten kuntalaisten hyvinvointia (Paronen ym. 2017, 337-338). Kuntalaisten osallistumisen muotoja on nykyisin monia. Tärkeimpänä vaikuttamiskeinona ja osallisuuden mittarina pidetään vaaleissa äänestämistä. Perinteisimmät osallistumisen muodot, kuten käyttäjäkyselyihin vastaaminen, kuulemis- ja keskustelutilaisuudet sekä yhdistysten kuuleminen ja yhteiskehittäminen, ovat kuitenkin yhä suosituimpia suurissa ja pienissä kunnissa. Uusia osallistumisen muotoja ovat kumppanuuspöydät, osallistava budjetointi, verkkovaltuusto ja palvelumuotoilu. (Piipponen & Pekola-Sjöblom 2019, 4-7.) Kuntalaisaloitteet ovat lisäksi yksi vaikuttamisen muoto, jolla kunnan asukas, yhdistys tai säätiö voivat vaikuttaa oman kuntansa toimintaan ja päätöksentekoon laatimalla kirjallisen aloitteen. Kuntalaisaloitteiden käyttö on kuitenkin vähän käytetty vaikuttamisen muoto. Kuntalaisaloitteiden määrä vaihteli vuonna 2017 nollasta 98:n kunnan koon mukaisesti. Keskimäärin kuntalaisaloitteita tehtiin vuoden aikana seitsemän ja nämä koskivat useimmiten teknisiä palveluita, kuten liikenneturvallisuutta, katujen ylläpitoa ja liikuntapaikkoja. (Kuntaliitto 2018.)

Osallisuutta voidaan lisätä merkittävästi kansalaisyhteiskunnan toiminnalla. Kansalaisyhteiskunnalla tarkoitetaan julkisen ja yksityisen sektorin vierellä toimivia kolmatta ja neljättä sektoria. Kansalaistoiminta lisää sosiaalista osallisuutta, joka puolestaan edistää monilla eri tavoilla hyvinvointia ja terveyttä, vähentää eriarvoisuuden kokemuksia ja kasvattaa luottamusta ja vahvistaa paikallista identiteettiä. Kansalaisyhteiskunta on viime vuosien aikana ollut suuressa muutostilassa ja kansalaisosallistumiseen on noussut uusia muotoja perinteisen yhdistystoiminnan rinnalle. Sosiaalisen median synnyttämät yhteisöt tarjoavat

mahdollisuuksia avoimeen, nopeaan ja joustavaan kansalaisosallistumiseen. (Kittilä ym. 2018, 5-6.)

Kunnan tärkeä tehtävä on olla paikallisesti hyvinvoinnin edistäjä ja osallisuuden vahvistaja sekä mahdollistaa monipuolinen kansalaistoiminta. Yhdistyksiin kuulumattomille tulee järjestää mahdollisuuksia kansalaistoiminnalle mm. järjestämällä kuulemistilaisuuksia ja asukasiloja, joissa voi vaikuttaa kunnan yhteisiin asioihin, kuten kaavoitukseen ja elinympäristön turvallisuuteen. Yhdistykset tavoittavat laajasti kuntien asukkaita, sillä arvion mukaan neljäsosa aikuisväestöstä on aktiivisesti mukana yhdistystoiminnassa (Kittilä ym. 2018, 7). Paikallisyhdistykset järjestävät kunnissa hyvinvointia edistäviä harrastus- ja vapaa-ajantoimintoja kaiken ikäisille kuntalaisille, antavat vertaistukea ja neuvontaa ongelmien selvittämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Yhdistystoiminta tarjoaa arkeen mielekästä tekemistä ja yhteisöjä, joihin kuulua. Yhdistystoimijat kohtaavat ja pääsevät usein auttamaan niitä henkilöitä, joita maakunnan tai kunnan toimijat eivät tavoita tai pysty auttamaan. Yhdistykset tarjoavat siis toiminnallaan kunnissa monenlaisia toimintoja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi usein vapaaehtoistoimintaan perustuen. Jäntti painottaakin väitöskirjassaan (2016, 186.), että kunnan tulee mahdollistaa yhdistystoiminta tukemalla toimintaedellytyksiä eri tavoilla, sillä hyvinvoivat kuntalaiset pystyvät taas puolestaan antamaan enemmän yhteisölle, mikä mahdollistaa myönteisen kehityksen spiraalin syntymisen. Yhdistykset välittävät ihmisten ääntä ja tuovat oman, ison ryhmänsä asiantuntemuksensa esille. Yhdistyskumppanuuksien avulla kunnat saavat ruohonjuuritasolta arvokasta, laadullista kokemustietoa päätöksentekoon, strategiseen suunnitteluun sekä hyvinvointityöhön. Kokemustietoa keräämällä tavoitetaan laajasti palveluiden eri käyttäjiä ja saadaan ns. hiljaista tietoa, joka ei muuten välittyisi kunnan virkamiehille ja päättäjäille. Kokemustiedon kerääminen edistää osallisuutta, tuo järjestöjen toimintaa näkyväksi ja huomioi järjestöt vahvemmin kunnan kumppanina. (Kittilä ym. 2018, 6-7 & 33, SOSTE 2019b)



### 3 Hyvinvoinnin strateginen johtaminen kuntaympäristössä

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on menetelmä tavoitteelliseen yhteisen hyvän saavuttamiseen ja keino pohtia julkisten palveluiden asiakaslähtöistä järjestämistä, parhaalla mahdollisella tavalla kuntalaista palvelen. (Virtanen & Stenval, 111.) Strateginen johtaminen on Sydänmaalakan (2015,156) mukaan kykyä kommunikoida yhteistoimijoiden kanssa ja rakentaa yhdessä strategian mukaisia tavoitteita ja viedä ne käytäntöön. Kuntien strateginen johtaminen tässä työssä tarkoittaa johtamisen prosessia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessi sisältää strategian laadintaa, suunnittelua, hyväksymistä ja tekoja strategian toteuttamiseksi ja käytännön todentamiseksi. Strategisen johtamisen prosessiin kuuluu myös toiminnan toteuttamisen arviointi ja päivittäminen. (Majoinen & Antila 2017, 9; Sydänmaalakka 2015, 156.)

Strategian toteuttamiseksi ja strategiaan sitoutumiseksi tarvitaan osallistamista. Kuntasektorilla kuntalaisten ja sidosryhmien kuuleminen ja osallistaminen jo strategian suunnittelu- vaiheessa lisää sitoutumista strategian toteuttamiseen. Kuntien lisääntyvänä käytäntönä onkin ollut muutos organisaatiolähtöisestä strategian laadinnasta kuntayhteisölähtöiseen strategiaan, jonka laadintaan on osallistettu kuntalaisia ja paikallisia sidosryhmiä. Tällä toimintatavalla on saatu paikallisten asukkaiden ja toimijoiden tietoa paikallisesta nykytilasta ja kehittämistarpeista, tunnistettua piileviä voimavaroja sekä näkymiä tulevaisuuteen. (Majoinen & Antila 2018, 9 & 17; Virtanen & Stenval 2019, 107)

Mattila (2018, 23) nostaa tutkimuksessaan esiin talous- ja terveysvaikutukset kunnan strategisessa johtamisessa. Talousseurannassa käytettävän tiedon tarve on yhteydessä hyvinvointitietoon, joka perustuu tietoon kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden tilasta sekä niihin vaikutuksissa olevista tekijöistä. Kunnissa on tärkeä huomioida, että kunnan strategisten toimenpiteiden pitäisi olla linjassa hyvinvoinnin edistämiseen kohdennettujen taloudellisten satsauksien kanssa. Jotta kunnissa on mahdollista tehdä laadukkaita strategisia päätöksiä, tarvitaan tietoa kuntalaisten hyvinvoinnista, sen muutoksista sekä kunnan palvelujärjestelmän kyvystä vastata kuntalaisten tarpeisiin. Kuntien strategioita on tarkasteltu hyvinvointijohtamisen näkökulmasta mm. Kuntaliiton Arttu-ohjelman julkaisuissa (Kuntaliitto 2017). Tutkimukset osoittavat, että kuntastrategioissa hyvinvointi on yhä keskeisempi tekijäksi elinvoiman edistämisen rinnalla. Elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämisen tavoitteiden toteutumista ohjataan strategisten ohjelmien ja projektien avulla. (Majoinen & Antila 2018, 17.)

### 3.2 Hyvinvointijohtaminen

Hyvinvointijohtaminen tai hyvinvoinnin edistämisen johtaminen on strategista, tiedolla johtamista kunnan asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Hyvinvointijohtaminen liittyy laaja-alaisesti kunnan poikkihallinnolliseen toimintaan ja on strategisen johtamisen sisältö, eikä erillinen johtamisen osa-alue. Hyvinvointijohtaminen konkreettisesti tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin edistäminen näkyy osana kunnan toiminnan- ja talouden suunnittelua, josta päävastuu kuuluu keskushallinnolle. (mm. Mattila 2018, 20; Majoinen & Antila 2018, 17; THL 2019a.) Hyvinvointijohtamisessa tulisi pyrkiä saatavilla olevien resurssien ja voimavarojen tehokkaaseen ja vaikuttavaan hyödyntämiseen kuntalaisten hyvinvoinnin ja alueen kestäväen kehityksen edistämiseksi (Mattila 2018, 13). Hyvinvointijohtamisella on vahva lakisääteinen perusta, sillä perustuslaki, kuntalaki, kansanterveyslaki, kuntien kulttuuritoimintalaki, sosiaalihuoltolaki sekä terveydenhuoltolaki ohjaavat hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamista sekä hyvinvointijohtamista. (THL 2019c.) Kuntalaissa (410/2015, 37§) todetaan, että kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon mm. kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen (Majoinen & Antila 2018). Terveydenhuoltolaki määrittää, että kuntien on seurattava asukkaistensa terveyttä ja hyvinvointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä väestöryhmittäin sekä kunnan palveluissa toteutettuja toimenpiteitä, joilla vastataan kuntalaisten hyvinvointitarpeisiin. Terveydenhuoltolaki edellyttää mm. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden luomista, hyvinvointikertomusten tekoa ja ennakkoarvioinnin käyttöä (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 11-12§).

Tietojohtaminen edellyttää hyvinvointitiedon analysoimista, strategian mukaisten tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamista kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvinvointijohtamisessa on keskeistä pitää asukasnäkökulma kehittämisen keskiössä. (Mattila 2018, 7 & 20.) Kunnan johdon tulee olla sitoutunut hyvinvoinnin edistämiseen sekä luoda selkeät vastuut ja rakenteet hyvinvoinnin edistämistyölle. Johdon tulee olla tietoinen kuntalaisten hyvinvoinnin tilasta, jolloin voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja toimintaa ohjaavia tavoitteita, joilla on positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Kunnanvaltuusto on viime kädessä vastuussa päätöksistä, joilla edistetään hyvinvointia. (THL 2019a, Ahonen 2018.) Hyvinvointi- ja tiedolla johtamisen sekä strategiaan pohjautuvan hyvinvointipolitiikan konkretisoijana toimii hyvinvointikertomus (mm. Majoinen & Antila 2018, 12; Paahtama 2016, 4). Hyvinvointikertomus on hyvinvoinnin edistämistyön suunnittelun, seurannan, arvioinnin ja raportoinnin työkalu, jonka laadintaan tulisi osallistua monialainen työryhmä. Hyvinvointikertomus koostuu väestön terveyden ja hyvinvoinnin tilan kuvauksesta, tilaan vaikuttavista tekijöistä muutoksineen, palvelujärjestelmän toimivuuden arvioinnista sekä edistävän ja ehkäisevän työn vaikutuksista. (THL 2019d.) Terveydenhuoltolaki ohjaa, että kunnan on

raportoitava valtuustolle vuosittain kuntalaisten terveydestä ja hyvinvoinnista sekä toteutetuista toimenpiteistä. Tämän lisäksi valtuustolle on kerran valtuustokaudessa valmisteltava laajempi hyvinvointikertomus. Hyvinvointikertomukseen kerätyn tiedon ja niiden pohjalta rakennetut tavoitteet ja toimenpiteet ohjaavat kunnan hyvinvointityötä. Hyvinvointikertomuksen tavoitteita ja toimenpiteitä päivitetään vuosittain tarpeen mukaan hyvinvointitietoon perustuen. (Majoinen & Antila 2018, 12.) Hyvinvointikertomus toimii myös hyvinvoinnin edistämisen asiakirjana päättäjille. Hyvinvointikertomuksen ja vuotuisen suunnitelman sekä seurannan avulla voi mm. perustella päättäjille tarvittavia toimintaresursseja, edesauttaa hyvinvointityön priorisointia sekä lisätä tietoutta kunnan hyvinvoinnin tilanteesta päätöksenteon pohjaksi. (THL 2019d.) Kuvassa 2. konkretisoidaan vuosittaisen hyvinvointikertomustyön malli osana kunnan toiminnan suunnittelua ja laadukasta päätöksentekoa.



Kuva 2. Hyvinvointijohtamisen sykli kuntaympäristössä

Kaikkien kunnan hallintokuntien sekä yhteistoimijoiden ja vaikuttajaelinten tulee osallistua hyvinvointikertomuksen laadintaan mahdollisuuksien mukaan. Hyvinvoinnin edistämisen

pohjana on kuntalaisten osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Kuntalaisten kuuleminen on yksilöä vahvistava kokemus sekä kokemuksellisen hyvinvointitiedon tuottamisen edellytys. Järjestöjen mukaan ottaminen hyvinvointikertomustyöhön on tärkeää. Kittilän ym. (2018) mukaan järjestöiltä saatava ajankohtainen kokemustieto sekä hiljainen tieto tulisi huomioida yhä paremmin hyvinvointityössä. Järjestöt tuottavat toiminnallaan laajalle kohderyhmälle monia hyvinvointia edistäviä ja syrjäytymistä ehkäiseviä toimintoja, joten on ensiarvoisen tärkeää osallistaa järjestöjä, kuulla ja tuoda järjestöjen toimintaa näkyväksi hyvinvointikertomuksessa. (SOSTE 2019b.) Eri hallinnonalojen kanssa yhteisesti tuotettuja hyvinvointitietoja tulee viedä tiedoksi päätöksenteon valmisteluvaiheessa sekä toimintoja suunniteltaessa, jotta päätöksillä ja toiminnoilla voidaan oikeasti vaikuttaa hyvinvoinnin tarpeisiin. Jos tietoa kuntalaisten hyvinvoinnin tilasta ei ole saatavilla, on hankalaa tehdä tehokkaita toimia hyvinvoinnin edistämiseksi. (Majoinen & Antila 2018, 18.)

Asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi kunnissa tehdään monialaisia päätöksiä ja työtä, esimerkiksi koulutuksen, varhaiskasvatuksen, työllistymisen, asuinympäristöjen viihtyisyyden ja turvallisuuden, harrastusmahdollisuuksien, osallisuuden ja liikennejärjestelyjen osalta. (Ahonen 2018.) Kuntalaisten hyvinvointiin keskeisesti vaikuttava tekijä on fyysinen elinympäristö sisältäen rakennetun sekä luontoympäristön. Kunnan maakäytön ratkaisut, kaavoitus, liikenneratkaisut ja tiestön kunto, joukkoliikenneyhteydet, vesi- ja jätehuolto ovat esimerkkejä kunnan vastuulla olevista tehtävistä, joiden vaikutus kuntalaisten hyvään arkeen ovat merkittäviä. Näitä edellä mainittuja tehtäviä pidetään Jäntin (2016, 172) tutkimuksen mukaan lähes itsestäänselvyyksinä ja tulevat näkyviksi vasta, jos jokin asia ei toimi syystä tai toisesta. Fyysisen elinympäristön tärkeyden ymmärtäminen ja huomioiminen päätöksenteossa tulisi nostaa kirkkaampaan asemaan hyvinvointijohtamisen kannalta.

Hyvinvointikertomuksen lisäksi kunnan tiedolla johtamista voidaan tukea ennakkovaikutusten arvioinnin (EVA) avulla. Ennakkovaikutusten arvioinnissa päätöksiä arvioidaan valmisteluvaiheessa samanaikaisesti kuntalaisten, ympäristön, organisaation ja talouden näkökulmista. (Majoinen & Antila 2018, 13.) Valmisteluvaiheessa puntaroidaan, miten eri ratkaisut ja päätösvaihtoehdot vaikuttavat eri ihmisten elämään, terveyteen ja sosiaaliseen hyvinvointiin suorasti tai epäsuorasti. Ennakkovaikutusten arvioinnin avulla voidaan linkittää strategia yhä tiiviimmin päätöksentekoon ja toimintaan sekä johtaa kuntaa strategian mukaisesti. Terveydenhuoltolaki velvoittaa kuntia laadukkaaseen päätöksentekoon ennakoarvioinnin avulla (mm. THL 2019e, Finlex, Majoinen & Antila 2018). Ennakoarvioinnin toteuttaminen kunnan päätöksenteossa on vielä jokseenkin harvinaista. Vuonna 2019

päätöksen päätösten ennakoarviointimenetelmän käyttöönotosta oli tehnyt reilu neljännes (28%) Suomen kunnista. (TEA-viisari 2019, 5.)

Kunnan hyvinvointijohtamisen kannustimeksi on kehitelty myös hyvinvoinnin edistämisen kannustinta, HYTE-kerrointa. Kannustimen avulla pyritään varmistaa kuntien hyvinvoinnin edistämistyön jatkumo myös mahdollisen maakuntauudistuksen jälkeen. HYTE-kerroin on Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen pitkäaikaisen kehittämistyön tulos, mutta kertoimen käyttöönotto on viivästynyt sote-uudistuksen kaaduttua. Toteutuessaan kunnille määritellään asukasmäärän mukainen hyvinvoinnin edistämisen valtionosuus, joka muodostuu kaikkien kuntien saamasta perustuesta, että HYTE-kannustinrahasta. (Valtiovarainministeriö 2019, Paronen ym. 2017, 339.) HYTE-kerroin tulee perustumaan HYTE-indikaattoreihin, jotka kuvaavat kunnassa tehtyä työtä ja tuloksia hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi, joihin kunta voi toimillaan vaikuttaa. Indikaattorit ovat sekä prosessi- että tulosindikaattoreita. Prosessi-indikaattoreilla (29 kappaletta) kuvataan kunnan toimintaa väestön hyvinvoinnin edistämiseksi peruskoulun, liikunnan ja kuntajohdon indikaattoreiden avulla. Indikaattorit mittaavat toimintaa laajasti johtamisen, seurannan ja arvioinnin, resurssien, kuntalaisten osallisuuden tukemisen ja yleisen toiminnan osalta hyvinvoinnin edistämiseksi. Tulosindikaattoreilla mitataan muutoksia väestön hyvinvoinnin ja terveyden tilassa viimeisen kahden vuoden osalta. Positiiviset muutokset hyvinvoinnin tilaa kuvaavissa tulos-indikaattoreissa vaikuttavat keskeisesti kunnan hyte-kertoimen muodostumiseen. (Valtiovarainministeriö 2019, THL 2019f)

### **3.3 Kuntien hyvinvointityön rakenne**

Maakunta- ja soteuudistuksella tarkoitetaan sosiaali- ja terveystaloudellisia (myöhemmin sote) koskevaa rakenneuudistusta. Uudistuksen tarkoituksena on siirtää julkisten sote-palveluiden järjestämisvastuu kunnilta suuremmille itsehallinnollisille alueille, eli 18:sta maakunnalle. Suomeen tulisi uudistuksen myötä kolme julkisen hallinnon tasoa; valtio, maakunta ja kunta. Uudistuksen ensisijaisena tavoitteena on parantaa palvelujen yhdenvertaista saatavuutta ja saavutettavuutta, turvata yhdenvertaiset sote-palvelut, kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, vastata yhteiskunnallisten muutosten myötä tuleviin haasteisiin ja hillitä kustannusten kasvua. (Valtioneuvosto 2019a, STM 2019)

Sote-uudistuksen valmistelu kaatui keväällä 2019. Suomen hallitus on käynnistänyt sote-uudistuksen valmistelun uudestaan uuden hallitusohjelman (Valtioneuvosto 2019b) mukaisesti, jossa huomioidaan edellisten vaalikausien valmistelun tulokset. Uudistuksen myötä

sosiaali- ja terveystalveluiden lisäksi myös pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy laajemmille maakunnan hartioille. Maakunta- ja soteuudistusta valmistellaan hallitusohjelman mukaisesti parlamentaarisesti vuoden 2020 loppuun saakka. Suomen hallitus valmistelee uuden lainsäädännön parlamentaarisen työn valmistuttua. (Valtioneuvosto 2019a)

Hyvinvoinnin edistäminen tulee olemaan maakunnan ja kunnan yhteinen tehtävä. Maakunnan tehtävä on antaa tukea kunnalle hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä sekä huolehtia alueellisesti hyvinvointia ja terveyttä edistävien palvelujen toteutumisesta. (STM 2019, Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016, 16-20.) Maakunnan tulee myös vastata kunnan ja maakunnan välisellä yhdyspinnalla tarjottavien yhdyspintapalveluiden järjestämisestä tai koordinoinnista. Vastuu käsittää yhteisten palveluketjujen avulla tuotettavien palveluiden johtamista ja varmistamista, kuten esimerkiksi työllisyyden edistämisen, liikunnan palveluketjun ja osallisuus- ja vapaaehtoistyön koordinoimista. Oleellista maakunnan ja kunnan välisellä yhdyspintatoiminnalla on vaikuttaa mahdollistavasti asukkaiden terveellisten valintojen ja hyvinvoivan arjen toteuttamiseen. Maakunnan tulee tukea erityisesti sosiaalisen hyvinvoinnin sekä ehkäisevän päihdetyön toteuttamista tarjoamalla kunnille asiantuntijatukena ja ehkäisevät palvelut. (Majoinen & Antila 2018, 14-16.) Maakunta tulee toteuttamaan hyvinvoinnin edistämisen tehtävää yhdessä laadittavan maakuntastrategian avulla. Hyvinvointityö vaatii onnistuakseen yhteisen ymmärryksen ja suunnan. Kunnan ja maakunnan strategisten tavoitteiden tulisi olla samansuuntaiset, jotta tavoitteellisen yhteistyön tila on mahdollista saavuttaa. Maakunnan strategisen johtamisen vastuisiin kuuluu alueellisen hyvinvointikertomuksen valmistelun lisäksi tukea alueen kuntia päätösten ennakoivaikutusten arvioinnin sekä hyvinvointikertomustyön toteuttamisessa. (Luukkonen ym. 2017, 16; Majoinen & Antila 2018, 15-16.)

Maakunta tekee alueellista yhteistyötä maakunnassa toimivien julkisten, yksityisten ja yleishyödyllisten toimijoiden kanssa hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän myötä järjestöjen roolia hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä tehostetaan. (Valtioneuvosto 2019a.) Maakunnalla on velvollisuus huolehtia järjestöjen vaikuttamismahdollisuuksista palveluiden suunnittelussa ja koordinoimisessa. Alueellisen järjestöyhteistyön toteuttamiseksi maakunnan tulee koota erilaisia yhteistyöverkostoja, joissa vahvistetaan kuntalaisten, järjestöjen, kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden yhteistyötä. (STM 2019.)

Kuntien vastuulle jää jatkossa kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sosiaali- ja terveystalvelministeriön (2015) linjauksen mukaisesti. Kunnan rooli hyvinvoinnin edistämi-

sessä on laaja-alainen ja monimuotoinen. (Luukkonen ym. 2017, 15-17.) Erilaisista lähtökohdista tuleville asukkaille luodaan sujuvan elämän edellytyksiä ja arjen ratkaisuja poikkiallisella yhteistyöllä, toimialarajat ylittäen, mikä tarkoittaa Kuntaliiton (2019a) julkaisun mukaan palveluiden tuottamista tai koordinoimista aina kotouttamisesta puhtaaseen juomaveteen ja koulutukseen. Paronen ym. (2017, 339) mainitsevat kunnille jääviksi konkreettisiksi hyvinvoinnin edistämistehtäviksi ovat mm. varhaiskasvatuksen, koulutus-, liikunta-, kulttuuri- ja nuorisotoimen, ruokapalvelut sekä kaavoitus ja liikennejärjestelyiden järjestämisen. Poikkiallisen yhteistyön lisäksi kunnilta edellytetään kokonaisnäemyksen muodostamista siitä, miten eri toiminnot kytkeytyvät ja vaikuttavat toisiinsa.

Kuntien päätäntävalta asukkaidensa hyvinvointiin vaikuttavista palveluista tulee maakuntauudistuksen myötä lisääntymään sosiaali- ja terveystalouden erkaantuessa maakunnille. Siltalan (2017, 57) tutkimuksesta tulikin vahvasti esille se, kuinka sote- ja maakuntauudistuksella nähdään kunnan roolia positiivisesti vahvistavia tekijöitä. Kunnan on mahdollista vahvistaa omaa toimintaansa muilla tehtävälalueilla resurssien vapauduttua sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävistä. (Kittilä ym. 2018, 16; Siltala 2017, 66; Majoinen & Anttila 2017, 5.) Mahdollistajan roolissa kunta luo edellytyksiä asukkaillensa ottaa itse yhä enemmän vastuuta hyvinvoinnistaan ja tukea ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Kunta luo asukkaillensa mahdollisuudet aktiiviseen ja hyvinvoivaan arkeen turvallisessa ja viihtyisässä ympäristössä. Kunnan nähdään olevan roolissa, joka tuottaa erilaisia palveluita ja kokonaisuuksia, joista kuntalaiset aktiivisesti valitsevat tarvitsemansa (Siltala 2017, 66). Kuntalaisten tehtävänä on huolehtia omasta ja lähipiirinsä hyvinvoinnista ja terveydestä niin pitkään kuin omat voimavarat riittävät. Mahdollisuuksien luominen kunnan näkökulmasta sisältää lisäksi toimenpiteet edellytysten luomisen kuntalaisten vaikuttamiseen ja yhteisöihin ja yhteiskuntaan osallistumiseen. (Luukkonen ym. 2017, 15-18.)

Kunnan toimintaympäristön sekä valtion tehtävissä ja vastuissa tapahtuvat muutokset ovat vaikuttaneet kunnan hyvinvointitehtävän toteuttamiseen. Sote- ja maakuntauudistuksen vielä varmistumatta osa kunnista on ns. välitilassa, eivätkä ole uskaltaneet uudistaa organisaatiotaan. Osassa kunnista on puolestaan tehty maakuntauudistusta ennakoivia ratkaisuja ja uudistettu johtamisjärjestelmää tekemällä hyvinvoinnin edistämistä näkyvämmäksi. Majoinen ja Anttilan tutkimus (2018) osoittaa, että hyvinvointityön rakenteet vaihtelevat vielä suuresti valtakunnallisesti. Tähän vaikuttaa Suomen kuntien erilaisuus koon, elinvoimaisuuden ja väestörakenteen osalta. (Paronen ym. 2017, 347). Osa Suomen kunnista ovat terveyden edistämisen ”edelläkävijöitä”, mutta kuitenkin valtaosassa kunnista hyvinvoinnin edistämistyö ei näy lautakunta- eikä organisaatorakenteissa.

Kuntiin tulee rakentaa pysyviä rakenteita ja prosesseja, jotka luovat edellytykset hyvinvointityön suunnitteluun, koordinointiin ja johtamiseen (THL 2019g). Rakenteilla tarkoitetaan hyvinvointijohtamisen kokonaisuutta, mikä sisältää hyvinvointitietoa tuottavan seuranta- ja raportointijärjestelmän, poikkihallinnollista yhteistyötä voimistavat johtamiskäytännöt sekä osaavan henkilökunnan kaikilta kunnan toimialoilta. (Mattila 2018, 21.) Hyvinvointityön rakenteesta löytyy mm. Terveysten ja hyvinvointilaitoksen mukainen suositus, jonka mukaan kunnassa tulisi olla nimetty hyvinvointityöryhmä, joka edistää strategiapohjaisen hyvinvoinnin linjauksien eteenpäinvientiä käytännössä. Hyvinvointityöryhmä koostuu eri toimialojen edustajista ja ryhmän puheenjohtaja on kunnan johtoryhmän jäsen. Ryhmä toimii johtoryhmän alla ja raportoi tälle, ellei johtoryhmä ole samalla myös hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmä. Johtoryhmän jäsenen osallistumisella ryhmään sekä johtoryhmälle raportoinnilla varmistetaan kunnan sitoutuminen hyvinvointityöhön. (THL 2019g, Luukkonen ym. 2017, 17.) Tämän lisäksi kunnissa voi olla useita monialaisia hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työryhmiä. Työryhmien tavoitteena on edistää kunnan strategiaa ja toimialojen suunnitelmia esimerkiksi eri-ikäisten hyvinvoinnin edistämiseksi, osallisuuden ja kunta-järjestöyhteistyön lisäämiseksi. (THL 2019g.)





Kuva 3. Kunnan hyvinvointityön rakenne (Eurajoen kunta 2019b)

Esimerkkinä kunnan hyvinvointityön toteutuksesta kuvassa 3 on kehittämistyön kuntaympäristön, Eurajoen kunnan hyvinvointityön rakenne (Eurajoen kunta 2019b):

Hyvinvointityötä koordinoi kunnan johtoryhmä. Hyvinvointitoiminnan laaja-alaisen kehittämisen ja hallinnonalojen yhteistyön vahvistamiseksi on kunnanjohtaja nimen nyt eri hallinnonalojen edustajista koostuvan hyvinvointiryhmän. Hyvinvointiryhmä vastaa mm. hyvinvointisuunnitelman ja hyvinvointikertomuksen kokoamisesta ja päivittämisestä, hyvinvointitiedon keräämisestä sekä käytännön toiminnan toteutuksesta eri toimialoilla. Hyvinvointityöstä vastaa kunnan hyvinvoinnin edistämisen yhteyshenkilö, vapaa-ajan asiakkuuspäällikkö. Tämän lisäksi kaikki kunnan toimijat ovat vastuussa moniammatillisesti yhdyskuntasuunnittelussa, liikunta- ja kulttuuripalveluissa, varhaiskasvatuksessa, nuorisotyössä, kouluympäristössä ja työpaikoilla.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työryhmä toteutuu terveyden edistämisen aktiivisuutta mittaavaan TEA-viisarin tulosten perusteella lähes kaikissa Suomen kunnissa

vuonna 2019 (TEA-viisari 2019). Ainoastaan kolmessa prosentissa kunnista ei ole poikkihallinnollista työryhmää, kun vastaava lukema kaksi vuotta aiemmin oli neljä prosenttia. Kunnan johtoryhmä tai laajennettu johtoryhmä toimii hyvinvoinnin edistämisen ryhmänä kolmanneksessa kunnista. Yleisimmin (54%) poikkihallinnollinen hyvinvointityöryhmä on toteutettu eri hallinnonalojen tai yhteisön edustajista. Hyvinvoinnin edistämisen työryhmiin voidaan lisätä edustusta mm. järjestöjen, koulutusorganisaatioiden tai yritysten toimijoista. Kuntaorganisaation sisäisten toimijoiden lisäksi vuonna 2019 yleisimpiä toimijoita olivat poliittiset päätöksentekijät sekä kolmannen sektorin edustajat. Seitsemässä prosentissa kunnista hyvinvoinnin edistämisen työryhmään kuului myös kuntalaisjäsen. (TEA-viisari 2019, 3-4)

Kuntien tueksi strategisen hyvinvointijohtamisen kehittämiseksi, rakenteiden luomiseksi ja mm. vertaisoppimiseksi on perustettu vuonna 1996 Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) koordinoima Terve kunta-verkosto. Verkoston toiminnan tavoitteena on mm. tukea kuntia lainsäädännön mukaisten velvoitteiden toimeenpanossa (erityisesti hyvinvointikertomus ja ennakoarviointi), kehittää ja levittää hyvinvoinnin edistämisen hyviä käytäntöjä, jakaa tietoa mm. hallituksen sote-uudistuksen tilanteesta sekä tukea jäsenten aktiivista toimintaa hyvinvoinnin edistämiseksi. Terve kunta tekee yhteistyötä Sosiaali- ja terveysministeriön, Kuntaliiton sekä mm. kansainvälisen WHO European Healthy Cities -verkoston kanssa. (THL 2019h)

Kuntaliiton koordinoima Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-verkostoprojekti on tehnyt kolmi-vuotisen projektin aikana kansallista hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä näkyväksi, vahvistanut verkoston toimijoiden välistä vuoropuhelua sekä tarjonnut verkostokunnille apua uudistuvan hyvinvoinnin tehtävän eteenpäinviemiseksi. Verkostoprojektin aikana kunnat ovat voineet kehittää hyvinvoinnin edistämisen toimintaa vertaisoppimalla sekä vahvistaneet maakunnan ja kunnan välistä yhteistyötä verkostoprojektin kautta. Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-verkostoprojekti on tuonut kunnille tietoon sekä tukenut hyvinvoinnin edistämisen monitoimijaisen yhteistyön muotoja, mm. kumppanuuksien ja osallisuuden vahvistamisen avulla. (Kuntaliitto 2017b)

Kunnan hyvinvoinnin edistämisen vastuuhenkilön tehtävänä on huolehtia hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen poikkihallinnollisesta yhteistyöstä kunnan eri sektoreiden, eri alueellisten ja paikallisten toimijoiden sekä kolmannen sektorin kanssa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vastuuhenkilö, useimmiten hyvinvointikoordinaattori, on yhä useam-

min sijoitettu kunnan keskushallintoon monihallinnollisen ja laaja-alaisen työn mahdollistamiseksi. (THL 2019i.) Aikaisemmin hyvinvoinnin edistämisen vastuuhenkilö oli monissa kunnissa sijoitettu sote-sektorille. Hyvinvointikoordinaattorin sijoittaminen keskushallintoon tarkoittaa myös kunnan tietoista valintaa sitoutua hyvinvoinnin edistämisen työhön myös mahdollisen sote- ja maakuntauudistuksen jälkeenkin.

Terveyden edistämisen aktiivisuutta mittaavaan TEA-viisarin mukaan vuonna 2019 Suomessa 83 prosentissa kunnista oli nimetty vastuuhenkilö hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön koordinointiin. Kasvua edelliseen mittaukseen on reilut 20%, sillä lukema vuonna 2017 oli 62 prosenttia. Tehtävää hoidettiin pääasiassa (61%) osa-aikaisesti tai oman toimen ohella. Kokopäivätoiminen koordinaattori oli 19 prosentissa kunnista ja kolmessa prosentissa kunnista henkilö oli useamman kunnan yhteinen. TEA-viisariin vastasi vuonna 2019 273 kuntaa, joka on 93% Suomen kunnista. (TEA-viisari 2019)

Poikkihallinnollisen hyvinvointityön onnistumisen edellytykset tulevat kunnan ylimmästä johdosta. Strategisen johdon vahva rooli kehittämisen tukena ja samaan suuntaan ”purjehtiminen” monitoimijaisessa ja verkostomaisessa hyvinvoinnin edistämistyössä on erityisen tärkeää työn onnistumiselle. (mm. Paronen ym. 2017, 346; Majoinen & Antila 2018, 18.) Paronen ym. nostavatkin esille yhteistyön arvostuksen johdon ja päättäjien taholta. Arvostuksen osoittaminen terveyden ja hyvinvoinnin vastuuhenkilön toiminnalle on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuuden ja vakiintumisen kannalta. Yhteistyön ei tulisi perustua vain yksilöiden omaan aktiivisuuteen ja yhden julkisen toimijan yhteistyön rakentamiseen, vaan toiminnalla tulisi olla vahva ylemmän johdon tuki (Paronen ym. 2017, 346).

#### **3.4 Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutukset kunta-järjestöyhteistyöhön ja järjestöjen toimintaedellytyksiin**

Suomessa kunnalla on kautta historian ollut vahva palveluiden tuottajan ja hyvinvoinnin turvaajan rooli. Kansalaisille on itsestään selvää, että peruspalvelut toimivat heidän ympärillään; lapsen voi viedä päivähoitoon, koulussa annetaan opetusta, tiet ja katuvalot ovat kunnossa sekä sairastuessa saa hoitoa itselle tai läheisilleen. (Aula, Laajala & Pihlaja 2018, 4.) Maakuntauudistuksen myötä kunnissa ja järjestöissä näkyy huolta hyvinvoinnin edistämisen järjestämisessä. Kuntien mahdollisen taloudellisen aseman heikkeneminen maakuntauudistuksen myötä pelätään aiheuttavan järjestöjen avustusrahojen pienenemistä. Järjestöjen rooli kunnan hyvinvoinnin edistämässä on keskeinen, joten jär-

jestöjen avustusmäärärahojen mahdollinen vähentäminen on lisännyt tarvetta tiivistää yhteistyötä kaikkien kunnassa toimivien järjestöjen kanssa hyvinvoinnin edistämistyön jatkamiseksi. (Brax 2018, 15-17.)

Aikaisemmin kunnilla on ollut vahva motivaatio ja halu tukea järjestöjen tekemää hyvinvoinnin edistämistyötä, sillä ennaltaehkäisevällä työllä on voitu vähentää kunnan sosiaali- ja terveystalouden tarvetta ja kuluja. Sote- ja maakuntauudistuksen myötä päävastuu hyvinvoinnin edistämisestä jää kunnille, mutta halu tukea hyvinvoinnin edistämistyötä taloudellisesti saattaa heikentyä, sillä ennaltaehkäisevän työn taloudellinen hyöty menee jatkossa maakunnalle. (Brax 2018, 16.) Valmisteilla oleva maakuntauudistus ei kuitenkaan anna selkää vastausta siihen, kuuluuko sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvinvointia vahvistavan työn tukeminen kunnalle, maakunnalle vai molemmille (Kittilä ym. 2018, 9). Sosiaali- ja terveystalouden ulkopuolella toimivat yhdistykset ovat saattaneet jäädä kunnan strategisina kumppaneina pienemmälle huomioille, sillä osallisuutta, yhteisöllisyyttä ja vertaistukea vahvistavat ja usein täysin vapaaehtoisten varassa toimivat kansalaisjärjestöt ovat toimineet omillaan. (Aula 2018, 5.) Tuija Braxin (2018, 17) selvityksen mukaan osa kuntapäätäjistä on antanut ymmärtää, että kunnat voisivat jatkossa vähentää sote-järjestöjen avustuksia (koska ne eivät enää kuulu kunnan toimialaan) ja tukea enemmän yhteistyötä yleishyödyllisten järjestöjen kanssa, joilla on suora yhdyspinta kunnan vastuulle jääviin toimintoihin, kuten varhaiskasvatukseen, koulutukseen, liikuntaan ja kulttuuriin.

Järjestöavustukset ovat monelle yhdistykselle keskeinen toiminnan edellytys, joten kunnan rooli paikallisen järjestötoiminnan jatkumisen mahdollistajana on merkittävä. Mikäli järjestötoiminta hiipuu kunnassa, on sillä merkittäviä vaikutuksia hyvinvoinnin edistämistyöhön, koska hyvinvointityön toteuttajat ovat usein järjestölähtöisiä toimijoita. (Brax 2018, 19-20.) Järjestöbarometrin (2018) mukaan kuntien myöntämät toiminta-avustukset ovat paikallisyhdistysten keskeisimpiä avustusten lähteitä. Järjestöbarometriin vastanneista yhdistyksistä hieman yli puolet (54%) saivat kunnalta toiminta-avustusta. Avustuksen määrä oli keskimäärin 650€ vuodessa. Paikallisyhdistyksistä reilu puolet toimii kunnan omistamissa tiloissa tai yhdistystoiminta mahdollistuu edullisten toimitilojen avulla. Tilojen hinnoissa on ollut kehitystä kumpaankin suuntaan, sillä neljällä prosentilla vastanneista aiemmin maksullinen tila on muuttunut maksuttomaksi. Puolestaan 17% vastanneista oli maksanut toimitiloistaan aiempaa enemmän.

Järjestöjen toimintaedellytysten tukeminen nähdään valtakunnallisesti tärkeänä ja järjestöjen toiminta on yhteiskunnallisesti merkittävänä. Juhani Laasanen (2011, 19) toteuttaman

tutkimuksen mukaan jokaisella järjestöjen toimintaan sijoitetulla eurolla saadaan kansantalouteen kuuden euron panostus. Tämä tulos kuvastaa vapaaehtoistyön ja järjestötyön kansantaloudellista merkityksellisyyttä. Vuonna 2018 tehdyn kyselytutkimuksen (Talous-tutkimus Oy 2018) tavoitteena oli selvittää, kuinka järjestöt voisivat lisätä yhteistyötä päätäjien kanssa ja vahvistaa kansalaisyhteiskunnan toimintaa. Tutkimukseen haastateltiin kansanedustajia, puoluesihteeerejä ja järjestöjen toimintaa lähellä olevia ministeriöitä. Tutkimuksen keskeisinä tuloksina oli yhteneväinen näkemys kansalaisjärjestöjen toiminnan arvokkaasta merkityksestä yhteiskunnalle. Julkisen rahoituksen arvioitiin pysyvän ennallaan 53%:n mukaan vastaajista. Vastaajista 93% kannatti kuntien tukevan järjestöjä tulevaisuudessakin mm. toiminta-avustuksilla ja tarjoamalla tiloja järjestöjen käyttöön veloitusetta tai edullisesti yhteiskumppanuuksilla. Tutkimukseen vastanneista 82% halusi tukea kansalaisjärjestöjen toimintaedellytyksiä ja ehdottivat vuonna 2019 julkaistuun uuteen hallitusohjelmaan kirjausta kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten parantamiseksi. Kesäkuussa 2019 julkaistu uusi hallitusohjelma ”Uusi ja osaava Suomi” lupaa tukea ja vahvistusta kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksille valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti, ja nostaa esille järjestöjen roolia hyvinvoinnin edistämässä. Hallitusohjelmassa mainitaan, että kaikkien mahdollisuutta osallistua merkitykselliseen kansalaistoimintaan edistetään ja turvataan järjestöjen toiminnan itsenäisyys. (Valtioneuvosto 2019b.)

Järjestöbarometriin (2018) pyydettiin näkemyksiä paikallisyhdistyksiltä siitä, kuinka he arvioivat sote- ja maakuntauudistuksen vaikuttavan toiminta-avustuksiinsa sekä yhteistyöhön kunnan kanssa. Vastaukset jakautuivat lähes tasan kolmeen osioon: paikallisyhdistyksistä 34% ei uskonut tulevan uudistuksen vaikuttavan toiminta-avustukseen, 29% uskoi uudistuksen heikentävän toiminta-avustusten saantia ja toisaalta kolmannes paikallisyhdistyksistä ei vielä osannut arvioida sote-uudistuksen vaikutuksia. Paikallisyhdistyksistä ainoastaan kuusi prosenttia uskoi sote-uudistuksen parantavan toiminta-avustuksen saantia kunnalta. (Järjestöbarometri 2018, 163.) Kunnat ovat toivoneet järjestöitä täydennystömiin toimintoihin vuoden Järjestöbarometrin (2018) mukaan muun muassa eri ikäisten kerhotoimintoihin, kokemusasiantuntijatoimintoihin, liikuntaryhmien, päihde- ja päivätoimintaryhmien vetämiseksi, vanhusten ulkoiluttamiseen, vertaistukitoimintaan sekä vapaaehtoisena toimimiseen eri muodoissa. Kolme neljäsosaa kunnilta toiveita saaneista yhdistyksistä oli alkanut toteuttaa toimintaa kuluneen kahden vuoden aikana toiminta-avustuksen vastineena, muuta korvausta vastaan tai korvauksetta.

Vapaaehtoistoimintaan rekrytoidaan tekijöitä järjestöistä ja kunta on riippuvainen järjestöistä myös viestintäkanavina. Kunnat ja järjestöt tiedottavasti vastavuoroisesti ja tehokkaasti toistensa toiminnasta ja palveluista järjestöjen jäsenille, toiminnassa mukana olleille ja kunnan asukkaille. Kuntien tulisikin ymmärtää hyvinvoinnin edistämisen kannalta koko kuva, kuinka kunnan usein pienetkin avustukset ovat keskeinen osa järjestön toimintojen ylläpitämisen vaativaa rahoitusta. (Paronen ym. 2013, 61; Brax 2018,19-22)

Yhdistystoimintaa pyöritetään suurilta osin vapaaehtoisvoimin. Vaikka yhdistystoiminta antaa hyvinvointia vahvistavia elementtejä, on vapaaehtoisten väsyminen ja kuormittuminen yksi yhdistystoiminnan keskeisistä huolenaiheista. Neljä viidestä yhdistyksestä toimii pelkin vapaaehtoisvoimin ja toiminta keskittyy pienen joukon varaan. Sosiaali ja terveys ry:n puheenjohtajan Anne Knaapin mukaan vapaaehtoisten ikääntyminen, pitkäaikaissairaudet sekä muut terveyttä kuormittavat tekijät ovat yhä suurempina haasteena yhdistystoiminnalle (Knaapi 3.12.2019). Vaikka kunnalla on keskeinen merkitys taloudellisten toimintanedellytysten mahdollistajana, täytyy toimijoita muistaa myös henkistä hyvinvointia tukevalla kannustavalla tuella ja kiitoksella. Pessin (2014,192-193) mukaan vapaaehtoistoimijoille osoitettu kiitos ja myönteinen palaute eivät maksa mitään, mutta vahvistavaa suuresti toimijoiden jaksamista ja sitoutumista. Kannustava tuki sisältää sen, että toimijoista ollaan aidosti kiinnostuneita; mm. kuunnellaan ideoita ja ollaan läsnä, kysytään kuulumisia, osoitetaan kiitosta työpanokselle ja tartutaan selvittämään, miten toimijoilta tulevia muutostarpeita voitaisiin toteuttaa. Vapaaehtoistoimijalle kunnan koordinaattorin tai muun vastaavan henkilön osoittama lause ”olet todella tärkeä” voi olla vuoden huippuhetki.

Kuten edellä mainittiin, koostuu järjestöjen rahoitus paikallistasolla suurimmalta osin kunnan myöntämistä avustuksista (Järjestöbarometri 2018, Brax 2018). Valtakunnallisella tasolla järjestöjen tulonlähteitä ovat Veikkauksen veikkausvoittorahat, joilla tuetaan laajalajaisesti sosiaali- ja terveys-, liikunta-, urheilu-, kulttuuri- ja taide- sekä nuorisojärjestöjen toimintaa. Suomen valtio tukee järjestötoimintaa lisäksi mm. ministeriöiltä haettavien avustusten avulla. Valtion avustusten lisäksi järjestöt voivat hakea tukea toimintaansa eri säätiöiltä. Järjestöjen kehittämistoimintaan voidaan hakea avustusta EU-rahoituksen kautta, esim. Leader-avustuksena. (Kittilä ym. 2018, 8, Kansalaisyhteiskunta 2019.)

Leader EU:n kehittämä toimintamalli, jossa toiminnan tehtävä on ihmisten, yhteisöjen ja yritysten innostaminen oman elinympäristönsä kehittämiseen Leader-rahoituksen avulla. Rahan myöntämisestä tekee päätöksen paikallisista ihmisistä koostuva Leader-ryhmän hallitus paikalliseen strategiaan pohjautuen. Leader-tuki koostuu EU:n, valtion ja kuntien

yhteisrahoituksesta, jota myönnetään hankerahoitusten muodossa järjestöille ja yrityksille. Paikalliset järjestöt voivat hakea oman maaseudun kehittämisen idean toteuttamiseksi Leader-tukea paikalliselta Leader-ryhmältä. Suomessa toimii tällä hetkellä 54 Leader-ryhmää. (Leader Karhuseutu 2020, Leader Ravakka 2020.) Leader-hankkeiden avulla voidaan toteuttaa EU:n maaseuturahaston tukemana järjestöjen maaseudun kehittämiseen ja yhteisölliseen toimintaan tähtääviä investointeja, käynnistää uutta toimintaa ja parantaa maaseudun palvelutarjontaa sekä viihtyisyyttä. (Leader Karhuseutu 2020.)

### **3.5 Työkaluja kunta-järjestöyhteistyön tiivistämiseksi**

Järjestö-kuntayhteistyön ei tulevaisuudessa ole tarkoitus korvata julkisia palveluja, vaan täydentää palvelujärjestelmää tuottamalla yhteistyössä ihmisiä ja asukkaita tukevaa toimintaa ja lisäämällä hyvinvointia. Järjestöt voivat täydentää hyvinvointipalveluiden tarjontaa esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriyhdistysten tuottamalla vapaa-ajan palveluilla. Kuntien resurssien mahdollisesti vähentyessä kunta-järjestöyhteistyöllä voidaan tukea ja hyödyntää järjestötoimijoiden osaamista, parantaa heidän vaikutusmahdollisuuksiaan sekä osallisuutta ja saada aikaan positiivista hyvinvointia. Toimivien julkisten, yksityisten sekä kolmannen sektorin palveluiden yhteistarjonta lisää kunnan elinvoimaisuutta, hyvinvointia ja viihtyisyyttä. (Karttunen ym. 2013, 5; Jäntti 2016, 173.) Kunnan koko hyvinvoinnin edistämistyön ja elinvoimaisuustyön keskiössä tulee olla tiivis yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa koko järjestötoiminnan laajan kentän läpi (Brax 2018, 47). Kansalaistoiminta luo kuntaan hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja luottamusta (Kittilä ym. 2018, 16).

Järjestöt maakunnan kumppanina-julkaisussa (Kittilä ym. 2018, 26-31) esitellään runsaasti erilaisia Suomessa toteutettuja malleja yhdistystoiminnan ja maakunnan/kunnan välisen yhteistyön rakentamiseksi. Taulukossa 1 on koottu Suomessa eri kunnissa ja maakunnissa hyväksi todettuja toimintatapoja. Maakunnalliset ja paikalliset järjestöasiainneuvottelukunnat on koettu toimiviksi kunta-järjestöyhteistyön rakentamiseen. Kumppanuuspöydässä on puolestaan saatu kuntalaisten ääntä kuuluviin yhteisten aihepiirien tiimoilta. Kunnissa on kehitelty yhteisöllisiä kokoontumispaikkoja ja foorumeita, joista esimerkkeinä yhteisö- ja järjestötalot sekä verkkoon kehitetty yhdistystoiminnan foorumi.

Taulukko 1. Esimerkkejä Suomessa toteutetuista malleista yhdistystoiminnan ja maakunnan/kunnan välisen yhteistyön rakentamiseksi

<p>Kumppanuuspöytä</p> <p>Kumppanuuspöytä-mallissa kunta kohtaa paikalliset asukkaat ja toimijat kunnan kutsumana keskustelemaan eri ennalta määritellyistä teemoista. Ratkaisuja etsitään yhdessä keskustellen ja eri näkökulmia kunnioittaen.</p>	<p>Paikallinen järjestöasiain neuvottelukunta</p> <p>Paikallis-Jane on Pohjois-Karjalassa kehitetty järjestöasian neuvottelukunta, jonka avulla paikalliset yhdistykset osallistuvat kunnan kehittämistoimintaan. Kunta ottaa yhdistykset mukaan tunnistamaan ja pohtimaan asioita saaden yhdistyksiltä kokemustietoa paikallisten kuntalaisten arjesta.</p>
<p>Maakunnallinen järjestöneuvottelukunta</p> <p>Maakunnalliset järjestöneuvottelukunnat edistävät järjestöjen keskinäistä sekä julkisen sektorin yhteistyötä. Maakunnan virallinen neuvottelukunta kootaan alueellisista järjestötoimijoista lisäämään järjestökentän ääntä, näkyvyyttä sekä yhteistyötä. Maakunnan puolelta toimintaa ohjaa tehtävään nimetty järjestöyhteyshenkilö. Kokemukset ovat olleet positiivisia, sillä järjestöneuvottelukunnat ovat vahvistaneet järjestöjen kuulemista sekä erilaisiin työryhmiin kutsumista.</p>	<p>Muita toimintamalleja</p> <p>Kansalaistoiminnan mahdollistamiseksi on perustettu mm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelu- ja toimintakeskuksia ja yhteisöllisiä tiloja mm. järjestöaloja, perhekeskuksia alueen kaikenikäisten toimijoiden maksuttoman harrastustoiminnan ja kohtaamisen mahdollistamiseksi</li> <li>• kulttuurihyvinvoinnin edistämistä tukevia kulttuurifoorumeja</li> <li>• luotu verkkopalvelukokonaisuuksia yhdistystoiminnan markkinointimiseksi</li> <li>• luotu maakunnallisia järjestöstrategioita</li> </ul>

Järjestöjen roolin vahvistamiseksi aloitettiin vuonna 2017 Suomen sosiaali- ja terveys ry, SOSTE:n koordinoima valtakunnallinen *Järjestö 2.0: mukana muutoksessa* –ohjelma. Ohjelman tavoitteena on vahvistaa järjestöjen roolin ja toimijaverkoston muodostumista sote- ja maakuntauudistuksessa sekä maakuntien ja kuntien sosiaalisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tukena (SOSTE 2019c). Hanke on osa STM:n STEA-rahoitteista



Suomi 100 -avustusohjelmaa (STEA 2017). Järjestö 2.0-ohjelman myötä on käynnistynyt 17 maakunnallista hanketta, joiden tavoitteena on alueellinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen järjestöjen työtä näkyväksi tekemällä sekä vahvistamalla vuoropuhelua maakunnan toimijoiden välillä. Järjestöt mukana muutoksessa-ohjelma tukee maakunta- ja sote-uudistukseen valmistautumista ja edistää kansalaisten osallisuutta ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia toimia nykypäivän tietoyhteiskunnassa. Ohjelmakausi kestää vuoden 2020 loppuun saakka. (SOSTE 2019c.)

Maakunnalliset Järjestö 2.0-hankkeet ovat toimineet tehokkaasti kolmevuotisen hankkeen aikana ympäri Suomea yksilöllisten hankkeiden tavoitteiden mukaisesti. Järjestö 2.0 maakunnallisten hankkeiden toteutumista seurataan vuosittaisten tulostavoitteiden avulla. Järjestöt ovat olleet osallisina maakunnallisten rakenteiden valmistelussa kaikissa maakunnissa. Ohjelman keskeisenä valtakunnallisen vuorovaikutuksen vahvistajana on Innokylässä toimiva Järjestöt 2.0-sivusto, johon kootaan kaikkien hankkeiden materiaaleja ja hyviä käytäntöjä yhteisesti. (SOSTE 2019c, Innokylä 2019a).

Järjestö 2.0: mukana muutoksessa- ohjelman maakunnalliset hankkeet ovat yhdessä valmistelleet teesit elinvoimaisen järjestötoiminnan edistämiseksi (liite 3). (Meidän Häme 2019)

1. Kunnat ja maakunnat edistävät hyvinvointia tarjoamalla maksuttomia tiloja järjestöjen käyttöön
2. Kaikkiin Suomen kuntiin nimetään järjestöyhdyshenkilö
3. Tulevaisuuden sote-uudistuksella turvataan järjestöjen mahdollisuudet terveyden ja hyvinvoinnin edistämistyöhön
4. Jokaisella maakunnalla on yhteisesti sovitut käytännöt, roolit ja rakenne järjestöavustuksille
5. Sote-uudistuksessa tulee luoda selkeät pelisäännöt, mikä on järjestölähtöisen auttamistoiminnan rooli ja asema

Kehittämistyö käsittelee järjestöyhteyshenkilön toimenkuvaa ja järjestöyhteistyön johtamista, joten tarkastellaan teesiä 2. hiukan tarkemmin. Teesi kokonaisuudessaan:

1. Kaikkiin Suomen kuntiin nimetään järjestöyhdyshenkilö, jonka työtehtävät, roolit sekä työhön varattava aika on kirjallisesti määritelty ja tiedot löytyvät helposti kunnan sivuilta. Kunnan ja järjestöjen toimiva yhteistyö edistää asukkaiden hyvinvointia ja osallisuutta sekä ylläpitää kunnan elinvoimaa.

- Järjestöyhdyshenkilöiden yhteistyön tueksi luodaan maakunnallinen verkosto, jonka ylläpidosta, kehittämisestä ja koordinaatiosta voi vastata verkosto itse tai maakunnallinen/alueellinen toimija (esim. alueellinen järjestö). Näin kunnan järjestöyhteistyö on koordinoitumpaa ja järjestelmällisempää paitsi järjestöjen, myös viranhaltijoiden, päättäjien ja asukkaiden näkökulmasta.
- Järjestöyhteistyön tulee olla myös maakunnan rakenteissa. Organisoidun yhteistyön myötä toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden seuraaminen ja raportointi on tehokkaampaa ja vaikuttavampaa.

Suomen Kuntaliitto sekä Suomen sosiaali ja terveys ry ovat hiukan myöhemmin koonneet järjestöjä kuulemalla vaikuttamisteesit, jotka koostavat yhteen järjestöjen toiveet kunnille. Vaikuttamisteesit on julkaistu vuoden 2019 Kuntamarkkinoilla. (Innokylä 2019b)



Kuva 4. Järjestöjen toiveet kunnille (Innokylä 2019b)

Kuvan 4. mukaisesti kuntien tulisi nimetä yhdyshenkilö ja antaa hänelle resursseja työhön, kehittää osaamista ja viestintää, ottaa järjestöjä mukaan palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä kohdentaa palveluita oikein järjestöjä kuulemalla. Tietoisuus alueen järjestötoiminnasta, yhteistyön kehittäminen säännöllisten järjestöiltojen avulla sekä avustusten ja tilojen käytön pelisääntöjen selkeyttäminen ovat lisäksi kirjattu vaikuttamisteeseihin.

Suositus järjestöyhdyshenkilön nimeämisestä kuntiin on ilmeisesti lähtöisin alun perin Pohjois-Karjalassa vuosina 2013-2018 toteutetun JAKE- Järjestö- ja kansalaistoiminnan kehittämishankkeesta. Hanke oli Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskuksen, Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen ja Pohjois-Karjalan Kylien kumppanuushanke, jonka tavoitteena oli terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tehostaminen järjestö- ja kansalaistoiminnassa sekä kunta-järjestöyhteistyön kehittäminen. (Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry, 2019). Hankkeen kehittämistyön tuloksena lähdettiin kehittämään järjestöjen tarpeiden pohjalta ohjetta kunta-järjestöyhteistyön periaatteiden kirkastamiseksi. Järjestöt toivoivat kunnilta järjestöyhteys henkilön nimeämistä, mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon yhteisissä asioissa sekä selkeitä periaatteita yhteistoiminnalle. (Hyvärinen ym. 2018.)

Hankkeen myötä syntynyttä järjestöyhteistyön ohjetta on hyödynnetty Järjestö 2.0 ohjelman maakunnallisissa hankkeissa. Järjestötyön ohje on tässä kehittämistyössä tehdyn kartoituksen mukaan tehty jo monissa mm. Pohjois-Karjalan, Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon ja Keski-Suomen kunnissa. Tuija Braxin Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportissa (2018, 28) esitetään, että toimivan kunta-järjestöyhteistyön mahdollistamiseksi ja hyvinvoinnin edistämistoiminnan edellytyksenä jokaiseen Suomen kuntaan tulee nimetä kontaktihenkilö yhte- ja järjestöyhteistyöhön Pohjois-Karjalan mallin mukaisesti. Vuonna 2019 järjestöyhteistyön koordinaattori oli nimetty 61 prosentissa kunnista. Yleisimmin koordinaattori oli nimetty alle 10 000 asukkaan kunnissa. (TEA-viisari 2019.)

Järjestöyhteys henkilön työnkuvaa ja tehtävää ei varsinaisesti ole määritelty. Tähän työhön kartoitettiin tehtävänimikkeitä, jotka vaihtelevat kartoituksen mukaisesti kuntakohtaisesti; järjestöyhteys henkilö, järjestöyhdyshenkilö ja yhdistysyhteys henkilö ovat saman tehtävän äärellä. Pohjois-Pohjanmaan järjestö rakenne-hankkeessa (Liimatainen, Katajala, Rekilä 2018) on kirjattu järjestöyhdyshenkilön tehtäväkuvaus, joka on luettavissa Innokylässä. Tehtäväkuvauksen mukaan kunnan järjestöyhteys henkilönä voi toimia hyvinvointikoordinaattori, vapaa-aikasektorin työntekijä, yhteisö- tai kyläasiamies tai muu henkilö, jonka toimenkuvaan tehtävä luontevasti sijoittuu.

Järjestöyhteys henkilön keskeisimmät tehtävät (Liimatainen ym. 2018):

- Huolehtii järjestöjen asioiden aktiivisesta edistämisestä ja esillä pitämisestä kunnassa.
- Vahvistaa järjestöedustuksen mukanaoloa kunnan erilaisissa työryhmissä sekä strategian & hyvinvointisuunnitelman työstämisessä.

- Kunnan ja järjestöjen välisen yhteistyön ja yhteydenpidon edistäminen.
- Toimii yhteistyössä muiden kuntien kollegojen kanssa maakunnassa hyvien käytäntöjen vaihtamiseksi ja järjestöystävällisen kunnan ja maakunnan edistämiseksi.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus Braxin raportissa annettiin myös esitys, että kunnat veloitetaan raportoimaan yhteistyötä tekevien järjestöjen paikallisen toiminnan avustamisesta. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tulee osana TEA-viisarin tiedonkeräämisen kunnanjohto-osuutta kerätä ja julkistaa tietoa järjestöjen avustamista koskevista kysymyksistä. (Brax 2018, 27.) Esitys toteutettiin ja TEA-viisariin sisällytettiin ensimmäistä kertaa vuonna 2019 kysymykset järjestöjen avustamiseen liittyen (TEA-viisari 2019).

Järjestöystävällinen Pohjois-Pohjanmaa-kampanja on tuottanut kunnille, maakunnille ja järjestöille tietoa siitä, minkälainen on järjestöystävällinen kunta (Kittilä ym. 2018, 31). Pohjois-Pohjanmaan kampanjan seurauksena eri maakunnissa on laadittu järjestöpositiivisen tai järjestöystävällisen kunnan kriteerejä. Maakunnallisten hankkeiden verkkosivuilla on testejä, joilla voi selvittää, täyttääkö oma asuinkunta järjestöystävällisen kunnan kriteerit. Keski-Suomen järjestökartoituksen 2018 pohjalta laadittu hyvä ja tiivis ”Järjestöpositiivinen kunta on hyvinvoinnin voittaja!”-julkaisu, joka kokoaa kunnille muistilistan järjestyhteistyöstä. Julkaisun mukaan järjestöpositiivisessa toteutuvat seuraavat kohdat (KYT 2019):

- Kunnassa yhdistykset, seurat ja järjestöt ovat kunnan strategisia kumppaneita sekä ihmisten arjen hyvinvointia ja aktiivista kansalaisuutta vahvistavia yhteisöjä.
- Yhdistysten aktiivinen ja monipuolinen toiminta on sidoksissa kunnan elinvoimaan ja imagoon.
- Suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kumppanuuden pohjana on yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat.
- Kunnassa on nimetty järjestyhteystyöntekijä.
- Kunnassa järjestetään säännöllisiä yhteistapaamisia järjestöjen, viranhaltijoiden ja päättäjien kanssa.
- Järjestyhteistyön rakenteet sekä järjestöjen huomiointi on kirjattu keskeisissä asiakirjoissa.
- Järjestöystävällinen kunta ymmärtää järjestöjen tukemisen tärkeyden kannattavana sijoituksena kuntalaisten hyvinvointiin ja avustaa järjestöjä yhdenvertaisesti sekä ohjeistaa avustuskäytännöissä.

- Kunta tarjoaa maksuttomia tiloja järjestöjen yleishyödyllisen toiminnan käyttöön sekä tiedottaa tiloista ja niiden käytöstä kohtaamisen ja osallisuuden vahvistamisen mahdollistamiseksi.
- Kunta tiedottaa järjestöjen toiminnasta sekä yhteystiedoista ja pitää yllä tiivistä vuoropuhelua järjestöjen kanssa.
- Järjestöt otetaan mukaan hyvinvointikertomusprosessiin sekä palveluiden kehittämiseen ja arviointiin.

## 4 Kunta-järjestöyhteistyön johtaminen kuntaympäristössä

Tässä työssä käytetään verkostojohtamisen ja verkostohallinnan määritelmää kuvaamaan kunnan järjestöyhteyshenkilön tehtävää järjestöverkoston koordinoinnissa. Verkostosuhde kunnan ja järjestöjen välillä edellyttää tasavertaisten osapuolien yhteistyötä ja luottamusta. Kunta tunnistaa järjestöjen laaja-alaiset tehtäväkentät sekä vapaaehtoistoiminnan, vertaistuen ja asiantuntijuuden tuottaman lisäarvon. Yhteistyössä verkostossa toimimalla voidaan tuottaa toimintoja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukea toinen toisensa toimintaedellytyksiä. (Möttönen 2010, 218-221.) Toimiakseen yhteisössä ihmisen on koettava oman työnsä innostavana ja kannustavana (Leponiemi 2019, 29). Verkoston johtajan tärkeimpänä tehtävänä on sitoa aikaisemmin yksin ja erillään toimineita toimijoita yhteen ja motivoida heitä toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Verkostojohtaminen ei ole vallankäyttöä vaan verkoston toimivuuden tukemista ja aika ajoin yläpuolelta käsin toimivuuden arvioimista. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 16.) Verkoston johtaja on suhteessa toimijoihin enemmän kumppani kuin johtaja (Ala-Poikela, Koski & Stenvall 2015, 20). Johtaja voi omalla toiminnallaan saada aikaiseksi yllättäviäkin lopputuloksia yhdistämällä entuudestaan tuntemattomia toimijoita yhteen, löytämällä hyödyntämättömiä voimavaroja sekä ohjata ja mahdollistaa toimivan verkoston muodostumista. (Leponiemi 2019, 36-38.)

Kunta-järjestöverkostossa toiminta on aluksi julkisen koordinoijan tai johtajan johtamaa strategista, tavoitteellista verkostotyötä (Järvensivu 2019, 118). Verkostojohtajan on tärkeä kirkastaa kuntaympäristössä verkoston toimijoille, mitä toiminnalla tavoitellaan sekä vahvistaa kuntastrategian asemaa toiminnan tärkeimpänä ohjaajana. Selkeät rakenteet auttavat ymmärtämään, että tavoite on yhteinen ja toiminnalla tähdätään yhteiseen hyvään. (Anttonen 3.12.2019, Valtioneuvoston kanslia 2019, 19.) Jotta verkoston johtaja onnistuu aikaansaamaan toimivaa verkostoitumista, tarvitaan kaiken pohjaksi tuntemista, luottamusta ja sitoutumista. Kun verkoston jäsenet tuntevat toisensa, tiedetään toisen osaaminen, tiedot, tarpeet ja odotukset ja näin syntyy vastavuoroisuuden mahdollisuus. Kun toimijat voivat luottaa toiseen, jakavat he tietojaan ja ottavat tietoa sekä osaamista vastaan syvemmin. Kun verkostoon sitoudutaan mukaan, laitetaan tieto ja osaaminen käyttöön. (Järvensivu 2019, 107.)

Verkostoyhteistyön mahdollistamiseksi johtamiselta vaaditaan Järvensivun (2019, 126) mukaan koordinointia ja fasilitointia. Koordinointi on kiteytettynä työtä, jolla varmistetaan, että oikeat toimijat ja oikeat resurssit kohtaavat oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Koor-

dinointi mahdollistaa sen, että verkoston toimijoita autetaan kokoontumaan yhteen yhteisen asian äärelle sekä mahdollisestaan myös toimijoiden omaehtoinen koordinoituminen. Verkoston koordinoijan tehtävänä on kertoa tapaamisista, luoda toiminnalle vuosikello, toimintatavat, huolehtia ajankohtaisten asioiden viestinnästä, yhteisesti järjestettävien tapahtumien koordinoinnista sekä jäsenlistan ylläpitämisestä. Kunta-järjestöverkoston koordinoinnissa järjestöyhteys henkilön työnkuva vastaa suurelta osin edellä mainittuja tehtäviä.

Järjestöyhteys henkilön tehtävänä on saada myös järjestöjen ääntä kuuluville yhteistyötä lisäämällä sekä vahvistaa osallisuutta kuulemalla ja keräämällä järjestöiltä tietoa mm. julkisten palveluiden suunnittelun ja hyvinvointityön tueksi. (SOSTE 2019b.) Hyvänä keinona kuulemiseen ja tiedon keräämiseen voidaan pitää koordinoinnin rinnalla tapahtuvaa fasilitointia. Fasilitointi on yhteistä oppimista, jota ohjaa yhteinen ohjaaja. Fasilitoija ei tee työtä verkoston toimijoiden puolesta, vaan ohjaa työskentelyä, esittää apukysymyksiä ja huolehtii työskentelyn sujumisesta. Havainnot, ymmärrys ja vastaukset tulevat osallistujien yhdessä pohtimana esimerkiksi pienryhmätyöskentelyn avulla. (Järvensivu 2019, 129-130.)

Koivisto & Rantala kuvaavat kirjassaan yhteistyön johtamisen periaatteita, joita voidaan hyödyntää kunta-järjestöverkoston yhteistyön periaatteiksi. Viisi askelta onnistuneeseen yhteistyöhön johtajan näkökulmasta ovat yhteisen identiteetin rakentaminen, yhtenäisestä-olemisen, ryhmän puolesta toimimisen, ryhmän merkityksen rakentamisen ja yhteisen tulevaisuuden kuvan hahmottamisen. (Koivisto & Ranta 2019, 171) Sen lisäksi, että verkoston toimijat ymmärtävät keitä he ovat, miksi he toimivat, halutaan myös tietää, minne olemme menossa ja minkälaiseksi toiminnan halutaan tulevan (Koivisto & Ranta 2019, 155). Johtajan on luotava ryhmälle yhteistä tulevaisuuden suuntaa ja rakennettava houkutteleva tulevaisuuden visio. Tähän rakentuu toiminnan ja johtajuuden ydin – yhdessä pohtia keinoja toivotun päämäärän saavuttamiseksi. (Koski & Ranta 2019, 155-156)

Kunnan tulee siis tarjota konkreettisia esimerkkejä, minkälaista toimintaa tai lisäarvoa järjestöitä toivotaan kuntaympäristössä. Järjestöjen aktivoimiseksi kunnalta voi tulla aloite yhteisten tapahtumien ja toimintojen toteuttamiseksi, johon verkostojen toimijat tarttuvat. (Anttonen 3.12.2019) Järjestöille ja yhteisöille tulee antaa mahdollisuus myös omien tapahtumien ideointiin ja toteuttamiseen, jotka edistävät asukkaiden hyvinvointia ja elinvoimaa. Hyvinä esimerkkeinä on erilaiset kyläjuhlat ja Suomeen levinneet Ravintolapäivät ja Avoimet puutarhat. Kunnissa yhteisesti toteutetut tapahtumat ja tempaukset säästävät yhteisiä resursseja ja aikaa. (Nieminen ym. 2018, 2.)

Järjestötoimijoiden sitouttaminen kuntastrategiaan, eli yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi, on toteutettu esimerkillisellä tavalla mm. Utajärven kunnassa. Kunnan strategia on kunnanjohtajan mukaan tuotu selkeästi järjestöverkoston toimijoiden tietoisuuteen ja järjestöjen toiminnan tavoitteena tulee olla kuntastrategian toteuttaminen. Vuosittaisia järjestöavustuksia haettaessa on järjestöjen hakemuksessaan kuvattava, minkä kuntastrategian painopisteen toteuttamiseksi tekevät toimenpiteitä ja näin kuntastrategiaa toteutetaan yhdessä. Järjestöt ovat alkaneet myös järjestäytyä keskenään ja muodostaneet niin sanottuja pienviisikoita. Näissä pienissä ryhmissä suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteitä kuntastrategian toteuttamiseksi. (Sormunen 3.12.2019)

#### **4.1 Verkostojen rakentaminen ja kehittäminen**

Verkostot ja verkostojen johtaminen kehittyvät ajan myötä ja vaiheittain. Verkostoituminen ja verkoston rakentuminen ovat monitasoinen ilmiö, minkä vuoksi ilmiön hahmottaminen voi olla hankalaa. (Sydänmaalakka 2012, 76.) Verkostonjohtajan onnistuminen verkoston rakentamisessa ja hallinnassa on sidoksissa verkostonjohtajan oman organisaationsa antamaan tukeen verkostotoiminnan edellytysten luomiseksi. Onnistuessaan verkostonjohtaja saa luotua toiminnallaan lämpimän ilmapiirin ja ympäristön, jossa erilaiset osallistujat erilaisine näkökulmineen toimivat yhdessä. Verkostojohtaja pyrkii tukemaan verkoston toimijoiden kanssakäymistä ja minimoimaan yhteistyön esteitä. (Ala-Poikela ym. 2015, 21.) Järvensivun (2019, 141) mallin mukaan verkoston kehittämisessä on neljä toisiaan vahvistavaa perusvaihetta, jotka avataan tässä työssä verkostonjohtajan näkökulmasta peilaten näitä järjestöyhteyshenkilön tehtävään kuntaympäristössä. Kuvassa 5. on kuvattu eri vaiheiden muodostama sykli Järvensivun mallia (2019, 141) mukaillen. Ensimmäisessä vaiheessa pääpaino on haasteen ja keskeisten toimijoiden tunnistamisessa. Toisessa vaiheessa määritellään yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet. Kolmannessa vaiheessa tehdään systemaattista verkostotyöskentelyä ja neljännessä vaiheessa arvioidaan tekemistä sekä levitetään mahdollista aikaansaannosta. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 17-18.)





Kuva 5. Verkoston kehittämisen neljä perusvaihetta (Järvensivu 2019, 141)

Ensimmäinen vaihe on verkoston kokoaminen. Johtaja tunnistaa haasteen ja ymmärtää, ettei haastetta voida ratkaista yksin ilman verkostoa (Järvensivu ym. 2010, 19). Kehittämistyössä avattu hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämisen tehtävä on mahdotonta toteuttaa ilman yhdistysten yhteistyötä. Maakunta- ja sote-uudistuksen mukana tuomat paineet ovat lisänneet tarvetta kunta-järjestöverkostoyhteistyön vahvistamiseksi, joten haasteen tunnistaminen verkostonjohtajan eli järjestöyhteyshenkilön näkökulmasta on yksiselitteinen. Verkoston kokoaminen alkaa Järvensivun (2019, 141-144) mukaan kartoittamalla keskeisiä toimijoita ja yhteyksiä. Verkoston kokoaja ottaa yhteyttä keskeisiin toimijoihin haastatellakseen, miten he näkevät verkoston haasteen/ilmiön ja mitä osaamista heillä olisi tarjota verkostotyöhön sekä tiedustelee ketä/mitä toimijoita heidän mielestä olisi hyvä saada mukaan. Verkoston kokoaja jatkaa tiedon kartoittamista ja verkoston hahmottelemista niin pitkään, ettei uusia tietoja, toimijoita tai oivalluksia verkostosta enää saada. Tämän jälkeen verkosto voidaan kutsua koolle motivoivalla kutsulla, jossa hyödynnetään kartoituksen avulla saatuja tietoja haasteen/ilmiön ratkaisemiseksi. Verkoston ns. haaste saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja negatiivisia tunteita verkostoon kutsuttavissa toimijoissa. Kunta-järjestöyhteistyössä järjestöjen odotukset voivat olla negatiivissävytteisiä kunnan roolin, järjestöjen toimintaedellytysten tukemisen ja palveluiden järjestämisen suhteen. Negatiiviset odotukset eivät kuitenkaan estä verkostossa toimimista. Avoimessa keskustelussa mielipiteiden vaihto vaikeistakin asioista onnistuessaan johtaa verkoston aitoon yhteistyöhön. (Järvensivu ym. 2010, 29.)

Toisessa vaiheessa sovitaan toimintatavoista ja tavoitteista. Verkostotyön pohjautuessa tuntemiseen, sitoutumiseen ja luottamukseen, tulee verkoston johtajan tai koordinoijan panostaa alkuvaiheessa tutustumiseen. Verkostoitumisen tavoitteena on rakentaa syvä luottamus ja saada toimijat puhaltamaan yhteen hiileen. Verkostojohtajalla on keskeinen tehtävä ohjata tutustumista ja luoda hedelmällisiä kohtaamisia verkostossa. (Jabe & Häkkinen 2010, 272.) Oletuksena pidetään helposti, että kaikki tuntevat toisensa, mutta pelkkä tittelien ja nimen tietäminen eivät riitä verkostoitumiseen. Verkostonjohtajan on tuettava tutustumisesta kartoittavilla kysymyksillä, luomalla eri menetelmiä tutustumiseen ja odotusten kartoittamiseen. On myös tärkeää korostaa sitä, että jokaisen paikallaolo on tärkeää – rakennetaan yhteistyötä juuri näillä voimavaroilla, mitä meillä on yhdessä. Osallistujien odotukset asettavat toiminnalle askelmerkit, joita lähdetään kulkemaan. (Järvensivu 2019, 63-70 & 147-149)

Yhteisen tavoitteen, yhteisymmärryksen ja toimintatapojen määrittelyn onnistumisen edellytyksenä on riittävä aika tutustumiseen ja toisten kuuntelemiseen sekä hyvin toteutettu haastattelu/kartoitus verkoston kokoamisen ensimmäisessä vaiheessa. Vaikeimmista asioista ei tarvitse sopia heti, vaan toiminta on hyvä käynnistää pienin, helposti saavutettavin tavoittein. Verkoston johtaja voi hyödyntää erilaisia ryhmätehtäviä toimijoiden avuksi, joilla pohditaan nykyisiä mahdollisuuksia, tulevaisuuden uhkia ja näkymiä. Yhteisten pelisääntöjen määrittely sisältää mm. tiedonvälitykseen, koordinointiin, tapaamisaikatauluihin ja päätöksentekoon liittyviä asioita. Pelisääntöjen määrittely on alkuvaiheessa jopa tärkeämpää kuin tavoitteen asettaminen tasapuolisuuden vuoksi. Tasapainottavana toimintatapana voidaan sopia tapaamispaikaksi esimerkiksi kaikille uusi ympäristö, jolloin kaikki ovat epävarmassa ja uudessa tilanteessa. Uudet tilanteet tukevat myös oppimista, sillä aistimme ovat auki oppimiselle uusissa paikoissa ja tilanteissa. (Järvensivu 2019, 147-161; Valtioneuvoston kanslia 2019)

Luottamuksen rakentaminen on isossa roolissa, kun ihmisten on tarkoitus toimia yhdessä voimavarojansa yhdistäen. Vapaaehtoisten yhdistystoimijoiden välille rakentunut luottamus mahdollistaa sujuvan tiedonvaihdon, tehtävien jaon sekä vertaistuen. Yhdistystoimijat voivat vaihtaa kokemuksia ja ilmaista itseään ilman pelkoa häpeästä tai tietojen väärinkäytöstä luottamuksentäyteisessä toiminnassa. Johtajan tehtävänä on rohkaista ihmisiä kertomaan itsestään ja luoda ympäristöjä tutustumiselle. (Kuuluvainen 2015, 62-63.) Johtajalta vaaditaan johdonmukaisuutta ja sosiaalista ohjausta, joka peilautuu verkostoon luottamuksena johtajan vievän laivaa eteenpäin totutun toimintakulttuurin mukaisesti (Sydän-

maalakka 2012, 78). Johtajan yhteisöllinen puhe vahvistaa luottamusta. Hän on osa verkostoa ja luottaa verkoston kykyyn päättää asioista ja toimia tehokkaasti. Johtajan sanavalinnat, ”me”-puhe ja esiintyminen verkostolle ovat avainasemassa luottamuksen rakentamisessa. Koiviston & Rannan (2019, 60-61) mukaan johtaja edesauttaa yhteisen identiteetin muodostumista, jolloin tunne ”meistä” ja vahvistuu. Yhteinen identiteetti saa toimivat motivoitumaan yhteisten tavoitteiden eteen.

Sitoutuminen on halukkuutta tehdä lupauksia ja tekoja itselleen koetun merkityksellisen työn eteen. Verkostoissa olisikin ensiarvoisen tärkeää löytää toimijoille tehtäviä, joissa he voivat hyödyntää omia voimavaroja itselle merkityksellisellä tavalla omat tiedot ja kyvyt hyödyntäen. Sitoutumiseen vaikuttavat rakenteelliset tekijät, kuten esim. verkostotyöhön annettava työaika, yhdistyksen resurssit ja byrokratia. Johtajan taito on löytää verkostosta tekijät, joilla on resursseja tehtävien hoitamiselle ja motivoida heitä tehtävien toteuttamiseen. Sitoutumista on myös yhteisten lupausten pitäminen, jolloin yhteisesti sovitut asiat tulevat hoidettua. (Järvensivu 2019, 99-104.) Sitoutumiseen ei voi pakottaa, vaan sitä syntyy positiivisen vuorovaikutuksen ja onnistumisten myötä, kun verkostonjäsen kokee tulensa kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi. (Juholin 2017, 49.)

Toisen vaiheen keskeisiä tavoitteita ja toimintatapoja pohdittaessa on tärkeä kirkastaa verkostotoimijoille järjestötyön merkityksellisyyttä kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjänä sekä avata toiminnan kärkenä olevan kuntastrategian tavoitteita selkokielellä kaikkien ymmärrettäväksi. Toimijoiden on tärkeä ymmärtää, kuinka tärkeää työtä he tekevät kansalaisyhteiskunnassa omalla toiminnallaan yhdistyksessä. Yhteisten tavoitteiden tunnistamista edistää myös verkoston yhteinen kohderyhmä: kuntalaiset. Sydänmaalakan (2012, 77-78) mukaan verkoston moniammatillinen osaaminen saadaan parhaiten hyödynnettyä, kun verkostonjohtaja saa luotua yhteiset sävelet selkeiden toimintaohjeiden muodossa. Järvensivun teoksessa (2019, 221-223) muistutetaan, että verkoston toimijoille on avattava eri roolit aktiivisesta veturista tiedonsaajaan, joita verkostotyössä on. Kaikki roolit ovat yhtä tärkeitä ja näitä tulee arvostaa. Toimintatapoja sovittaessa tulee pohtia yhteisesti, missä roolissa kukakin on työssä mukana. Vähiten aktiivisessa roolissa olevien osallistumista saattaa estää omien resurssien niukkuus, mutta he voivat silti olla todella tärkeitä verkoston tiedon välittäjiä. Roolit voivat vaihdella, eli Sydänmaalakan (2012, 77) vertauksen mukaisesti orkesteri uudistuu ja tekee yhteiseen soittoon uusia variaatiota. Taitavan ja joustavan verkostajohtajan ansiosta soitto jatkuu jokaista orkesterinjäsentä arvostaen.

Verkostoitumisen kolmannessa vaiheessa suunnitellaan toimintaa, arvioidaan ja tarkistetaan toimintaa tehdyn arvioinnin perusteella. Verkostotyöskentelyn alkuvaiheessa painopiste on kevyesti suunnitellussa toiminnassa, jolloin johtajan tulisi kannustaa rohkeisiin kokeiluihin. Verkostojohtajan tulee löytää ja motivoida toimijoita, jotka luottamuksen synnytyä voivat muokata omaa rooliaan. Tämä tarkoittaa heittäytymistä ottamaan vastuuta uusista toiminnoista sekä rohkeutta jakaa omaa osaamistaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 273.) Kokeilujen ja toiminnan myötä saatuja kokemuksia voidaan myöhemmin hyödyntää suunnittelutyössä. Verkostotyön kolmas vaihe on valmis, kun verkosto on löytänyt ratkaisuja alkuperäiseen haasteeseen/ilmiöön. Toisena vaihtoehtona verkoston ratkaisut todetaan toimimattomaksi. Jälkimmäisen vaihtoehdot toteuduttua verkoston toimintaa kehitellään uudella tavalla. (Järvensivu 2019, 164-167)

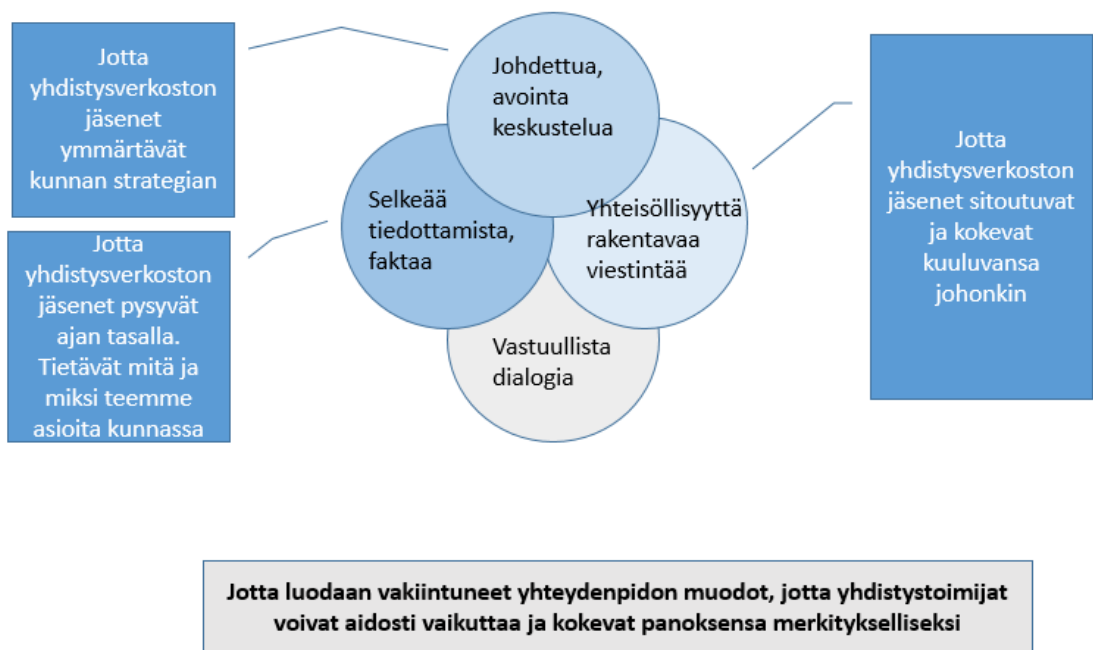
Neljännessä vaiheessa arvioidaan yhdessä verkoston onnistumista suhteessa ympäristöön, johon verkosto on vuorovaikutuksessa. Verkoston näkökulmasta toiminta on voinut olla onnistunutta, muttei kuitenkaan ole välttämättä vastannut ympäristön odotuksia. Verkostojohtajan tulee olla tietoinen kunnan ja maakunnan tapahtumista ja huomioida näiden vaikutukset kunta-järjestöverkoston toimintaan (Ala-Poikela ym. 2015, 34). Tiedotus verkoston toiminnasta on esimerkiksi Järvensivun (2019, 168-172) mukaan saattanut olla tehotonta tai verkosto ei ole herättänyt odotettua kiinnostusta. Mikäli verkoston ratkaisu/tuotos on paketoitavissa palveluksi tai tuotteeksi, voi verkostojohtaja tulla ulos markkinoille tuotteen kanssa. Useimmissa tapauksissa verkostoitumista jatketaan alkuperäisten toimijoiden kanssa ja otetaan mukaan uusia tukemaan kehittämistyötä. Verkostoitumisen ja verkostotoiminnan onnistuminen vaatii toisten merkityksen tunnistamista, erilaisuuden hyödyntämistä, riippuvuutta yhteistyöstä ja tyytyväisyyttä yhteistyöhön (Ala-Poikela ym. 2015, 18). Järvensivun (2019, 170-172) mukaan verkostotyötä kuvataan neljän eri vaiheen kiertävänä mallina, joka toistuu toistumistaan.

Verkostotoiminnan jatkon kannalta on tärkeää, että verkostojohtaja on onnistunut työssään. Mikäli verkoston toimijat eivät koe verkostoa uutena ja mielenkiintoisena tapana tai toimintaympäristönä, eikä johtaja pysty luomaan toiminnallaan lisäarvoa, laskee toimijoiden mielenkiinto. (Jabe & Häkkinen 2010, 274.) Jos verkostotyöhön ei löydy motivaatiota, voidaan aktiivinen verkostotyö laittaa hetkeksi tauolle, mutta tämä ei tarkoita verkoston toimijoiden välisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen haihtumista. Verkoston johtajan näkökulmasta hänen tulee yrittää pitää keskustelua yllä seuraavien ydinkysymysten äärellä:

”Miksi teemme yhteistyötä? Kenen kanssa yhteistyötä tulisi tehdä? Mitä teemme ja tavoittelemme yhdessä? Miten ja millä resursseilla toimimme vakuuttavasti?” (Järvensivu 2019, 172)

#### 4.2 Viestintä verkostoissa

Nykypäivän johtaminen on pääosin viestintää, vuorovaikutusta ja vaikuttamista, mikä korostuu myös verkostojen johtamisessa. Viestinnällä vaikutetaan toisiin, vahvistetaan yhteisöjä, yhteistä identiteettiä ja ohjataan strategiaan pohjautuvaa toimintaa. Viestinnän avulla vaikutetaan siihen, että viesti tavoittaa oikeat henkilöt ja kohderyhmät oikeaan aikaan oikealla välineellä ymmärrettävästi, jotta vastaanottaja pystyy omaksumaan viestittävän asian ja tavoitteet. (Ahonen ym. 2015, 161-163; Kuuluvainen 2015, 95.) Viestinnän tulisi olla verkoston kaikkien toimijoiden ymmärrettävissä, joten viesti tulee muotoilla vastaanottajaa mieltien. Tärkein asia on nostettava viestin alkuun ja karsia viestistä pois kaikki ylimääräinen. (Ahonen ym. 2015, 174.)



Kuva 6. Strategisen viestinnän malli yhdistysverkostossa. Juholin & Åberg (2017) strategisen sidosryhmäviestinnän mallia mukaillen.

Kuvassa 6. esitellään Juholinin teoksessa (2017, 148) esitetyn strategisen sidosryhmäviestinnän malli, jota on mukailtu yhdistysverkoston viestintää kuvaavaksi. Mallia soveltaen viestinnän johtaja huolehtii verkostonjäsenten ajantasaisen tiedon saatavuudesta, organisoii keskustelua ja vuorovaikutteisuutta ja luo edellytyksiä verkostoon sitoutumiseen.

Koordinoija voi mahdollistaa johdettua, avointa keskustelua verkostossa esimerkiksi kuulemistilaisuuksia tai kahdenvälisiä keskusteluita järjestämällä. Järjestötoimijoiden osallistaminen strategia- tai hyvinvointityön suunnitteluun on oiva esimerkki johdetusta keskustelusta. Yhdistysilloissa ja yhdistysverkoston tapaamisissa johdettua keskustelua voidaan toteuttaa halutun teeman mukaisesti pienryhmäkeskusteluilla tai aivoriihellä. (Juholin 2017, 148.)

Faktatiedon saatavuuden varmistamiseksi on Juholinin mukaan (2017, 148) varmistettava, mitä viestintävälineitä suositetaan ja millä foorumeilla toimijat ovat aktiivisesti läsnä. Verkoston johtajan on pidettävä viestintä joustavana ja suunniteltava, millä tavalla viestimällä tavoitetaan verkoston jäsenet ja vastataan viestintätarpeisiin ja taitotasoon. Viestintäkanavan on oltava yksinkertainen, sillä osalle verkostonjäsenistä sähköpostiohjelmankin käyttö voi ajoittain tuottaa hankaluuksia. (Kuuluvainen 2015, 95.) Tehokasta verkoston viestintää vaikeuttaa se, että tietoa on nykypäivänä niin paljon saatavilla; nopeasti ja liukkaasti liikkuvasti. Tiedon aktiivinen liikkuminen läpi verkoston on perusedellytys, joka edellyttää verkoston johtajalta avointa ja aktiivista viestintää sekä vuorovaikutuksen mahdollistamista. Verkoston viestinnässä on tarpeellista luoda yhteiset toimintatavat, ohjeet ja mallit sekä selvät pelisäännöt viestintään. Tieto liikkuu verkostossa eri tilanteissa ja eri välineillä suullisesti ja sanattomasti, sähköisesti ja paperilla. Johtajan tehtävänä on kiteyttää viestinnän päälinjat ja huolehtia siitä, että sovittuja linjauksia ja pelisääntöjä noudatetaan. Tämän lisäksi verkoston on aiheellista analysoida verkostonsa sisäisen tiedon liikkumista säännöllisin väliajoin ja sitoutua viestinnän kehittämiseen. (Järvensivu ym. 2010, 44; Valtioneuvoston kanslia 2019,20; Virtanen & Stenvall 2019, 181)

Verkostotyön peruselementit, tunteminen, luottamus ja sitoutuminen, peilautuvat myös viestintään. Yhteisöllisyyttä rakentavalla viestinnällä tarkoitetaan Juholinin teoksessa (2017, 148-149) tapaamisia ja tilaisuuksia, joissa verkoston jäsenet voivat tutustua toisiinsa ja kokea olevansa tervetulleita yhteisöön. Johtajan tärkeänä tehtävänä on yhteishengen, luottamuksen, merkityksen ja yhteisen vision välittäminen viestinnässä. Viestinnällä luodaan yhteisöllisyyttä ja johtajan puhetapa me-hengessä vahvistaa sekä houkuttelee verkoston jäseniä sitoutumaan yhteiseen toimintaan. (Koivisto & Ranta 2019, 109 & 141-142, Kuuluvainen 2015, 95.) Verkostoissa on paljon arvokasta hiljaista tietoa, jonka liikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden verkoston toimijoiden kanssa. Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi verkostonjohtajan tehtävä on edistää vuorovaikutusta ja hiljaisen tiedon liikkumista tukemalla ympäristöjä, joissa toimijat voivat tavata toisiaan luottamuksen ilmapiirissä. (Järvensivu ym. 2010, 44, Ahonen ym. 2015, 174.)

Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa myös sosiaalisen median avulla. Sosiaalisen median kanavat ja yhteisöt mahdollistavat tehokkaan tiedon jakamisen sekä vuorovaikutteisuu- den. Verkostonjohtaja voi toimia esimerkkinä kannustaen verkoston toiminnan näkyväksi tekemiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen sosiaalisissa yhteisöissä. Verkoston oma so- siaalisen median yhteisö vaatii myös koordinoimista ja hallinnointia sekä keskustelun in- noittajaa ja ohjaajaa. Verkoston johtaja voi myös kannustaa verkoston toimijoita liittymään omiin sosiaalisen median verkostoihinsa ja välittää tätä kautta verkoston toimijoille tietoa toiminnoista heidän omille verkostoille jaettavaksi. (Kuuluvainen 2015, 95-96.) Verkoston johtajan on tärkeä miettiä ja rajata, miten vastaa vuorovaikutteisuuden henkilökohtaisesti ja minkälaisessa roolissa haluaa esiintyä sosiaalisessa mediassa (Ahonen ym. 2015, 194- 195).

Johtaja sekä verkoston jäsenet voivat viestinnällään korostaa verkostojäsenyyttään me- puhetta, paikallista murretta tai yhteisiä termejä viljellen sekä huumorin avulla. Huumori voi onnistuessaan luoda vahvaa yhteishenkeä ns. sisäpiiri- ja oman kylän tiedossa olevia vitsejä hyödyntäen. (Koivisto & Ranta 2019, 111.) Viestinnässä tulee kuitenkin muistaa, että viestijän tulee varmistaa kuulijakuntansa viestin vastaanottaminen. Huumori on hel- posti väärin ymmärrettävissä eri ikäisten verkostotoimijoiden keskuudessa, mikä voi ai- heuttaa yhteisöllisyyttä rikkovan reaktion. (Kirkkala 13.2.2019.)

Vastuullinen dialogi Juholinin (2017,149) mukaan osoitus verkostotoimijan sitoutumisesta yhteistyöhön ja verkostoon. Vastuullisuutta osoittaa se, että toimija uskaltaa antaa pa- lautetta, tuoda parannusehdotuksia ja huolia julki luottamuksellisessa ympäristössä. Ihmi- selle on tärkeää tulla kuulluksi, saada mielipiteensä ja ajatuksensa esille, joten vastuulli- sen dialogin mahdollistamiseksi tulee tehdä tavoitteellista työtä. Onnistuessaan sidos ver- kostoon ja strategiseen kumppanuuteen vahvistuu entisestään, mutta huonolla viestinnän johtamisella saadaan aikaan sidoksen ohentuminen ja mahdollinen katkeaminen.

Yhdistysillat ovat mainio paikka viestinnän eri osa-alueiden vahvistamiselle. Yhdistysyh- teyshenkilö luo tilaisuuden yhteisöllisyyden ja vastuullisen dialogin rakentamiselle sekä voi johtaa keskustelua fasilitoimalla eri teemojen ympärillä. Yhdistysillat ovat myös mahdollis- tajana kunnan ja yhdistysten välisen tiedottamisen sekä kokemustiedon keräämisen paik- kana, kun kunnan järjestöyhteyshenkilö toimii viestin välittäjä kunnan ja yhdistysten välillä sekä kuuntelee järjestöjen ääntä (Anttonen 3.12.2019.) Verkostonjohtajan on tärkeä kiin-

nittää huomioita sanalliseen ja vielä enemmän sanattomaan viestintään. Sanallista viestintää on viestinnän kirjallisuuden mukaan vain seitsemän prosenttia, jolloin eleisiin, ilmeisiin, äänen käyttöön ja muihin sanattomiin viesteihin pohjautuvaa sanatonta viestintää on peräti 93 prosenttia. (Ahonen ym. 2015, 171-172.)

Järvensivu (2019, 138) painottaa teoksessaan, että tiedon aktiivinen siirtäminen on kaikkien verkostossa mukanaolevien vastuulla. Kunkin toimijan on otettava vastuuta tiedon vastaanottamisesta ja levittämisestä, sekä kirjallisen että sanallisen (ja hiljaisen tiedon) osalta. Toimintatapoja asettaessa on hyviä sopia, että toimijat vievät asioita omiin organisaatioihin hyödynnettäväksi sekä vastavuoroisesti tuovat tietoja verkostolle omalta ryhmältään. Juholin teoksessa (2017, 151) käsitellään viestintäodotuksia ja –tarpeita eri ihmisten välillä. Verkoston toimijoiden viestintätarpeet voivat vaihdella suuresti. Osa toimijoista haluaa osallistua aktiivisesti yhteisön toimintaan, jolloin he kaipaavat säännöllistä faktatietoa organisaatiosta. Yhdistysverkoston jäsen saattaa mahdollisesti kokea henkilökohtaisesti jonkin tiedotettavan asian ärsyttäväksi tai vähäpätöiseksi, mutta hänen on kuitenkin kannettava viestintävastuunsa ja siirrettävä tietoa eteenpäin omalle yhdistykselleen.



## 5 Työn tavoite

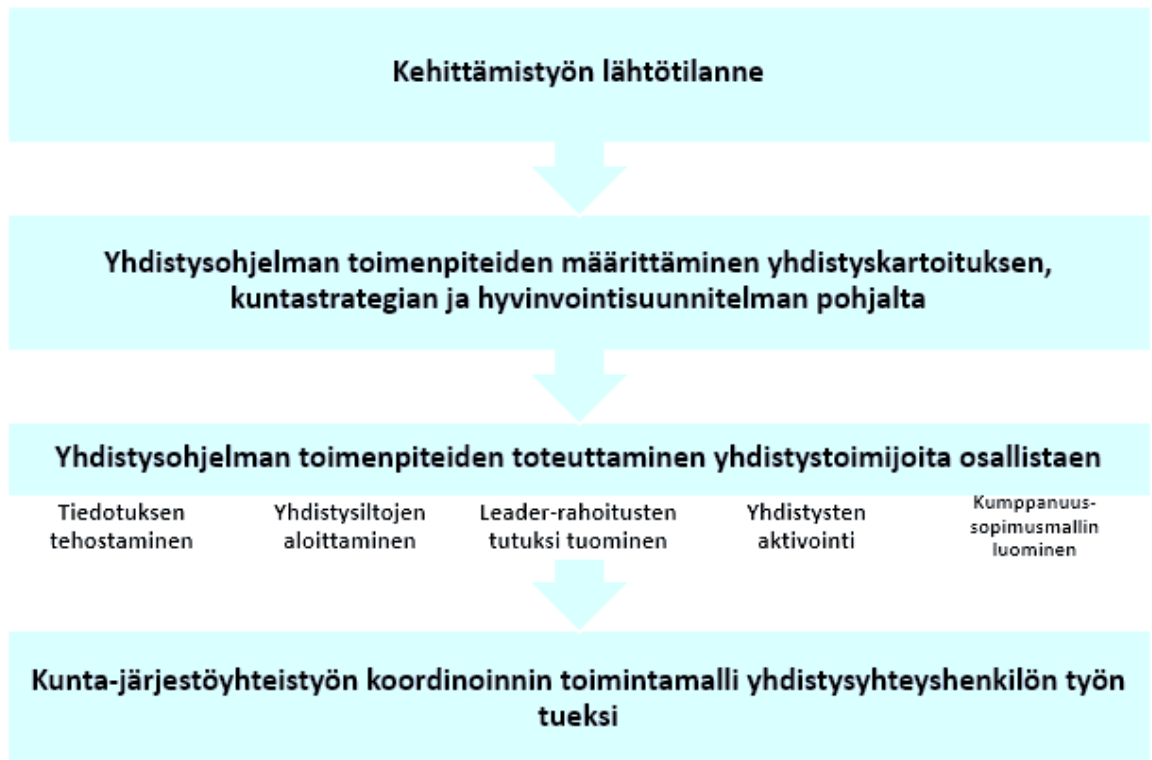
Eurajoki on noin 9500 asukkaan kunta Satakunnassa. Kunnalla on lähihistoriassa vuoden 2017 alussa toteutettu kuntaliitos, jossa Luvian kunta liitettiin osaksi Eurajoen kuntaa. Eurajoella on asukasmäärään suhteutettuna viikasta kolmannen sektorin toimintaa, joka tavoittaa kaikenikäisiä kuntalaisia kahdessa suuremmissa kuntataajamassa sekä pienemmissä kylissä, joita on kunnan laajalla alueella. Järjestöjen toimintakentällä osa yhdistyksistä on yhdistänyt voimansa kuntaliitoksen jälkeen, mutta monia yhdistyksiä on vielä tulana kummassakin taajamassa. Kuntaliitoksen jälkeen oli aika tarkastella eurajokelaisen yhdistystoiminnan nykytilaa ja aloittaa tiiviimpi ja tavoitteellisempi julkisen sektorin ja kolmannen sektorin yhteistyön kehittäminen. Kunnassa aloitettiin yhdistysohjelman tekeminen Satakylät ry:n kanssa. Yhdistysohjelma tärkeimpänä päämääränä on määritellä tavat, miten järjestöt voivat olla lisäämässä asukkaiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä osallistumalla yhteistyöhön kunnan kanssa. Yhdistysohjelmaan kartoitettiin Satakylät ry:n toteuttamalla kyselyillä eurajokelaisten yhdistystoimijoiden toiveita ja tarpeita yhteistyölle, toimijoiden osaaminen sekä motivaatio yhteisen hyvän aikaansaamiseksi. Eurajoen kunnassa oli vahva tahtotila vahvistaa yhdistysverkostoa kahden kuntataajaman, aktiivisten yhdistystoimijoiden sekä kunnan välillä. Eurajoen kunnan uuden vuonna 2017 valmistuneen kuntastrategian tavoitteeksi on kirjattu kunta-yhdistysyhteistyön vahvistaminen ja yhdistysten aktivointi hyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden edistämiseksi. Kunnasta puuttuivat kuitenkin rakenteet sekä nimetty henkilö kunta-yhdistysyhteistyöverkoston koordinoimiseksi.

Suomessa on tehty järjestötyön oppaita sekä muita materiaaleja, jotka tarjoavat yhdistyksille työkaluja kunta-järjestöyhteistyöhön, verkostoitumiseen sekä vaikuttamismahdollisuuksien parantamiseen valtakunnallisen Järjestöt 2.0-hankkeen aikana (mm. Innokylä 2019a). Sen sijaan kunnan toimijan näkökulmasta ei ole laadittu vastaavia konkreettisia työvälineitä, joiden avulla voidaan parantaa kunnan edellytyksiä ottaa vastaan järjestöjen tarjoamaa hyvinvointityötä ja koordinoida yhteistyötä järjestöjen kanssa. Yhdistys- tai järjestöyhteyshenkilön nimeäminen kuntiin on melko tuore velvoite, eikä yhdistysyhteyshenkilön yhteistyön johtamisen tai koordinoimisen malleja ole vielä rakennettu.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on laatia toimintamalli kunta-yhdistysyhteistyön johtamisen ja kehittämisen tueksi. Toimintamalli pohjautuu Eurajoen yhdistysohjelman yhdistyskartoitukseen sekä kehittämistyön aikana viimeisteltyyn Eurajoen yhdistysohjelmaan, johon kirjattuja toimenpiteitä toteutettiin osallistamalla paikallisia yhdistyksiä. Toimintamalliin

kerätään kehittämistyön aikana hyväksi koetut toimenpiteet kunta-yhdistystyön vahvistamiseksi. Toimintamalli selkeyttää järjestöyhteyshenkilön toimenkuvaa yhteistyöverkoston johtajana sekä kokoaa yhteen kunnan yhdistystoiminnan keskeiset toimet ja tapahtumat vuosikellon mukaisesti. Tuloksena syntyvää toimintamallia toteuttamalla vahvistetaan kuntalaisten osallisuutta, tuotetaan kuntalaisille yhdessä parempia edellytyksiä hyvinvoinnin edistämiseen, luodaan elinvoimaa sekä johdetaan tuloksekkaasti kuntaverkoston. Toimintamalli rakennetaan vastaamaan järjestöystävällisen kunnan kriteereihin. (KYT 2019.) Tällä kehittämistyön tuloksena syntyvällä toimintamallilla vastataan kunta-järjestöyksen koordinoimien haasteisiin kuntatoimijan näkökulmasta ja annetaan konkreettisia ohjeita kunnan järjestöyhteyshenkilölle yhteistyön rakentamiseksi ja vahvistamiseksi.

## 6 Eurajoen yhdistysohjelman toteuttaminen



Kuva 7. Kehittämistyön vaiheet.

Kuvassa 7. kuvataan kehittämistyön vaiheet, jotka toteutettiin Eurajoen kuntaympäristössä vuoden 2018 lokakuun- marraskuun 2019 aikana.

### 6.1 Kehittämistyön lähtötilanne

Eurajoen yhdistysohjelman teosta päätettiin loppuvuonna 2017. Eurajoen kunta oli tilaajan ja koordinoijan roolissa yhdistysohjelman teossa ja Satakylät ry vastasi yhdistysohjelman tiedon kokoamisesta ja yhdistysohjelman kirjoittamisesta. Satakylät ry toteutti järjestöille sekä valtuutetuille suunnatut kyselyt sekä ohjelman kirjoittamisen. Yhdistyksille lähetetyt kyselyt olivat ensimmäinen vaihe yhteistyöverkoston rakentamista. Yhteistoimintaverkoston kokoamiseksi toimijoiden haastattelemine on Järvensivun (2019, 141-144) mukaan ensiarvoisen tärkeää. Satakylät ry:n alkuvuodesta 2018 tekemien kyselyiden avulla saatiin tiedusteltua yhdistystoimijoiden odotukset, tarpeet ja toiveet kunta-järjestöyhteistyön rakentamiseksi. Kyselyihin vastasi 40 (n=40) yhdistystä. Eurajoella toimi alkuvuonna patentti- ja rekisterihallituksen mukaan 162 yhdistystä, joten vastausprosentiksi tuli näin ollen

25. On kuitenkin huomattava, että yhdistyskartoitus ei tavoittanut kaikkia 162 yhdistystä eivätkä kaikki näistä myöskään ole aktiivisesti toiminnassa. Yhdistyskartoitukseen saatua vastausprosenttia voidaan näiden valossa pitää kohtalaisen hyvänä. Päättäjille suunnattuun kyselyyn vastasi 19 kunnanvaltuutettua (n=19), joka on hieman yli puolet kaikista 35:stä kunnanvaltuutetusta.

Yhdistysohjelman strateginen kehys johdettiin kuntastrategiasta. Eurajoen kuntastrategia vuosille 2018-2021 ”Mahdollisuuksien Eurajoki” pohjautuu kolmeen tekijään; aktivoiva, hyvinvoiva ja palveleva sekä vetovoimainen. Kuntalainen on keskiössä kuntastrategiassa ja kuntalaista ympäröi laadukkaat lähipalvelut, toimiva organisaatio sekä tehokas päätöksenteko. Hyvinvoivan ja palvelevan Eurajoen strategisia sisältöjä ovat mm. missiot: edistää kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä, tarjoaa turvallisen ja sujuvan arjen sekä mahdollistaa monipuoliset harrastusmahdollisuudet. Aktivoivan Eurajoen missiot ovat ylläpitää ja kehittää sähköisiä palveluja, kehittää osaavaa henkilöstöä, huolehtia ympäristöstä yhteistyössä kuntalaisten kanssa sekä osallisuuden lisääminen aktivoimalla kuntalaisia yhteistyössä yhdistysten kanssa. Eurajoen hyvinvointisuunnitelman 2017-2020 sisältää hyvinvoinnin edistämistyön painopisteet nykyiselle valtuustokaudelle, jotka on huomioitu Eurajoen yhdistysohjelman suunnittelussa.

Hyvinvoinnin edistämisen viisi painopistealuetta ovat (Eurajoen kunta, 2019a):

- kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen
- turvallisen ja sujuvan arjen tarjoaminen
- kasvun ja vanhemmuuden tukeminen
- yhdistysten osaamisen hyödyntäminen kuntalaisten aktivoinnissa
- monipuolisten asumismahdollisuuksien mahdollistaminen.

## **6.2 Yhdistysohjelman toimenpiteiden määrittäminen**

Kehittämistyön seuraavana vaiheena työn kirjoittaja eli kunnan hyvinvoinnin edistämisen vastuuhenkilö ja vapaa-ajan asiakkuuspäällikkö vei järjestökentän kyselyiden vastaukset tiedoksi kunnan johtoryhmälle. Johtoryhmän jäsenet tutustuivat Satakylät ry:n toteuttamien kartoitusten ja sovimme yhteisen palaverin toimenpiteiden määrittämiselle. Kartoituksen tulokset olivat hyvät ja toivat kuvaavasti esille yhdistystoiminnan toiveiden, uhkakuvioiden sekä yhteistyön mahdollisuuksia kunnassa. Johtoryhmässä pohdittiin yhteisesti, kuinka Eurajoen kunta nykytilanteessa vastaa järjestöystävällisen kunnan kriteereihin (KYT 2019) ja millä toimenpiteillä kunta-yhdistysyhteistyötä, kuntalaisten osallisuutta ja hyvinvoinnin edistämistä voitaisiin vahvistaa.

Järjestöystävällisen kunnan tarkistuslistan mukaan tuli ensimmäisenä nimetä järjestöyhteistyön yhdyshenkilö. Tämän lisäksi yhdistystoimijoiden yhteystiedot tulisi tuoda helpommin saataville kunnan verkkosivuille sekä mahdollistaa yhdistys- ja kuntatoimijoiden kohtaamisia järjestämällä kunnan koordinoimia foorumeita tai yhdistysiltoja. Parannettavaa löytyi myös järjestöjen osallistamisessa hyvinvointikertomuksen ja palveluiden suunnitteluun, arviointiin ja toteutukseen. Eurajoella oli vasta vuonna 2018 valmisteltu uusi kuntastrategia, jossa järjestöt ovat huomioitu kunnan toiminnallisina ja strategisina kumppaneina. Yhdistystoimijoille tarjotaan maksuttomat tilat ja jaetaan vuosittaiset toiminta-avustukset järjestöystävällisen kunnan mukaisesti. Tarvittavat kehitystoimenpiteet kohti järjestöystävällisempää kuntaa vastasivat suurilta osin yhdistyskartoituksessa esiin tulleisiin toiveisiin. Näin ollen yhdistysohjelman toimenpiteiden määrittely yhdistyskartoituksen ja kuntastrategian pohjalta sujui yksimielisesti ja luonnikkaasti.

Yhdistysohjelman toimenpiteet jaoteltiin kuntastrategian mukaisten kolmen keskeisen tekijän varaan (aktivoiva, hyvinvoiva ja palveleva sekä vetovoimainen.).

**Toimenpide: tiedotuksen tehostaminen (*hyvinvoiva & palveleva*)**

- kootaan yhdistysten ja yritysten yhteystiedot helposti löydettävästi kunnan internet-sivuille
- perustetaan yhdistyksille oma tiedotusfoorumi esim. Eurajoen yhdistykset ilmoittaa Facebook-ryhmä
- selkeytetään viestintää ja tapahtumatiedottamista ottamalla yhteiseksi tavaksi ilmoittaa yhdistysten tapahtumat kunnan verkkosivujen tapahtumakalenterissa

**Toimenpide: yhdistysiltojen aloittaminen (*aktivoiva & vetovoimainen*)**

- järjestetään säännöllisesti yhdistysten ja kunnan kohtaamistilaisuuksia, joissa vaihdetaan kuulumisia ja odotuksia sekä suunnitellaan tulevaa. Tilaisuuksia järjestetään ympäri kuntaa yhdistystoimijoiden toimintaympäristöissä tarkoituksena oman kunnan tietämyksen lisääminen. Kunta toimii tilaisuuksien koordinoijana

**Toimenpide: Leader Karhuseudun ja Leader Ravakan rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen (*aktivoiva & vetovoimainen*)**

- kannustetaan yhdistyksiä hakemaan rahallista tukea hankkeille, joilla synnytetään työpaikkoja, tuetaan elinkeinojen kehittymistä sekä parannetaan asukkaiden viihtyvyyttä

#### **Toimenpide: yhdistysten aktivointi (*aktivoiva*)**

- kannustetaan yhdistyksiä järjestämään toimintoja, tapahtumia ja kokeiluja omassa toimintaympäristössään
- kunta odottaa yhdistysten tuottavan virikkeitä kuntaan. Yhdistykset voivat järjestää myös kokeiluja, jotka eivät sido säännölliseen toimintaan

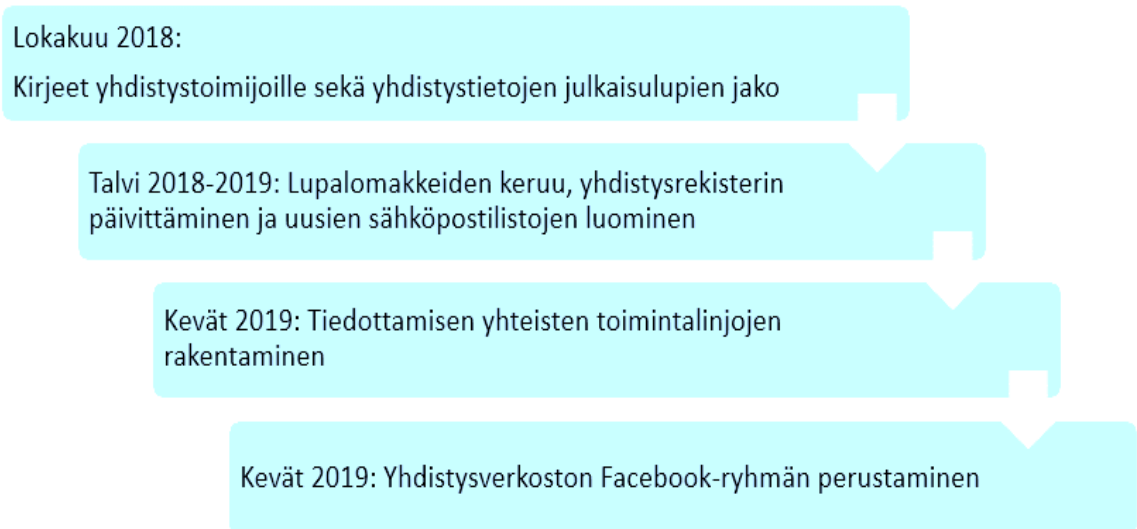
#### **Toimenpide: kumppanuussopimusmallin kehittäminen vuoden 2019 aikana (*aktivoiva*)**

- luodaan yhteinen sopimusmalli kunnan ja yhdistysten välille, jolla voidaan tukea toistemme toimintaedellytyksiä kumppanuuden avulla

Johtoryhmän kanssa sovittiin yhteisesti, että kuntajohto sitoutuu strategiapohjaisen yhdistysohjelman toteuttamiseen. Yhdistysyhteyshenkilöksi sekä yhdistysohjelman toteuttamisen vastuuhenkilöksi nimettiin hyvinvoinnin edistämisen yhteyshenkilö, Eurajoen kunnan vapaa-ajan asiakkuuspäällikkö. Yhdistysyhteyshenkilön tehtävänkuva määriteltiin Liimataisen ym. (2018) tekemän järjestöyhdysenkilön tehtävänkuva mukailleen. Yhdistysohjelman toteuttaminen alkoi yhdistysyhteyshenkilön toimesta marraskuussa 2018. Yhdistysohjelman toimenpiteet, yhdistysyhteyshenkilön nimitys sekä alkuaskeleet yhteistyön tiivistämiselle esiteltiin yhdistystoimijoille ensimmäistä kertaa marraskuussa 2018 Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-ohjelman osana järjestetyssä illassa. Vuoden 2019 aikana pilotoitiin ja pantiin toimeen yhdistysohjelman toimenpiteitä osallistamalla yhdistyksiä.

## 6.3 Toimenpiteiden toteuttaminen kuntaympäristössä yhdistystoimijoita osallistaen

### 6.3.1 Tiedotuksen tehostaminen



Kuva 8. Tiedotuksen tehostamisen vaiheet.

Yhdistysten vastausten perusteella kaivattiin selkeyttä ja yhteisiä käytäntöjä tiedottamiseen, yhdistysten yhteystietojen saatavuuteen sekä kunnan viestintään. Tiedotusta ja viestintää lähdettiin kehittämään kuvan 8. mukaisesti. Kunnassa ei aikaisemmin toiminut yhdistysyhteyshenkilöä, jonka vuoksi yhdistysviestintää ei oltu kanavoitu yhden henkilön taakse. Yhdistystietorekisteriä ei oltu päivitetty kuntaliitoksen sekä EU:n uuden tietosuojasetuksen voimaantulon jälkeen. Näin ollen yhdistysten yhteystietoja ei ollut saatavilla kunnan verkkosivuilla eikä yhdistys yhteyshenkilöllä ollut rekisteriä tietosuojasetuksen mukaisesti. (Tietosuojasetus 2020.) Lisäksi paikallinen yhdistys- ja tapahtumatiedottaminen oli sekavaa ja jakautunut mm. moneen eri sosiaalisen median kanavaan. Tarvittiin yhteiset ohjeistukset tiedonvälityksen ja yhteydenpidon tehostamiseksi. Tiedotuksen tehostaminen toteutettiin alussa hyvin kunta- ja yhdistysyhteyshenkilövetoisesti, jotta saatiin luotua edellytyksiä yhteydenpidolle ja viestinnälle.

Yhdistysverkoston luomiseksi ja yhteistyön tiivistämiseksi tarvitsimme ajankohtaiset listat yhdistystoimijoista. Ensimmäisenä toimenpiteenä kaikille Eurajoen kotipaikakseen ilmoit-

taneille yhdistyksille lähetettiin maapostilla kirjeet, jotka sisälsivät yhdistystiedotteen ajankohtaisista asioista, yhdistysohjelmasta sekä yhdistystietojen julkaisulupa-lomakkeen tietojen eteenpäin antamista ja julkaisua varten uuden tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Yhdistyksille lähetetyt julkaisuluvat pyydettiin toimittaa allekirjoitettuna takaisin kuntaan marraskuun 2018 aikana. Yhdistyskirjeessä kerrottiin vapaa-ajan asiakkuuspäällikön nimityksestä yhdistysyhteyshenkilöksi sekä tavoitteesta alkaa lisätä tavoitteellista yhteistyötä kunnan ja yhdistysten välillä. Järvensivun (2019, 184-185) verkoston koordinoijan on oltava tietoinen toimijoiden eri viestintätarpeista sekä osaamisesta. Tämän vuoksi maapostilla lähetetyt materiaalit lähetettiin myös sähköpostitse senhetkisten yhdistysyhteystietojen perusteella ja pyrittiin varmistamaan, että viestintä tavoittaa verkostojen jäsenet eri viestintäosaaminen ja -välineiden käyttö huomioiden.

Yhdistysyhteystietorekisteri alkoi muodostua pikkuhiljaa vuodenvaihteen 2018-2019 tietämillä. Eurajoen kunnan verkkosivuille luotiin sivusto yhdistyksille, jonne lisättiin julkaisuluvan antaneiden yhdistysten yhteystiedot eri yhdistystoimintojen alaluokkien mukaisesti. Kunnan omaan yhdistystietorekisteriin saatiin päivitettyä ajankohtaiset tiedot kunnassa toimivista yhdistyksistä. Yhteystietojen perusteella saatiin tuotettua yhdistysyhteyshenkilön viestintätyötä helpottavat päivitettyt sähköpostiryhmät yhdistysviestintään. Yhdistysyhteyshenkilö aloitti tämän jälkeen vuoden 2019 alussa säännöllisen tiedottamisen yhdistyksille mm. kunnan ajankohtaisista asioista ja tapahtumista sekä yhdistyksille tarjottavista koulutuksista. Yhdistystietojen sekä julkaisulupien kerääminen on aikaa vievä projekti. Julkaisulupalomakkeita palautettiin vuoden 2019 aikana kuukausittain. Lisäksi yhdistysiltojen alkaessa yhdistysyhteyshenkilö otti paperisia julkaisulupia mukaansa tapaamisiin ja sai paikan päällä tarkistettua yhdistyksiltä yhteystietoja ja kerättyä tietosuoja-asetuksen mukaisia julkaisulupia. Yhdistysohjelmaa tehtäessä patentti- ja rekisterihallituksen mukaan Eurajoella oli keväällä 2018 162 toimivaa yhdistystä. Yhdistystietojen julkaisulupalomakkeen palautti vuoden 2019 lokakuun loppuun mennessä 81 Eurajoella toimivaa yhdistystä. Näin ollen voisi ajatella, että lähes puolet patentti- ja rekisterihallituksen mukaisesti Eurajoella toimivista yhdistyksistä ovat joko nukkuvia yhdistyksiä tai lopettaneet yhdistystoimintansa tai yhteyshenkilöä ei tavoitettu väärin yhteystietojen vuoksi.

Yhdistysten yhteystietojen päivittäminen ja toimivien sähköpostiryhmien käyttöönotto on helpottanut yhteyshenkilön työtä huomattavasti. Yhdistysverkoston koordinointi on vaikuttamista, jolloin on varmistuttava, että viesti tavoittaa oikeat kohderyhmät oikeaan aikaan (Ahonen ym. 2015, 162). Yhdistysyhteyshenkilö on yhdyspinnassa yhdistysten, kunnan,



maakunnan sekä kolmannen ja neljännen sektorin toimijoiden kanssa. Yhteyshenkilö pyrkii omien tiedotteiden lisäksi välittää yhdistyksille tietoa mm. ajankohtaisista tapahtumista ja koulutuksista. Yhdistykset ovatkin kunnan tärkeä tiedotuskanava, jota tulee hyödyntää viisaasti. Yhdistysten sisäisen aktiivisen tiedottamisen avulla saadaan tehokkaasti levitettyä tietoa kunnan toiminnoista ja tapahtumista (Brax 2018, 22). Yhdistysyhteyshenkilön säännöllinen tiedottaminen sähköpostitse yhdistyksen ilmoittamille yhteyshenkilöille ei kuitenkaan aina toiminut toivotulla tavalla, vaan osassa tapauksista tiedote ei ollut levinnyt yhdistyksen yhteyshenkilöltä eteenpäin yhdistyksen jäsenille. Tämän pulman vähentämiseksi yhdistysyhteyshenkilö on mm. jakanut yhdistystiedotteita myös yhdistystoimijoille perustetun Facebook-ryhmän sivulle (lisää kohdassa 6.3.2) ja muistuttanut yhdistystoimijoita eri tilaisuuksissa tiedonjakamisen tärkeydestä.

Toisena osana tiedottamisen tehostamista aloitettiin yhteisten tiedottamisen toimintalinjojen rakentaminen. Järvensivun (2019) mukaan viestinnässä korostuu verkoston ydintarpeet, joista erityisesti luottamus vaatii kasvaakseen selkeää tiedonvaihtoa. Yhdistykset kokivat, että varsinkin sosiaalisen median myötä tietoa on saatavilla monista eri kanavista, mutta tiedotusta tulisi selkeyttää ja tiedon löytymistä helpottaa kaikki ikäryhmät huomioiden. Kahden kuntataajaman vaikutukset näkyivät myös, sillä osa yhdistyksistä tiedotti tapahtumistaan oman entisen kunnan alueen Facebook-kanavilla, mikä vaikeutti tiedonsaantia koko kunnan alueella. Entisen Luvian kunnan alueen asukkaat kaipaivat entisen kunnan aikana kuukausittain joka talouteen jaettavaa kuntatiedotetta, johon yhdistykset saivat ilmoittaa omista toiminnoistaan. Ei myöskään voitu olettaa mm. kuntien ikärakenne huomioiden, että kaikki tiedottaminen voidaan muuttaa sähköiseksi vaan tapahtumista tulisi saada tietoa myös paperisina versioina.

Paikalliset yhdistykset kutsuttiin ensimmäiseen, helmikuussa 2019 järjestettävään yhdistysiltaan Kuivalahden Nuorisoseurantalolle (lisää toimenpide: yhdistysiltojen aloittaminen). Yhdistysyhteyshenkilö sekä kunnan kulttuuri- ja matkailutuottaja kysyivät osallistujilta mielipiteitä & ideoita tiedottamisen tehostamiseksi sekä esittivät erilaisia näkemyksiä tapahtumatiedottamisen kanaviksi ja pelisäännöiksi. Yhdistysillassa sovittiin yhteisesti, että yhdistykset alkavat ilmoittaa tapahtumansa ja toimintansa kunnan verkkosivujen tapahtumakalenteriin. Kunta voi tehdä tapahtumakalenteriin ilmoitetuista tapahtumista ns. viikoittaisia koonteja Eurajoen kunnan Facebook-sivuille, josta yhdistykset voivat halutessaan jakaa julkaisua omille kanavilleen. Eurajoen kunnan tapahtumakalenteri synkronoituu vuonna 2019 julkaistuu Eurajoki-mobiilisovellukseen sekä tapahtumakalenteria saa tulostaa maksuttomaksi kunnan kirjastoissa. Koottavan yhdistystoimijaverkoston ensimmäisessä

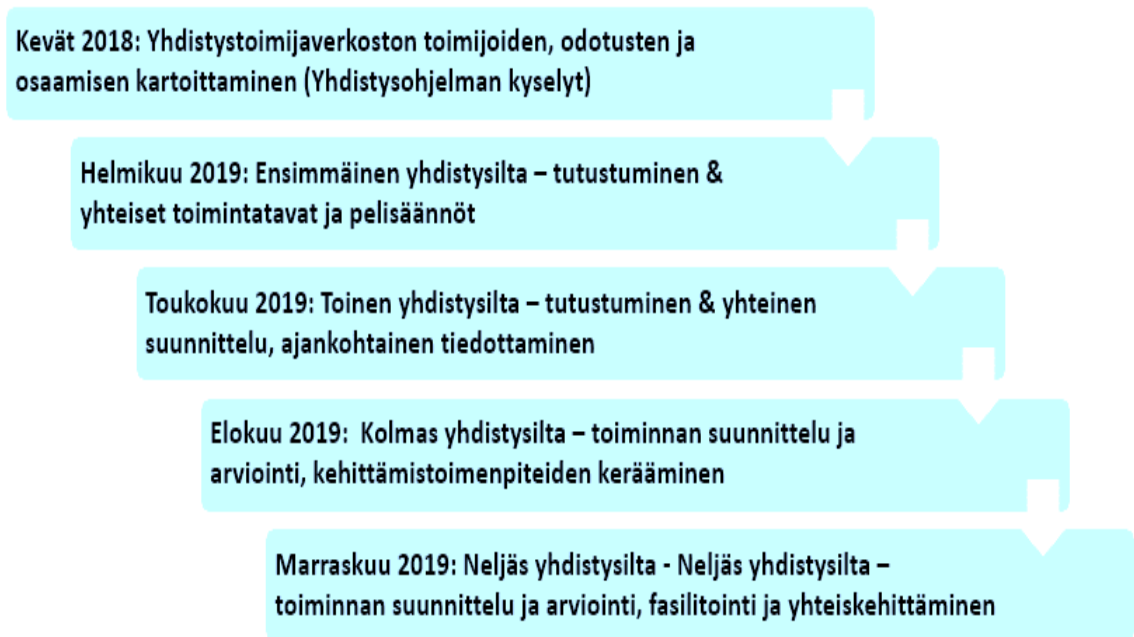
kokoontumisessa toimijoiden odotukset ja tarpeet olivat monilta osin ristiriitaisia, mutta kuten Järvensivu toteaa (2019, 62) oli Eurajoellakin löydettävissä kompromissiratkaisuja yhteisen ja avoimen keskustelun jälkeen.

Yhdistysillassa käytiin myös keskustelua eri taajamissa ja eri hallinnoijien toimesta pyörivien Facebook-ryhmien ja –sivujen tulevaisuudesta. Entisen Luvian kunnan alueen tapahtumatiedottamisen sivu oli kunnan hallinnassa edelleen. Tämä sivu päätettiin poistaa ja keskittää tiedotus tapahtumakalenteriin ja sen myötä kunnan Facebook-sivuille. Lisäksi keskusteltiin yhdistysten toivoman Facebook-ryhmän perustamiselle yhdistysväen välisen vuoropuhelun ja vertaistuen vahvistamiseksi. Yhdistysverkoston oma ryhmä voikin Kuuluvaisen (2015, 95) mukaan toimia yhteisöllisyyden lisääjänä, mutta vaatii myös koordinoimista ja hallinnoimista sekä keskustelun innoittajaa ja ohjaajaa. Yhteisesti päädyimme ratkaisuun, että yhdistysyhteyshenkilö perustaa kunnan hallinnoiman, suljetun Facebook-ryhmän, johon yhdistysyhteyshenkilö hyväksyy jäsenet. Ryhmään päästäkseen tulee vastata kysymykseen, mihin Eurajoella toimivaan yhdistykseen kuuluu. Yhdistysyhteyshenkilö loi pian yhdistysillan jälkeen ”Eurajoen yhdistysfoorumi”-ryhmän.

Toimenpiteen toteuttamisen tiivistämisenä yhdistysyhteyshenkilö julkaisi tiedotteen ”Eurajoen kunnan tapahtumatiedottaminen” (liite 2, 6.3.2019). Liitteenä 2. olevassa tiedotteessa kerrotaan selkeästi yhteisesti sovitut tiedottamiskanavat ja käytänteet sekä uuden yhdistystoimijoille tarkoitetun Facebook-ryhmän perustamisesta. Tiedote lähetettiin sähköpostitse kaikille yhteystietonsa päivittäneille yhdistyksille sekä julkaistiin kunnan verkko- ja Facebook-sivuilla.

Sosiaalisen median kanavissa käytiin aluksi melko negatiivista keskustelua uusiin käytäntöihin sekä yksittäisen sivun poistamiseen liittyen. Tapahtumatiedottamisen tiedote keräsi kiitosta, sillä nyt oli saatavilla selkeä ohjeistus ja osoite tiedonjakamista varten. Tapahtumakalenterin käyttö yhdistystoimijoiden keskuudessa lisääntyi nopeasti ja tapahtumakalenterin vierailut lisääntyivät kuntalaisten osalta. Sen sijaan yhdistystoimijoiden toivoma, oma Facebook-ryhmä ei toiveista huolimatta osoittautunut suosituksi vertaistuen ja vuorovaikutuksen lisääjäksi. Ryhmään hakeutui vuoden 2019 aikana 32 jäsentä. Keskustelunaloittajana toimi lähes poikkeuksetta yhdistysyhteyshenkilö tiedottamalla esim. yhdistystoimijoille lähetetystä ajankohtaisten asioiden sähköpostista. Yhdistystoimijoiden välinen keskustelu oli vähäistä, eikä ryhmässä käyty lainkaan ennalta-ajateltua vertaistukikeskustelua tai yhteiskehittämistä.

### 6.3.2 Yhdistysiltojen aloittaminen ja verkostoituminen



Kuva 9. Yhdistysiltojen aloittaminen ja verkostoituminen.

Yhdistysohjelman pilotoinnin ensimmäisenä vuonna järjestettiin onnistuneesti neljä yhdistysiltaa kuvan 9. mukaisesti. Ajatus yhdistysiltojen aloittamisesta tuli muissa kunnissa hyväksi koetun mallin myötä sekä halusta toteuttaa järjestöystävällisen kunnan toimintaa Eurajoella kutsumalla yhdistyksiä kokoon yhteiseen iltaan. Yhdistystoimija verkoston kokoaminen aloitettiin Järvensivun (2019) teoksessa kuvailemaa neliosaista sykliä mukaillen. Kuten aiemmin todettiin, vaatii yhdistystoimijaverkoston rakentaminen tutustumista, luottamuksen rakentamista ja sitoutumista vastavuoroisuuden aikaansaamiseksi. Eurajoen kunnan alueet ja yhdistystoimintakenttä olivat osaltaan vielä tuntemattomia kuntaliitoksen myötä, joten yhdistysiltojen perimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin toimijoiden keskinäinen tutustuminen, toimintaympäristöihin ja kunnan alueisiin perehtyminen ja sen myötä myös oman kunnan tietämyksen terävöityminen. Jatkossa kuntalaisen on helpompi markkinoida kuntaansa, kun tietää mitä kaikkea hienoa meillä kunnassa onkaan tarjolla. Tutustumisen myötä saadaan aikaan verkostoitumista ja yhteistä ideointia.

Yhdistykset kutsuttiin yhdistysyhteyshenkilön toimesta koolle ensimmäiseen yhdistysiltaan 6.2.2019. Entisten kuntataajamien puolivälissä sijaitsevassa Kuivalahden kylän Nuorisoseurantalossa järjestettävän yhdistysillan kutsussa mainittiin:

Historiassa ensimmäinen Eurajoen kunnan yhdistysilta järjestetään sopivasti kunta-keskuksien välillä Kuivalahdella. Tavoitteenamme on aloittaa yhdessä uusi toimintakulttuuri yhdistysten kanssa järjestämällä säännöllisesti yhdistysiltoja yhdistysten ja kunnan kohtaamistilaisuuksiksi. Tavataan, vaihdetaan informaatiota, ajatuksia ja verkostoidutaan!

Yhdistysiltaan saapui paikalle 38 eri yhdistyksen toimijaa. Toimijoiden määrä vastasi noin puolta aktiivisesti Eurajoella toimivien yhdistysten määrästä, joten osallistujien määrään voitiin olla tyytyväisiä. Lisäksi paikalla oli Eurajoen kunnanjohtaja, sivistysjohtaja, vapaa-ajan palvelupäällikkö, kulttuuri-matkailutuottaja sekä yhdistysyhteyshenkilö eli vapaa-ajan asiakkuuspäällikkö. Yhdistysillan avasi paikallisen Kuivalahden Nuorisoseuran puheenjohtaja tervetuliaissanoilla ja kertomalla lyhyesti yhdistyksen toimintaympäristöstä sekä historiasta. Tämän jälkeen kuunneltiin kunnanjohtajan sekä sivistysjohtajan ajankohtaiset terveiset. Eurajoen yhdistysohjelman tekijä Hanna Ruohola sekä yhdistysyhteyshenkilö esittelivät yhdistysohjelman kyselyiden tuloksia sekä kunnan asettamia toimenpiteitä. Lopuksi yhdistysohjelma tarvitsi vielä nimen, ja yhdistysillassa toteutettiin suljettu lippuäänestys kyselyssä ehdotettujen nimien perusteella. Yhdistysohjelman nimeksi äänestettiin Eurajoen murteella yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä kuvaava ”Yhres ettippäi”. Yhdistysillassa virallisen osuuden jälkeen oli jätetty aikaa Järvensivun (2019, 155-160) mallin toisen vaiheen mukaiselle ohjatulle keskustelulle, jossa verkoston osallistujat keskustelivat vielä pienryhmissä verkoston toimintatavoista; kuinka usein kokoonnutaan, missä kokoonnutaan, ketkä voivat osallistua ja minkälaisia toiveita, odotuksia ja tarpeita osallistujilla on yhdistysyhteistyöstä. Illan lopuksi kävimme läpi pienryhmien keskustelujen antia ja sovimme pelisäännöt yhteistyölle. Yhdistysillasta kirjattiin muistio, joka lähetettiin kaikille Eurajoen yhdistysrekisterin jäsenille.



Kuva 10. Ensimmäinen yhdistysilta Kuivalahdella

Yhdistysten sekä kunnan välisen yhteistyön kehittämiseksi aloitetuista yhdistysilloista on tullut hyvin positiivisia kokemuksia. Yhdistysiltoja on järjestetty vuonna 2019 Kuivalahdella, toukokuussa Eurajoen kristillisellä opistolla, elokuussa Rikantilan koululla ja marraskuussa Luvian Tasalassa. Jokaisella kerralla emännöintivastuu on ollut paikallisella yhdistyksellä, joka on saanut samalla tuoda toimintaansa tutuksi. Keskustelua ja vuorovaikutusta tehostetaan kunkin yhdistysillan teeman ja vieraiden avulla. Yhdistysiltojen sisältö pyritään rakentamaan yhdessä osallistujien kanssa yhdistyksiä palvelevaksi. Osallistujat voivat ehdottaa sisältöjä tai vieraita seuraavaan yhdistysiltaan. Lisäksi sähköisen ilmoittautumisen yhteydessä on avoin kenttä, jossa osallistujalla on mahdollisuus pyytää tai kertoa iltaan teemoja, jotka hyödyttävät yhdistyksen toimintaa. Yhdistystoimijat voivat myös ennalta esittää kysymyksiä kunnalle, joihin vastataan yhteisesti yhdistysillassa. Näin osallistumismahdollisuuksia ja kuulemista on voitu lisätä osallisuutta edistäen (Majoinen & Anttila 2017).

Toisessa yhdistysillassa emännöintivastuussa oli Eurajoen kristillinen opisto. Ennen varsinaisen ohjelman alkua oli osallistujille tarjottu mahdollisuutta tutustua tiloissa toimivaan

apteekkimuseoon oppaan johdolla. Illan ohjelmassa oli tutustumista kristillisen opiston toimintaan, majoitus- ja ravintolapalveluihin sekä syksyllä alkavasta digiopetushankkeesta. Sivistysjohtaja kävi läpi tulevan superkesän 2019 ja Eurajoki 150-juhlavuoden tapahtumia. Alustuksen jälkeen yhdistysväkeä osallistettiin pienryhmissä pohdiskelemaan, minkälaista toimintaa ja tarjontaa yhdistysväki voisi tuottaa esim. elokuussa järjestettävälle Eurajoen Markkinoille. Keskustelusta nousi monia hienoja ideoita, joista toteutettiin mm. yhdistysten välinen köydenvetokilpailu osana markkinaohjelmaa. Lisäksi yhdistykset olivat innokkaita tulla esittelemään toimintaansa markkinoille ja suunnittelimme yhdessä yhdistystoria vuoden 2020 markkinoita varten. Toukokuun yhdistysillassa vieraana oli myös Satakunnan yhteisökeskuksen toiminnanjohtaja Milja Karjalainen, joka kertoi yhdistystoimijoille Satakunnan yhdistysten kattojärjestön toiminnasta, koulutuksista sekä Satakuntaan suunniteltavan järjestöjen neuvottelukunnan perustamisesta.

Osallistujia toisessa yhdistysillassa oli 31 yhdistystoimijaa. Tämän lisäksi johtoryhmän edustajana sivistysjohtaja, kulttuuri-matkailutuottaja, vanhuspalveluiden asiakkuuspäällikkö, erityispalvelupäällikkö, ikäihmisten päivätoiminnan toiminnanohjaaja ja vapaa-ajan asiakkuuspäällikkö. Ensimmäisestä yhdistysillasta poiketen toimijoiden tutustumista haluttiin vahvistaa Järvensivun (2019) teoksen mallin mukaisesti ja toimijoita sekoitettiin pois tuttujen pöydistä tuntemattomiin. Osallistujat istuutuivat pöytiin oman yhdistyksensä toiminnan luonteen mukaisesti (esim. liikuntayhdistykset, kulttuuri- ja kotiseutuyhdistykset jne.). Tutustumiselle annettiin enemmän aikaa ja keskustelu oli yhtä lailla vilkasta ensimmäiseen yhdistysiltaan verraten.

Kolmannessa yhdistysillassa kokoonnuttiin kesälomien jälkeen Rikantilan kyläkoulun tiloihin. Samalla aloitettiin myös toteuttaa yhdistysohjelman kolmatta toimenpidettä, joka tähtää Leader rahoitusmahdollisuuksien tehokkaampaan hyödyntämiseen (6.3.3 Toimenpide: Leader-rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen). Yhdistysiltaan oli kutsuttu sekä Leader Ravakan että Leader Karhuseudun edustajia kertomaan toiminnastaan ja yhdistysten mahdollisuuksista hakea hankerahoituksia. Hyödyllisen informaation jälkeen siirryttiin oivallisesti kohti Järvensivun (2019, 164-165) verkostoitumisen kolmatta vaihetta, jossa keskusteltiin yhteisesti yhdistysten toiveista ja tarpeista kehittää toimintaa, lisätä viihtyisyyttä ja yhteisöllisyyttä mahdollisten hankkeiden avulla. Keskustelun myötä nousi varteenotettavia ideoita ja yhteisellä ajatustenvaihdolla aikaansaatii idea yhteishankkeiden toteuttamisesta. Yhdistysillassa muistutettiin yhdistysväkeä edelleen yhteystietojen päivittämisestä sekä tiedon välittämisestä eteenpäin yhdistyksen sisällä sekä jätettiin aikaa vapaalle keskustelulle ja tutustumiselle. Yhdistysillassa nousi toive, että kunnan verkkosivuilla olevien

yhdistysten yhteystietojen yhteyteen lisätään myös kuvaus yhdistyksen ydintoiminnasta. Pelkkä yhdistyksen nimi sekä luokittelu esim. kulttuuriyhdistykseksi ei välttämättä kerro, mitä toiminta sisältää. Yhteisesti sovittiin, että yhdistykset lähettävät sähköpostitse lyhyen tekstin, jonka yhdistisyhteyshenkilö päivittää myöhemmin verkkosivuille.

Kolmanteen yhdistysiltaan osallistui ainoastaan 21 henkilöä. Illasta puuttui myös kunnan johdon edustus. Kunnan henkilöstöstä paikalla oli yhdistisyhteyshenkilön lisäksi vapaa-aikakoordinaattori. Toukokuun yhdistysillassa oli sovittu, että seuraava yhdistysilta pidetään elokuussa. Kutsut yhdistysiltaan lähetettiin kesäkuun lopulla ja uusi muistutus asiasta elokuun alkupuolella. Kuitenkin 22. päivä elokuussa tuli todella nopeasti heti kesän jälkeen, eikä yhdistystoimijoita saatu tavoitettua paikalle toivottua määrää.

Neljännessä yhdistysillassa marraskuussa kokoonnuttiin Luvian Nuorisoseuran tiloissa Luvian Tasalassa. Edellisen yhdistysillassa vierailleet Leader-yhdistysten toimijat olivat paikalla ennen yhdistysillan alkua tarjoamassa tukea hankesuunnitteluun ja hankehakuun. Nuorisoseuran puheenjohtaja tutustutti väkeä historiallisen yhdistyksen toimintaan ja paikallaolijat saivat kuulla myös rakennuksen historiasta. Kunnan johtoryhmästä perusturva-johtaja kertoi kunnan terveisiä ja vastaili osallistujien kysymyksiin. Osallistujille oli kerrottu kutsun yhteydessä perusturva-johtajan osallistumisesta, minkä johdosta osallistujilta oli tullut ennakkoon kysymyksiä mm. tulevaisuuden terveystalveluiden järjestämistä koskien. Tämän jälkeen yhdistisyhteyshenkilö, joka toimii myös kunnan hyvinvoinnin edistämisen vastuuhenkilönä, esitteli osallistujille parhaillaan valmisteltavan hyvinvointisuunnitelman päivitystä sekä avasi hyvinvointityön rakennetta. Yhdistysillassa kerrottiin eurajokelaisten hyvinvoinnin tilasta erilaisiin indikaattoritietoihin sekä paikallisen hyvinvointiryhmän tietoihin pohjautuen.

Hyvinvointityön alustuksen jälkeen osallistujat jaettiin pienryhmiin ja yhdistisyhteyshenkilö ohjasi ns. yhteistä oppimista fasilitoinnin avulla. Järvensivun (2019, 129-130) teoksessa fasilitoija mahdollistaa oppimista, tiedonvaihtoa ja keskustelua yhteisten teemojen ympärillä. Ryhmille tehtäväksi pohtia vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin/teemoihin; vapaa-aikapalveluiden ja toimintamahdollisuuksien nykytila kunnassa, Kuinka paljon koette, että voitte vaikuttaa kunnassa itseä, yhdistystä tai elinympäristöä koskeviin asioihin? Minkälaisia kokeiluja yhdistykset/ kuntalaiset voisivat toteuttaa osallistavan budjetoinnin avulla? Kuinka paljon ja minkälaista tukea kunnalta tarvittaisiin? Uhkakuvia tai huolia yhdistysten toiminnassa? Kolmisenkymmentä osallistujaa saivat pienryhmissä aikaiseksi erittäin arvo-

kasta sekä idearikasta tuotosta, joita kävimme yhdessä läpi illassa. Neljännessä yhdistyksissä viimeistään kirkastui ymmärrys siitä, kuinka yhdistysverkoston avulla voidaan saada kunnalliseen suunnitteluun ja hyvinvoinnin edistämiseen lisää voimavaroja yhdistyksiä kuulemalla ja osallistamalla.

Yhdistystoimijoita kuulemalla saatiin aikaan erittäin monia uusia, innovatiivisia ajatuksia verkostotoiminnan kehittämiseksi, kokeiluista sekä tarpeellista tietoa hyvinvoinnin tietojohdantamiseksi varten. Yhdistystoimijoiden vastauksista voidaan poimia seuraavat nostot:

- Kunnassa on monipuolista toimintaa ja hyvät, kunnan mahdollistamat maksuttomat tilat yhdistysten harrastustoimintaan.
- Ylitarjontaa ei koettu oikeastaan missään muodossa, mutta nuorille sekä aikuisikäisille kaivattiin lisää ”höntsä-toimintaa”.
- Ikääntyneille ehdotettiin draamakerhoa, päivätoimintaa ja väittelyryhmää.
- Yhdistystoimintaa voitaisiin tehdä koululaisille tutuksi kutsumalla nuoria tet-jaksolle yhdistykseen tai kutsua koululaisia yhdistyksen kokoukseen.
- Keskustelussa nousi idea matkalaukkumuseosta, jota pidettiin hienona. Matkalaukkumuseon avulla tehdään kotiseutua tai yhdistystoimintaa tutuksi viemällä tavaroita matkalaukussa kouluun ilman oppilaiden siirtelyä.
- Vastaukseksi lasten ja perheiden liikunnan harrastamisen lisäämiseksi nousi ajatus ns. liikuntamaasta yhdistysten kiertävällä vetovastuulla.
- Lisäksi heitettiin ajatuksia yhdistysten välisen keilausliigan ja muiden yhdistysten välisen haasteiden, eri ikäpolvien mix-tapahtuman ja speed dating-tapahtuman järjestämisestä yhdistys-kuntayhteistyöllä.

Huolenaiheita:

- Yhdistystoimijoiden ikääntyminen ja väheneminen sekä aktiivisten kuormittuminen huolestuttavat nousi eniten huolestuttaviksi asioiksi. Samat vastaukset heijastuivat myös Braxin (2018) ja Knaapin (2019) selvityksissä.
- Uusia jäseniä on hankala saada yhdistyksiin mukaan, sillä vapaa-aika on vähissä. Pelätään vastuuta tai joutumista hallitukseen/johtokuntaan.
- Yhteisöllisyyden katoaminen ja taloudelliset haasteet koettiin joissain yhdistyksissä rasittaviksi.

Kuinka saataisiin lisää toimijoita yhdistystoimintaan:



- Aktiivisille yhdistystoimijoille järjestettäisiin kiitokseksi kunnan toimesta kerran vuodessa ”tyky-päivän” yhteisen virkistytymisen merkeissä. Näin tehtäisiin yhdistystoimintaa näkyvämmäksi positiivisessa hengessä sekä vahvistettaisiin verkostoitumista edelleen.
- Nuorien vetäjien saamiseksi mukaan ehdotettiin kunnan pientä tukea nuorille ohjaajille, jotta yhdistystoimintaan saataisiin jatkumoa. Työssäkäyvät suostuvat tekemään yhdistystyötä ilman korvausta, mutta nuoret haluavat työstä korvauksen.

Yhdistystoimijat ovat kokeneet illat erittäin tarpeellisiksi ja avaimiksi yhteistyölle. Eurajoen kunnan tiedotuslehti *Makasiinissa* julkaistiin lehtikirjoitus marraskuussa 2019 yhdistysiltoihin liittyen. Haastateltujen yhdistystoimijoiden mukaan yhdistysillat ovat madaltaneet kynystä yhteistyölle, kun kasvot ovat tulleet tutuksi yhdistysilloissa. Verkostossa on saatu luotua tutustumista ja luottamusta, joka on yhteistyön edellytys (mm. Valtioneuvoston kanslia 2019, 20-21). Kunnanjohtajan tai kunnan johtoryhmän jäsenen paikallaolo yhdistysilloissa merkitsee yhdistystoimijoille paljon. He kokevat työnsä merkitykselliseksi, kun kunnanjohtoa on saapunut paikalle. (Makasiini 3/2019)

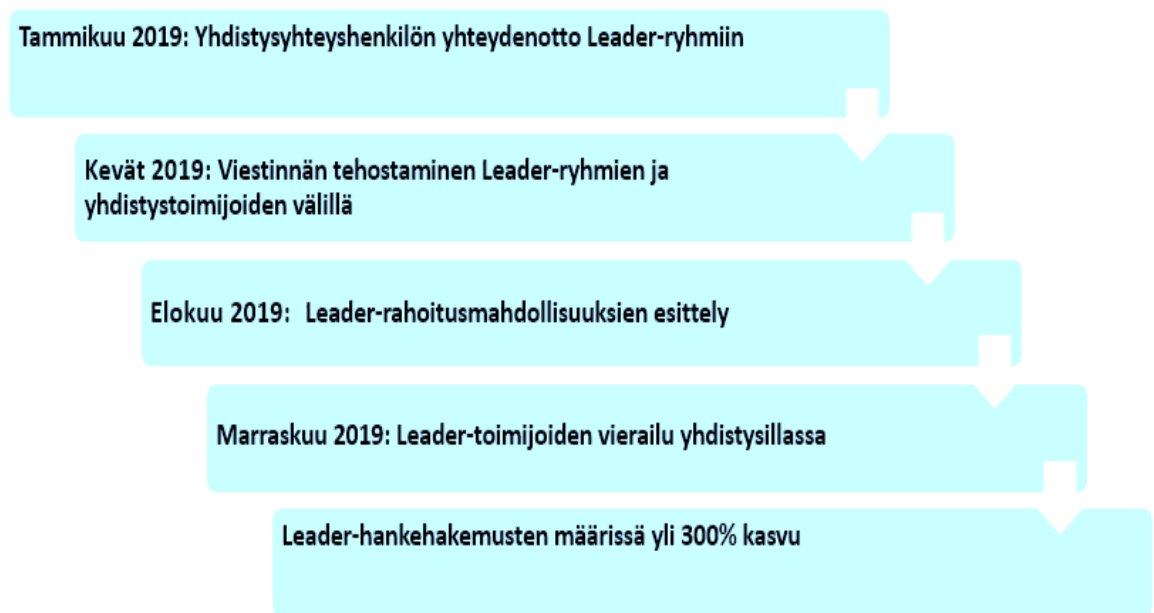


Kuva 11. Yhdistysillat Makasiinissa

Eurajoen yhdistysverkoston verkostoitumista on mahdollistettu yhdistysilloissa Järvensivun (2019) mukaisen mallin avulla, eri vaiheita toteuttaen. Yhdistysillat toimivat myös tehokkaana tiedotuskanavana sekä kunnan että yhdistysten kannalta. Yhdistystoimijat ovat antaneet kiitosta mielenkiintoisista sisällöistä, inspiraatiosta ja mm. koulutuksista tiedottamalla yhdistysiltojen välityksellä. Kunnan toimijoiden osallistuminen yhdistysiltoihin ja keskusteluihin on tuonut toimijoita lähemmäksi toisiaan ja lisännyt positiivista vuorovaikutusta.

Hyvinvointityön ja tiedolla johtamisen kannalta yhdistysiltojen kiinnostavista keskusteluista kuntalaisten kanssa on saatu talteen hiljaista tietoa, jonka hyödyntäminen on arvokasta esim. hyvinvointikertomustyössä. Yhdistysyhteyshenkilö kirjoittaa muistion jokaisesta yhdistysillasta, johon kirjataan tarkasti illan sisällöt sekä yhdessä käytyjen keskusteluiden pääpiirteet. Muistio jaetaan yhdistysyhteyshenkilön toimesta kaikille Eurajoen yhteyshenkilön yhdistysrekisterissä oleville yhdistyksille.

### 6.3.3 Leader-rahoitusmahdollisuuksien tutuksi tuominen



Kuva 12. Leader-rahoitusmahdollisuuksien tutuksi tuominen

Leader-rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen oli Eurajoen kunnassa melko vähäistä vuosien 2015-2018 aikana. Leader-rahoitusmahdollisuuksia alettiin tuoda tavoitteellisesti tutuksi yhdistystoimijoille kehittämistyön aikana tehostamalla viestintää, kutsumalla Leader-toimijoita esittelemään toimintaa, kuten kuvasta 12 on nähtävissä. Kuntien tiukentuvan taloustilanteen myötä halutaan yhdistyksiä kannustaa yhä enemmän ympäristön kehittämiseen yhteisvoimin kunnan kanssa. Kuntaliiton (2016) mukaan tulevaisuudessa kuntalainen on yhä aktiivisempi toimija, joka kehittää elinympäristöään ja osallistuu monipuolisesti oman ympäristönsä turvallisuuden ja viihtyisyyden aikaansaamiseksi.

Toimenpiteen toteuttamiseksi kunnan yhdistysyhteyshenkilö aloitti tiiviimmän yhteydenpidon Leader-ryhmiin alkuvuonna 2019. Tämän myötä tiedonsaanti ryhmien toiminnasta ja

hankkeista saavutti paremmin kunnan yhteyshenkilön, joka puolestaan välitti tietoa eteenpäin yhdistyksille. Leader-ryhmät kutsuttiin kahteen eri yhdistysiltaan mukaan, jotta toimijat tulevat tutuksi ja tieto Leader-hankemahdollisuuksista saadaan kasvotusten perille.

Yhteydenpidon tiivistäminen ja yhteyshenkilön aktiivisempi rooli sekä kannustus tuottivat selvää tulosta. Toimenpiteen toteuttamisen arvioimiseksi Leader Karhuseudun hankeneuvoja Johanna Seppää sekä Leader Ravakan toiminnanjohtaja Ulla Kalliota haastateltiin tammikuussa 2020. Aktiivisemmalla tiedottamisella ja toimijoiden tutuksi tuomisella yhdistyksille on ollut selvästi vaikutusta yhdistysten hakemisiin hankerahoituksiin. Sepän ja Kallion antamien hanketietojen mukaan hankemäärissä Eurajoen alueella on selvää kasvua vuoden 2019 aikana. Alla oleva taulukko kuvaa vuosien 2016-2019 Eurajoen kunnan alueella toimivien yhdistysten tekemien hankehakemusten määrää Leader-ryhmiin.

Taulukko 2. Leader-hankehakemusten määrä Eurajoella vuosina 2016-2019.

<b>Vuosi</b>	<b>Leader Karhuseutu (ent. Luvian alue)</b>	<b>Leader Ravakka (vanha Eurajoki)</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>2016</b>	8	1	9
<b>2017</b>	0	2	2
<b>2018</b>	2	1	3
<b>2019</b>	5	6	11

Vuonna 2019 yhdistykset hakivat rahoituksia mm. historiallisen muinaislinna-alueen kunnostamiseksi matkailijoita, retkeilijöitä ja opetustointia paremmin palvelevaksi, kyläyhdistyksen yhteisen klapi-koneen hankintaan ja hankkiakseen yhdistysten välineiden (grilli, kokuustekniikka, ruohonleikkuri). Yhdistysyhteyshenkilön kannustamana vuoden 2019 yhdeksän yhdistystä teki yhteishankkeen, jolla haettiin rahoitusta penkkien hankintaan Eurajoen taajamaan. Kunnan talousarvion valmisteluvaiheessa esityksestä karsittiin mm. ikäihmisten toimintakykyä ja liikkumismahdollisuuksia parantavien levähdyspenkkien rahoitus, mutta yhdistysten yhteishankkeella mahdollistettiin penkit ikäihmisille.

#### **6.3.4 Yhdistysten aktivointi**

Toimenpiteen *yhdistysten aktivointi* toteuttaminen on kehittämistyön aikana ollut osa yhdistysyhteyshenkilön päivittäistä työtehtävää. Yhdistysverkoston johtajalta vaaditaan motiivointia erilaisten kokeilujen toteuttamiseksi (Järvensivu 2019, 165). Yhdistysten aktivointi

ei tapahdu itsestään, vaan vaatii luottamuksen rakentamista, yhteisen tavoitteen ymmärtämisen sekä yhteisten voimavarojen hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla (mm. Virtanen & Stenvall 2019, 160-162). Yhdistysverkoston johtamisessa yhdistysten aktivointia tapahtuu erilaisissa kanssakäymisissä sekä eri tavoin jokapäiväisessä työssä.

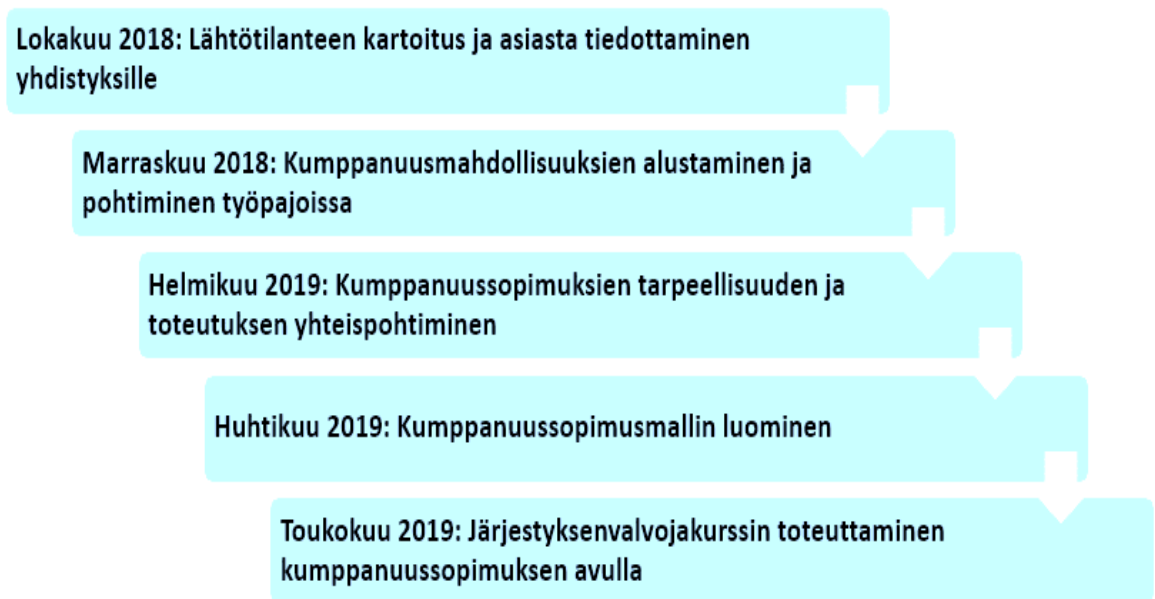
Toimenpiteessä kuvattu toive virikkeiden lisäämisestä kuntaan on toteutunut yhdistysohjelman myötä. Yhdistysyhteyshenkilö on motivoinut ja muistuttanut yhdistystoimijoita säännöllisesti erilaisista kampanjoista, rohkeista kokeiluista ja aktiviteeteistä, joilla saataisiin lisää virikkeitä kuntaan. Yhdistystoimijat ovatkin lisänneet toimintaansa etenkin vapaaehtoistyötä tekemällä. Eurajoen kunta järjesti alkuvuonna 2019 koulutuksen ikäihmisten hyvinvointikaveriksi ryhtyville vapaaehtoisille. Koulutuksen aloittamisesta ja vapaaehtoisten rekrytoinnista tiedotettiin laajasti eri kanavia hyödyntäen. Koulutukseen osallistui kaiken kaikkiaan 31 henkilöä, joista arviolta kolmannes tuli mukaan koulutukseen yhdistystoiminnan kautta saadun tiedon myötä. Hyvinvointikaveri on koulutettu vapaaehtoinen, josta iäkäs saa juttuseuraa, turvallisen kaverin ulkoiluun, apua osallistua lähiympäristön toimintoihin tai kauppareissulle. Eurajoen kunta toimii hyvinvointikaveritoiminnan koordinaattorina saattaen kaveria kaipaavia iäkkäitä sekä hyvinvointikavereita yhteen parivaljakoiksi. Jokainen parivaljakko määrittelee omat tapaamisensa ja toimintansa keskenään. Tavoitteena toiminnalla on tehdä yhdessä, lisätä iloa ja hyvinvointia sekä vapaaehtoisen että iäkkään elämään Eurajoella.

Toimenpiteen toteuttaminen on lisännyt virkistystoimintaa erityisesti ikäihmisten palveluolosuhteissa ja palvelukeskuksessa, jossa asukkaat ovat ympärivuorokautisessa hoidossa. Eurajoen päivätoiminnan toiminnanohjaajan mukaan vuoden 2019 aikana yhdistystoimijat toteuttivat palvelukeskuksessa mm. kuorojen avoimia harjoituksia, joita ikäihmiset saivat tulla kuuntelemaan ja laulamaan mukana. Eläkeyhdistykset sekä muutama muu yhdistys ovat järjestäneet säännöllisesti yhteislauluhetkiä ja kahvittelutilaisuuksia. Lisäksi mm. muistisairaiden osastolla piristystä on saatu kuoron ja koirakaveriryhmän vierailuista, kuntouttavan työtoiminnan vapaaehtoisista, jotka ovat käyneet osastoilla askartelemassa, laulamassa ja ulkoiluttamassa vanhuksia.

Eurajoen kunta on tukenut vuosittain paikallisia yhdistyksiä toiminta-avustuksilla, joiden tarkoituksena on yhteiskunnallisen hyödyn, terveyden ja hyvinvoinnin toteuttaminen paikallisesti. Avustuksen suuruus koostuu yhdistyksen ydintoiminnan laajuudesta. Kunta on lisännyt painotusta siihen, että toiminta-avustusta saavien yhdistysten toivotaan osallistu-

van yhdistysiltoihin sekä yhteistoimintaan esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestämiseksi. Toiminta-avustuksen hakemisen yhteydessä yhdistyksiä kannustettiin toimenpiteen 4. mukaisesti luomaan ympäristöön iloa ja virikkeitä yhdistykselle sopivassa muodossa. Vuonna 2019 Eurajoen kunnan yhdistysten toiminta-avustuksia myönnettiin 67:lle yhdistyksille. Myönnettyjen toiminta-avustusten määrissä ei ole suuria eroja viimeisten vuosien välillä.

### 6.3.5 Kumppanuussopimusmallin luominen



Kuva 13. Kumppanuussopimusmallin luominen.

Kumppanuussopimusmallin tavoitteena oli lähtötilanteessa luoda yhteinen sopimusmalli kunnan ja yhdistysten välille, jolla sopimuksen osapuolet voivat tukea toistensa toimintaedellytyksiä kumppanuuden avulla. Kumppanuussopimusmalli rakentui Eurajoelle yhdistystoimijoiden ja kunnan yhteistyönä vuoden 2019 aikana kuvan 13. mukaisesti. Vaikka verkostotoiminta ei Järvensivun (2019, 49) mukaan perustu hierarkkisiin työsopimuksiin, voidaan verkostoissakin tehdä erillisiä sopimuksia yhteistyön käytäntöjen ja kumppanuuden sopimiseksi. Kumppanuussopimus on siis positiivishenkinen yhteisen tavoitteen ja yhteistyön sopimisen asiakirja.

Toimenpiteen lähtötilanteen kartuttamiseksi selvitettiin, minkälaisia sopimuksia kunnan vapaa-aikapalveluilla on esimerkiksi liikuntapaikkojen hoidosta. Kunnan vapaa-aikapalve-

luilla oli ollut jo pitkään käytössä kumppanuus-/hoitosopimus kyläyhdistysten ja urheiluseurojen kanssa ulkojäälalueiden hoidosta sekä latujen kunnossapidosta. Kumppanuussopimusmallin luominen rajattiin aluksi ainoastaan vapaa-aikapalveluiden sektorille, eikä muita hallintokuntia vielä osallistettu.

Yhdistyksiä informoitiin asiasta ensimmäisen kerran lokakuussa 2018 lähetetyssä yhdistyskirjeessä;

Tavoitteena olisi kehittää kumpaakin osapuolta (yhdistykset + kunta) hyödyttävä kumppanuusmalli, jonka avulla saisimme kolmatta sektoria osallistumaan sekä vahvistamaan omia hartioita monipuolisten hyvinvointipalveluiden tarjoamiseksi. Kumppanuus ei ole palvelujen ulkoistamista, vaan kumppanuusavustusta, jolla tuetaan sekä kunnan tavoitteita, että kumppanin omaa toimintaa. Kumppanuussopimuksen tärkeä osa on miettiä kumpaakin osapuolta hyödyttävä korvaus tehdystä työstä. Sopimuksessa voi olla kyse taloudellisesta tuesta, työpanoksesta tai muusta sovittavasta korvauksesta.

Yhdistyksiä pyydettiin keskustelemaan ennen Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-ilttaa, minkälaisia ajatuksia kumppanuusmallin luomisesta herää ja onko yhdistyksillä tarpeita omasta toimintaympäristöstä.

Marraskuussa 2018 järjestettiin yhdistysilta osana Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-projektia ilta, johon kutsuttiin mukaan kaikki Eurajoella toimivat yhdistykset. Hyvinvoinnin ja yhdistystoiminnan yhteyshenkilö kertoi osallistujille perustietoja kunta-yhdistyskumppanuudesta ja avasi keskustelua kumppanuuden muodoista. Yhdistystoimijoille kerrottiin, että kumppanuussopimuksia voitaisiin tehdä aikaisempien hoitosopimusten lisäksi myös uusista toiminnoista/kokeiluista, jotka mahdollistaisivat lisää hyvinvointia, elinvoimaa ja ”pöhinää” kuntaan. Tarkoituksena oli kannustaa yhdistyksiä ydintoiminnasta poikkeavan, lisäarvoa ja yhteisöllisyyttä luovan toiminnan tukemiseen. Toiminnan aloittamiseksi kunta auttaa kumppania esimerkiksi markkinoinnissa ja tarjoaa tukea mahdollisiin välinehankintoihin tai muuhun välttämättömään toiminnan käynnistämiseksi. Mikäli toiminta osoittautuu suosioliseksi, voi seura tulevaisuudessa siirtää uuden toiminnan vakiotoiminnakseen, jolloin kunta huomioi tämän seuran perusavustuksessa.

Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-illassa osallistujat saivat työpajatoiminnan muodossa pohtia ja kirjoittaa ylös ajatuksia kunta-yhdistyskumppanuudesta sekä mm. hyvinvoinnin edistämisestä yhdistysten avulla. Yhdistystoimijoiden vastauksissa onnistuneen kumppanuuden

luomiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi toistui erityisesti keskinäinen luottamus, avoin vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet sekä kunnan rooli organisoinnista sekä yhteydenpidon vastuuhenkilönä toimimisesta. Vastauksissa toistui se, että kunnan on tunnettava yhdistysten resurssit, tarjota yhteistoimintaan vastuuhenkilö (joka on myös tavoitettavissa) sekä mahdollistaa tiloja yhdistysten toiminnan tarpeisiin. Yhteystietojen ajantasaisuus ja tiedottaminen olivat yhdistysohjelman keskeisiä teemoja, jotka korostuivat myös illan työpajan vastauksissa.

Illassa pohdittiin yhteisesti, millaisilla toiminnoilla voitaisiin edistää kuntalaisten hyvinvointia ja ehkäistä syrjäytymistä. Vastauksissa ei suoranaisesti tullut ideoita kumppanuussopimusmallin mukaisista toiminnoista, mutta sen sijaan nähtiin tahtotilaa yhdessä järjestettävän toiminnan, tapahtumien ja tempausten aikaansaamiseksi. Syrjäytymisen ehkäisemiseksi vastauksissa toistui yhdistystoiminnan osallisuuden tunne, vertaistuki sekä kiinnostus liikuntaan yhdistysjäsenten kannustamana. Yhdistysten rooli hiljaisten viestin eteenpäin saattajana ja ns. äänitorvena toimimisesta tuli myös esiin vastauksissa.

Kumppanuusmallin rakentaminen jatkui keskustelulla ensimmäisessä yhdistysillassa helmikuussa 2019 (kohta 6.3.2). Keskustelussa nousi ilmi, että yhdistyksillä oli ollut jatkuvaa pulaa järjestyksenvälvojistä omien tapahtumien järjestämiseksi. Lisäksi kunnalla on myös vuosittain muutamia tapahtumia, joihin tarvitaan järjestyksenvälvoja yhdistyksiltä. Kunnan selvitystyön ja valmistelun jälkeen päädyttiin tukea yhdistystoiminnan kehittymisen mahdollisuuksia ja mahdollistaa koulutus yhdistysten omille jäsenille kumppanuussopimuksen avulla. Kumppanuussopimuksen mukaisesti kunta maksaa yhdistyksen jäsenen järjestyksenvälvojakoulutuksen ja vastavuoroisesti edellyttää koulutetun osallistumaan järjestyksenvälvojana viiteen tapahtumaan kortin voimassaolon (5v) aikana. Lisäksi yhdistyksiä kannustetaan yhteistyöhön ja hyödyntämään koulutettuja järjestyksenvälvoja yhdistysten erilaisissa tapahtumissa yhdistysten keskinäisesti sopiman korvauksen mukaisesti.

Järjestyksenvälvojakurssi järjestettiin yhteistyössä Eurajoen kristillisen opiston kanssa toukokuussa 2019. Mahdollisuudesta tiedotettiin laajasti kunnassa yhdistyksille sekä kunnan eri viestintäkanavissa. Uusi malli järjestyksenvälvojakurssin toteuttamiselle herätti kiinnostusta laajemminkin ja asia huomioitiin mm. Raumalla ilmestyvässä sanomalehdessä Länsi-Suomi. Kurssille ilmoittautui yhdeksän yhdistystoimijaa Eurajoella toimivista yhdistyksistä. Koulutetut järjestyksenvälvojat olivat kunnan tapahtumissa järjestyksenvälvojan tehtävissä kumppanuussopimuksen mukaisesti kesällä 2019 järjestetyissä Kartanon Suviehtoossa

sekä Eurajoen Markkinoilla. Kumppanuussopimusmallia hyödynnettiin myöhemmin kesällä 2019 uimaopettajien osalta.



## **7 Toimintamalli kunta-järjestöyhteistyön johtamiselle Eurajoen kunnassa**

Kehittämistyön prosessin tuloksena syntyi yhdeksään osaan jaettu, 22-sivuinen toimintamalli (liite 1). Toimintamalli rakentaa kokonaiskuvan kunnan yhdistys-/järjestöyhteyshenkilön tehtävistä, työn perustarkoituksesta ja tavoitteista. Kuntastrategiaan ja yhdistysohjelmaan pohjautuva toimintamalli helpottaa kunnan yhdistys-/järjestöyhteyshenkilön työtä kunta-järjestöyhteistyön kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Toimintamalliin on koottu vuosikellon mukaisesti kalenterivuoden tärkeät tapahtumat, yhteistoiminnat sekä yhdistysyhteyshenkilön muistilista. Toimintamalli vahvistaa järjestöjen huomioimista, kuulemista ja roolia tärkeänä kumppanina hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Kunnan yhdistysyhteistyötä koordinoivan henkilön kannalta toimintamalli on oiva apuväline työhön perehdyttämisessä ja kokoaa yhteen tärkeät muistettavat tapahtumat yhteen.

Toimintamalli on asiakirja, joka tuo yhdistysyhteyshenkilön tehtäviä näkyväksi organisaatiolle ja selkeyttää kunta-yhdistysyhteistoiminnan periaatteita. Toimintamalli on pääsääntöisesti organisaation sisäinen asiakirja, mutta sen osioita voidaan suoraan jakaa myös yhdistyksille, kuten esim. yhdessä sovitut pelisäännöt ja yhteisesti sovitut viestinnässä käytettävät kanavat. Toimintamalli on rakennettu niin, että sillä voidaan vastata järjestötoimijoiden kunnille esittämien vaikuttamisteesi (SOSTE & Kuntaliitto 2019) toteutukseen sekä järjestöystävällisen kunnan kriteereihin (KYT 2019).

Toimintamallin rakentamiseksi käytännössä Eurajoen kunnassa pilotoitiin noin vuoden ajan yhdistysohjelmaa ja rakennettiin tavoitteellista yhdistysyhteistyöverkostoa. Yhdistysyhteyshenkilö on osallistanut yhdistystoimijoita, kyseenalaistanut erilaisia toimintatapoja ja kirjannut ylös toimivia toimintatapoja kehittämistyön eri vaiheissa toimintamallin aikaansaamiseksi. Toimintamallin teoriapohjana on laaja tutkimus ja kirjallisuuskatsaus hyvinvoinnin edistämisen ja verkostajohtamisen teorioista monitahoisen yhteistyön ja ymmärryksen aikaansaamiseksi. Verkoston koordinointi on Järvensivun (2019, 129) mukaan työtä, jolla mahdollistetaan verkoston toimijoita kokoontumaan yhteen yhteisen asian äärelle, kerrotaan tapaamisista, luodaan toiminnalle vuosikello, toimintatavat, huolehditaan ajankohtaisten asioiden viestinnästä, yhteisesti järjestettävien tapahtumien koordinoinnista sekä jäsenlistan ylläpitämisestä. Kehittämistyöprosessin myötä koordinoinnin termi kuvastaa paremmin yhdistysyhteyshenkilön lämmintä toimintaa kunta-järjestöverkostossa johtamisen sijaan, joten se valittiin toimintamallin nimeksi.

Toimintamalli perustuu Eurajoen kuntastrategiaan, hyvinvointisuunnitelmaan ja yhdistysohjelmaan ”Yhres Ettippäi”. Kunta-järjestöyhteistyön koordinoinnin toimintamalli tarkistetaan ja päivitetään järjestöyhteyshenkilön toimesta vuosittain uuden toimintavuoden alussa talousarviopäätösten ja hyvinvointisuunnitelman mukaisesti.

Toimintamalli kiteytyy Jenni Airaksisen (2018) Yhteistyön Satakunta-seminaarissa esitettyyn ajatelmaan:

Tulevaisuuden kunta menestyy, kun kykenee tarjoamaan ihmisille paikan, jossa he voivat osa itseään suurempaa kokonaisuutta. Merkityksellinen ja hyvä elämä vahvistuu siitä, että omalla tekemisellään voi olla hyödyksi ja auttaa sekä itseään että muita.

Yhdistysyhteyshenkilön tehtävänä on siis mahdollistaa yhdistyksille yhteistyöllä toimintaedellytykset, jotta kuntalaisilla on paikka mielekkäälle tekemiselle ja mahdollisuudelle auttaa muita oman ja toisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Toimintamallin sisältö:

1. Kuntastrategia, hyvinvointisuunnitelma ja yhdistysohjelma toimintamallin perustana
2. Yhdistystoimijoiden kuuleminen
3. Yhteistyön vuosikello
4. Tiedottaminen
5. Yhdistysillat
6. Toimitilat yhdistystoimintaan
7. Yhdistysten aktivointi; toiminta-avustukset, kumppanuussopimukset & vapaaehtoistoiminta
8. Yhteiskehittäminen & ulkopuoliset hankerahoitusmahdollisuudet
9. Maakunnallisen yhteistyön tiivistäminen

Kaikissa osioissa on nimetty toiminnan keskeiset yhteistyökumppanit yhdistysyhteyshenkilön tueksi.

Ensimmäisessä osiossa esitetään toimenpiteitä ja tavoitteita, jotka vahvistavat järjestöjen roolia aktiivisina osallistujina kunnan strategiassa ja hyvinvointityössä. Yhdistykset huomioidaan kuntastrategian Mahdollisuuksien Eurajoki 2018-2021 toteuttamisessa, yhdistysten

toimintaedellytyksiä vahvistetaan strategian mukaisesti ja yhdistyksiä osallistetaan mukaan hyvinvointityön suunnitteluun ja toteuttamiseen tasavertaisena kumppanina. Yhdistyksiltä kerätään arvokasta kokemustietoa hyödynnettäväksi hyvinvointityössä. Tieto kerätään mm. yhdistysilloissa toteutettavien keskusteluiden ja työpajojen ja yhdistyksille toteutettavien kyselyiden avulla. Yhdistysyhteyshenkilö kirjaa ja tallentaa yhdistyksiltä saatua kokemustietoa ja ns. hiljaista tietoa tiedolla johtamisen tueksi.

Toisessa osiossa kiteytetään keskeiset toimenpiteet yhdistysten kuulemisen ja vaikuttamismahdollisuuksien parantamiseksi. Yhdistyksiä tulee kuulla tarkalla korvalla, viedä erilaisissa tilaisuuksissa, kyselyissä ja vuorovaikutuksissa tulleita toiveita ja tarpeita eteenpäin kunnassa. Yhdistysyhteyshenkilön vastuulla on kirjata ylös yhdistysiltojen muistioihin yhdistyksiltä tulleita esityksiä ja kehitysideoita sekä parhaansa mukaan edistää asioiden eteenpäin menemistä kunnassa.

Kolmannessa osiossa on yhdistystoiminnan vuosikello. Vuosikelloon on koottu kuukausittain kunnan alueella järjestettävät isot tapahtumat, yhdistysillat sekä erityisesti yhdistysyhteyshenkilön työtä tukevia muistutuksia. Vuosikelloa pitää osata lukea ennakoiden, sillä esimerkiksi elokuussa järjestettävän tapahtuman suunnittelu ja yhdistysten mukaan ottaminen tulee tapahtua jo puolta vuotta aiemmin. Yhdistystoimijoiden kiitoksen ja muistamisen konkretisointi on merkattu joululahjan muodossa loppuvuodelle, mutta arvokkaita toimijoita tulee kiittää osana viestintää ympäri vuoden. Hymy ja tärkeyden osoittaminen eivät maksa eikä vie aikaa.

Neljäs osio sisältää viestintää koskevat toiminnat. Yhdistysyhteistyön koordinoinnin edellytys on ajantasainen yhteystietorekisteri ja sähköpostilistat sekä selkeä viestintä.

Yhdistykset ovat keskeinen tiedonvälittämisen kanava ja tavoittaa ison osan kuntalaisista. Yhdistysyhteyshenkilö huolehtii sujuvasta tiedonliikkumisesta kunnan, maakunnan, yritysten ja yhdistysten välillä. Yhdistysyhteyshenkilö välittää yhteistyöverkostoistaan saamaa yhdistystietoa eteenpäin koordinoimalleen yhdistysverkostolle.

Toimintamalli sisältää ohjeet yhteisesti sovittujen tiedotuskanavien käytöstä, joita on hyvä muistutella aika-ajoin yhdistystoimijoille.

Viidennessä osiossa on yhdistysyhteyshenkilön tueksi koottu yhdistysiltojen järjestämisen periaatteet. Yhdistysiltojen avulla rakennetaan ja vahvistetaan yhdistysverkostoa, jonka koordinoijana/johtajana yhdistysyhteyshenkilö toimii. Toimintamallissa on kuvattu menetelmiä avuksi verkoston rakentamiseen, toimintatapojen ja tavoitteiden asettamiseen.

Keskeisimmät huomiot yhdistysiltojen järjestämisestä ja koordinoimista koskien:

- Yhdistysiltoja järjestetään neljä kertaa vuodessa.
- Johtoryhmä on sitoutunut strategisen yhdistysohjelman toteuttamiseen. Yhdistystoimijat kokevat työnsä tärkeäksi, kun kunnan johtoryhmän jäsen on paikalla kunnan edustajana jokaisessa illassa. Osallistujilla on mahdollisuus ilmoittautumisen yhteydessä esittää kysymyksiä kuntajohtolle ja toiveita illan sisältöön liittyen.
- Yhdistysilta pidetään joka kerta eri ympäristössä eri yhdistyksen emännöimänä. Näin tutustuminen oman kunnan toimintaympäristöihin lisääntyy ja opitaan uutta
- Yhdistysilloissa on jätettävä runsaasti aikaa yhteiselle keskustelulle.
- Yhdistysyhteyshenkilöllä on fasilitoijan rooli yhdistysilloissa. Illan sisältö, kysymykset ja tehtävät on suunniteltava huolella ennakkoon yhteisöoppimisen, vuorovaikutuksen ja laadullisen kokemustiedon aikaansaamiseksi.
- Yhdistysilloissa keskustellaan ja arvioidaan yhteistä toimintaa, pidetään kuntastrategiaa kirkkaana johtotähtenä, mutta yhdistysyhteyshenkilön ei tarvitse johtaa verkostoa. Mikäli verkostosta nousee henkilö, joka haluaa tarmokkaasti ottaa yhteistyöverkoston ohjat käsiinsä, voidaan vastuita jakaa uudestaan.

Kuudes osio sisältää koonnin toiminta-avustuksista, kumppanuussopimuksista sekä vapaaehtoistyöstä. Kumppanuussopimusten avulla yhdistyksiä kannustetaan rohkeisiin kokeiluihin uusien toimintojen ja virikkeiden luomiseksi, joita kunta voi avustaa antamalla kumppanuustukea esim. välineiden hankintaan. Kunta voi tukea kouluttautumista kumppanuussopimusten avulla, mikäli osaaminen tukee kumppanuutta. Yhdistysyhteyshenkilön tehtävänä on muistuttaa yhdistyksiä vuosittaisten toiminta-avustusten hakuajoista ja tarvittaessa avustaa hakemuksen alkuun saattamisessa. Yhdistysyhteyshenkilö välittää yhdistyksille tietoa paikallisesti toimipaikoista tai kohteista, joissa toivottaisiin iloa ja virkistystä, jotta yhdistykset voisivat toteuttaa toimintaansa välillä ns. normaalista toiminnasta poiketen ja iloa luoden. Osio sisältää myös vapaaehtoistyötä koskevat mallinnukset. Yhdistysyhteyshenkilö kannustaa yhdistystoimijoita omien voimavarojensa mukaan osallistumaan myös kunnan koordinoimaan vapaaehtoistoimintaan ja tiedottaa vapaaehtoistyön mahdollisuuksista yhdistysten kautta. Kunnan vapaaehtoistyötä ovat ikäihmisille iloa & ulkoilua mahdollistavat hyvinvointikaverit, kulttuuripalveluiden Torpan vapaaehtoiset, vanhuspalveluiden päivätoiminnan vapaaehtoiset ja nuorisotoiminnan Walkers-vapaaehtoiset.

Seitsemännessä osiossa on yhteisesti sovittu toimintaohjeistus yhdistyksille mahdollistettujen toimitilojen käytöstä. Eurajoen kunta tarjoaa maksuttomat toimitilat yhdistysten käyt-

töön järjestöystävällisen kunnan mukaisesti. Yhdistysyhteyshenkilö, vapaa-ajan palvelupäällikkö sekä tilapalveluiden palvelupäällikkö muistuttavat keväisin vuorojen hakemisesta ja järjestettävästä vuorojen jakotilaisuudesta.

Kahdeksannessa osiossa käsitellään yhteiskehittämiseen ja ulkopuolisiin hankerahoitusmahdollisuuksiin liittyvää tietoa. Yhdistysyhteyshenkilö on aktiivisesti mukana hyvinvoinnin edistämisen verkostoissa ja seuraa yhteiskehittämisen mahdollisuuksia hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Yhdistysyhteyshenkilöllä on keskeinen tehtävä tiedottaa rahoitusmahdollisuuksista, auttaa yhdistyksiä ideoidensa toteuttamisessa ja kannustaa yhteishankkeiden suunnittelussa esim. yhteisön ympäristön viihtyisyyden kehittämiseksi.

Viimeisin osio sisältää tavoitteen maakunnallisen yhteistyön tiivistämiseksi. Yhdistysyhteyshenkilö pyrkii myös edesauttamaan maakunnallista yhteistyötä ja tuoda paikallisia järjestöjä aktiivisemmin mukaan maakunnalliseen toimintaan ja yhdyspinnoilla tapahtumaan hyvinvoinnin edistämistyöhön. Tavoitteena on tiivistää yhteistyötä Satakunnan Yhteisökeskuksen sekä Satakunnan järjestöyhteistyöryhmä JYTRYN kanssa. Yhdistystoimijoita aktivoidaan liittymään mukaan JYTRY:n jäseneksi ja tutustumaan Satakunnan järjestöjen neuvottelukunnan toimintaan. Yhdistysyhteyshenkilön rooli on tiedottaa ja toimia yhdistävänä linkkinä kunnan ja maakunnan toimijoiden välillä. Toimintamalliin on kirjattu maakunnan keskeisten tahojen yhteistyökumppanit.

Yhdistysohjelman toimenpiteitä toteutettiin melko intensiivisesti vuoden 2018-2019 aikana ja tietoa toimintamallin pohjaksi on kerätty suhteellisen lyhyeltä ajalta. Tämän vuoksi toimintamallin käyttöönoton myötä hengähdetään ja tarkastellaan rauhassa, miten yhteinen verkostotoiminta lähtee kehittymään ohjauksen hiukan löysennyttyä. Kunnan yhdistysyhteyshenkilön toimintamalliin pohjautuen kunta ei sanele askelmerkkejä yhteistoiminnalle, vaan pyritään antaa tilaa yhdistystoimijoille ottaa yhä enemmän vastuuta verkoston johtajuudesta tai jaetusta johtajuudesta.

Kunta-yhdistysyhteistyölle voidaan asettaa toimintamallin mukaisesti tavoitteina kahdelle seuraavalle vuodelle. Verkoston toiminta mahdollistuu sillä, että yhdistysillat ovat vuorovaikutuksen ja yhteistyön avain jatkossakin. Yhdistysilloissa suunnitellaan tulevaa, yhteisiä toimintoja ja päivitetään tarvittaessa myös Eurajoen yhdistysohjelmaan ja yhdistysyh-

teistyön koordinoinnin toimintamallia. Osallistumisen kynnystä yhdistystoimintaan ja yhteistyöverkoston halutaan pitää matalana ja yhdistysyhteyshenkilöä helposti lähestyttävänä, motivoivana koordinoijana.

Tavoitteet ensimmäiselle vuodelle 2020-2021:

- Eurajoen yhdistysohjelman ja kunta-yhdistysyhteistyön koordinoinnin toimintamallin vakiinnuttaminen
- järjestöjen ja kunnan edustajien aktiivinen osallistuminen yhdistysiltoihin
- yhdistysten osallistuminen kunnan vuosittaisiin yhdessä järjestettäviin tapahtumiin
- uusien kokeilujen toteutuminen yhdistyksissä
- tiedottamisen pelisääntöjen noudattaminen yhdistyksissä.

Tavoitteet toiselle vuodelle 2021-2022:

- yhdistysverkoston oma-aloitteellisuuden lisääntyminen
- yhteiskehittämisen lisääntyminen ja osallistuminen uuden kuntastrategian valmisteluun
- rohkeiden kokeilujen jatkaminen yhdistystoiminnassa
- yhdistysohjelman ja yhdistysyhteistyön koordinoinnin toimintamallin mahdollinen päivittäminen uuden kuntastrategian ja hyvinvointisuunnitelman mukaisesti.

## 8 Pohdinta

Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamalli, joka konkretisoi kunnan yhdistysverkoston koordinoitua yhdistysyhteyshenkilön näkökulmasta. Toimintamallin rakentamispaikoina toimi tämän työn aikaan viimeistelty Eurajoen yhdistysohjelma. Yhdistysohjelmaa toteuttamalla saatiin rakennettua seinät ja vahvistettua yhteistyötä kunnan ja yhdistystoimijoiden välillä. Katoksi muodostamme yhdessä tiiviin verkoston, jonka avulla aktiiviset kuntalaiset edistävät yhteistyössä hyvinvointia, elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä.

Kansalaistoiminnan vahvistamiseksi sekä järjestöystävällisen kunnan ja maakunnan rakentamiseksi löytyy erilaisia toimintamalleja (Kittilä ym. 2018, 21-28) sekä järjestötyön ohjeita. Järjestöyhteyshenkilön nimeäminen kuntiin on edennyt vaihtelevasti Suomessa. Osassa kunnista ollaan jo tehty tuloksellista yhteistyötä hyvinvoinnin edistämiseksi, kun taas jossain kunnissa ollaan vasta alkumatkalla järjestöystävälliseksi kunnaksi. Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli selkeyttää kuntaan nimetyn järjestöyhteyshenkilön työtä ja antaa eväitä kunnan yhdistysverkoston koordinoimiseksi. Yhdistysyhteyshenkilön tehtäväkuva sisältää hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden edistämiseen tärkeitä toimenpiteitä. Toimintamallin avulla kirkastetaan monipuolisen ja laaja-alaisen tehtävän keskeinen sisältö myös ulkopuolisille, jonka avulla pyritään myös lisätä työtehtävän merkitystä ja arvostusta. Toimintamallia voidaan näin ollen hyödyntää muissakin kunnissa uuden järjestö- tai yhdistysyhteyshenkilön perehdyttämisessä sekä yhdistysyhteistyöverkoston koordinoimisessa.

Kunta-järjestöyhteistyön koordinoimisen toimintamallin rakentaminen vaatii laajaa teoretietoa hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden välisen linkityksen ymmärtämiseksi. Käytännön työssä toimiessa ei ole ollut mahdollisuutta perehtyä monitasoiseen hyvinvoinnin edistämiseen. Teoriatietoa tutkimalla on saatu avattua koko hyvinvoinnin edistämisen laajaa kuvaa valtiotasolla, syvennettyä sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia hyvinvointityöhön ja nostettua järjestöjen tekemään arvokasta, pääosin vapaaehtoisvoimin toteutettavaa työtä esille. Kirjallisuutta kunta-järjestöyhteistyön koordinoimisesta kuntaympäristössä ei varsinaisesti löytynyt. Tästä johtuen työssä on hyödynnetty mm. Innokylästä löytynyttä sekä eri maakunnissa toteutettujen ohjelmien ja hankkeiden avulla tuotettua tietoa sekä Kuntaliiton tuottamia materiaaleja. Kunta-järjestöyhteistyön käsitteet ja toiminnan toteuttamisen mallit eroavat myös eri kunnissa (Liimatainen ym. 2018). Työssä on käytetty verkosto-käsitettä sekä verkostonjohtamisen teoriaa yhdistysverkoston koordinoimisen/johtami-

sen pohjana. Verkostojohtamisesta löytyi runsaasti tietoa erityisesti liiketoiminnan verkostojen johtamisen näkökulmasta. Verkostojohtamisen yleisen teorian peilaaminen pääosin vapaaehtoistoimijoista koostuvan yhdistysverkoston johtamiseen kuntaympäristössä ei kuitenkaan toiminut. Koska kehittämistyön sisältöön sopivaan verkostojohtamisen teoriaa löytyi suppeasti monista yrityksistä huolimatta, pohjautui verkostonjohtamisen ja -rakentamisen malli suurilta osin Järvensivun (2019) teokseen. Työssä on hyödynnetty myös muita lähteitä ja sovellettu kehittämistyön näkökulmaan sopivaksi.

Kunnan hyvinvointitehtävä on laaja-alainen mahdollistajan tehtävä, jonka avulla pyritään Parosen ym. (2017, 347) mukaan lisätä hyvinvointia, toimintakykyä ja terveyttä sekä pienentämään terveysongelmia sekä väestöryhmien välisiä terveyseroja. Yhdistykset tarjoavat kunnissa mielen ja kehon hyvinvointia tukevaa toimintaa tarjoamalla vertaistukea, järjestämällä vapaa-ajantoimintoja kaiken ikäisille kuntalaisille ja auttamalla hädän keskellä. Kittilän ym. (2018, 7) mukaan yhdistykset tavoittavat jopa neljäsosan aikuisväestöstä, joten yhdistysten toimintaedellytysten tukeminen ja heidän huomioiminen strategisena kumppanina on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Hyvinvointityön laaja-alaisuuden vuoksi johtamiskäytännöt eri kunnissa hyvin vielä hyvin erilaiset (mm. Majoinen & Antila 2018). Kehittämistyössä tuotetun toimintamallin avulla järjestöjen roolia tärkeänä kumppanina vahvistetaan. Järjestöt huomioidaan mm. kuntastrategian laadinnassa ja sitouttamisessa sekä tärkeänä osana hyvinvointityön suunnittelua ja toteutusta. Toimintamalli on selkeä, kuntastrategiaan pohjautuva käytännön opas tavoitteellisen yhteistyön koordinoimiselle. Toimintamallia voi hyvin hyödyntää muissakin kunnissa kunta-järjestöyhteistyön vahvistamiseksi ja yhdistys-/järjestöyhteyshenkilön työn selkeyttämiseksi ja työhön perehdyttäessä.

Tulevaisuuden kunta mahdollistaa aktiivisten kuntalaisten toimintaa, jotka ottavat yhä enemmän vastuuta omasta ja yhteisönsä hyvinvoinnista. Yhteisöissä toimiminen lisää hyvinvointia ja voimistaa paikallista identiteettiä. Jäntin (2016) ajatus myönteisen kehityksen spiraalin aikaansaamisesta kunnassa tukemalla kuntalaisten hyvinvointia ja paikallisten yhdistysten toimintaedellytyksiä on kiinnostava. Hyvinvoivat kuntalaiset voivat ja jaksavat antaa enemmän panostaan yhdistystoiminnalle, mikä puolestaan mahdollistaa kunnassa vireämmän ja paremmin hyvinvointia tukevan vapaa-ajan kansalaistoiminnan. Kuntien tiukentuvien taloustilanteiden myötä toivoisinkin, että toimintamalli muistuttaa äärimmäisen tärkeiden kansalaisjärjestöjen roolista hyvinvoinnin edistämässä sekä elinvoiman luomisessa. Kansalaisjärjestöille osoitettava, usein pieni tuki mahdollistaa Laasasen (2011) mukaan kuusinkertaisen tuoton kansantaloudellisesti. Järjestöjen merkittävä rooli näkyy yhä



useamassa kuntastrategiassa ja puheissa. Talousarvioita tehtäessä kuntien pitäisikin toimia strategioiden mukaisesti ja tukea jatkossakin järjestöjen toimintaedellytyksiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kunnan julkisten palveluiden suunnittelussa ja hyvinvoinnin edistämistyössä on Paahtaman (2016, 3) mukaan keskeistä tietoa kuntalaisten hyvinvoinnin tilasta ja tarpeista. Vahvistamalla kuntalaisten osallisuutta ja lisäämällä järjestötoimijoiden kuulemis- ja osallistumismahdollisuuksia kunnassa, voidaan tuottaa arvokasta kokemustietoa toiminnan ja suunnittelun pohjaksi. Kehittämistyön aikana järjestetyissä yhdistysilloissa ohjattujen keskusteluiden yhdistysyhteyshenkilön oli mahdollista tutustua lukuisiin uusiin toimijoihin, kuulla hienoja tarinoita ja rikkaita kehitysideoita yhdistyskentältä sekä kerättyä talteen arvokasta kokemustietoa. Kuntalaisen näkökulmasta vaikuttaminen ja kuulluksi tulemisen mahdollisuus ovat ihmiselle Majoinen & Antilan (2017) mukaan hyvinvointia lisäävä ja voimaannuttava kokemus, jota kehittämistyön aikana on itse päässyt omalla toiminnalla mahdollistamaan. Laajasta osallistamisesta huolimatta kehittämistyöhön ei kuitenkaan saatu mukaan kuin melko pieni osa koko kunnan yhdistystoimijoista ja aikuisväestöstä. Kehittämistyön teoria käsittelee kuntalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämistä, mutta jatkokehityksen kannalta tulisi miettiä keinoja suurempaan osallistumiseen. Kaikille kuntalaisille, yhdistykseen kuuluville tai kuulumattomille, on tärkeää luoda mahdollisuuksia osallistumiseen ja kuulluksi tulemiseen, mutta osallistamisen keinoja tulee kehittää edelleen.

Kehittämistyön aikana hyvinvoinnin edistämisen ja verkostojohtamisen kirjallisuuteen, lähteisiin ja valtakunnallisesti toteutettuihin järjestöyhteistyön malleihin tutustuminen opetti paljon. Hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäminen järjestöyhteistyötä vahvistamalla osoittautui hyvin laajaksi tutkimusaiheeksi. Kehittämistyönä syntyvää toimintamallia rakennettiin osallistamalla yhdistyksiä Eurajoen yhdistysohjelman toimenpiteiden toteuttamiseen, mikä sekin oli laaja projekti. Kehittämistyön aikataulullisista syistä toimintamalli keskittyi vain kuntanäkökulmasta yhdistysyhteistyön vahvistamiseen ja koordinointiin. Seuraavassa kehittämisvaiheessa toimintamalliin voidaan lisätä osio, jotka sisältävät yhdistysten vastuita ja toimenpiteitä yhteistyölle sekä keinoja, joilla voidaan vahvistaa kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tältä osin järjestöystävällisen kunnan kriteerejä (KYT 2019) ei saatu kehittämistyön aikana täytettyä, sillä järjestöyhteistyön rakenteita ja vaikuttamismahdollisuuksia ei ole vielä virallisesti kirjattu. Eurajoen kunnan vuoden 2020 hyvinvointisuunnitelman yhdeksi tavoitteeksi on kirjattu kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien tietoisuuden parantaminen laadittavan kuntalaisen vaikuttamisoppaan avulla. Valmisteltavan oppaan suunnitteluvaiheessa on tärkeää osallistaa nyt

rakennettua yhdistysverkostoa ja pohtia yhdessä uusien vaikuttamiskäytäntöjen pilotointia Eurajoella. Kittilän ym. (2018) julkaisussa esiteltiin mm. kumppanuuspöytä-malli, jota voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa kylätaajamissa yhdistyksiä ja kuntalaisia osallistaen. Ennakkovaikutusten arvioinnin käyttö laadukkaassa päätöksenteossa tarkoittaa päätösten arviointia valmisteluvaiheessa kuntalaisia kuulemalla ja eri päätösvaihtoehtoja puntaroiden (Majoinen & Antila 2018, 13). Ennakoarvioinnin käyttöönotto on sekin tapahtumassa vuoden 2020 aikana Eurajoen kunnassa. Yhdistysiltoja, yhdistysyhteyshenkilön kokoamia kokemustietoja ja muita osallistumisen menetelmiä on erittäin tärkeä hyödyntää päätöksentekoa tukevan tiedon saamiseksi.

Kehittämistyössä painopiste oli kunta-yhdistysyhteistyöverkoston rakentamisessa ja johtamistyökalun kehittämisessä yhdistysohjelmaa toteuttaen. Verkostoitumalla tavoitteena on kaikkia osapuolia voimaannuttava ja tyydyttävä yhteistyö, jossa verkostossa toimimalla voidaan tuottaa toimintoja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukea toinen toisensa toimintaedellytyksiä (Möttönen 2010). Yhdistysyhteyshenkilön on Järvensivun (2019, 63-70) mallin mukaan tuettava verkoston rakentumista mahdollistamalla tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen syntyminen. Verkoston kokoamiseksi aloitetut yhdistysillat ovat olleet menestys. Yhdistystoimijoiden osallistuminen järjestettyihin tilaisuuksiin oli aktiivista ja yhdessä on saatu luotua luottamuksen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin melko nopeasti. Yhdistysilloissa on rakennettu yhdessä yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat kunta-järjestökoordinaation toimintamallin pohjaksi. Valtioneuvoston kanslian (2019) julkaiseman verkostojohtajan oppaassa painotetaan verkostotoiminnan kriittisenä menestystekijänä verkoston aikaansaama lisäarvo. Vuoden 2019 loppuun mennessä Eurajoella on saatu koottua yhdistysverkosto sekä sen myötä rakennettua yhteistyötä ja luottamusta. Yhdistystoimijat pitävät yhdistysiltoja erittäin hyvänä asiana, joten uuden toiminnan voidaan todeta tuottavan lisäarvoa kuntaympäristössä. Verkoston toiminnan jatkumiseksi yhdistysiltoja on järjestettävä toimintamallin mukaisesti sekä pidettävä iltojen teemat yhdistystoimijoita hyvin palvelevana. Yhdistystoimijoiden osallistaminen yhdistysiltojen sisältöjen suunnitteluun on ensisijaisen tärkeää. Jotta lisäarvoa saadaan tuotettua vielä näkyvämmän esimerkiksi yhdistysilloissa esitettyjen yhteistoimintojen muodossa, tarvitaan yhdistysyhteyshenkilön kannustusta ja koordinaointia tiiviimmän yhteistyön aikaansaamiseksi.

Verkostossa tapahtuva viestintä ei ole pelkästään johtajan tai koordinoijan vastuulla, vaan mm. Järvensivun (2019,138) mukaan kunkin toimijan on otettava vastuuta verkoston sisäisen tiedon poikittaisesta ja ristikkäisestä tiedon jakamisesta. Yhdistysohjelmaa toteutta-

malla yhdistysyhteyshenkilö oli johtamassa yhteisesti määriteltävien viestinnän pelisääntöjen laatimista, joihin koko yhdistysverkosto sitoutuu. Viestinnän pelisäännöt ovat kirjattuna kunta-järjestöyhteistyön koordinoinnin toimintamalliin. Yhdistysverkoston ikärakenne ja yhdistystoimijoiden vaihteleva osaaminen on tuonut haastetta viestinnälle. Osa yhdistystoimijoista on osoittautunut todelliseksi superviestijöiksi, joille yhdistysyhteyshenkilö voisi tulevaisuudessa hyvin jakaa vastuuta verkoston yhteisen viestinnän hoitamisesta. Vanhemmat yhdistystoimijat ovat hyvin inaktiivisia viestijöitä, jotka eivät osallistu verkoston sisäiseen tiedonvaihtoon. Lisäksi he ovat vieneet verkostossa sähköisesti lähetetyt tiedotteet tms. tiedoksi omille jäsenille paperilta luettuna yhdistyksen tapaamisessa, mikä puolestaan vaikeuttaa sujuvaa tiedonjakoa ja -saantia. Yhdistystoimijoiden oma, suljettu Facebook-ryhmä ei osoittautunut toimivaksi yhdistystoimijoiden ikärakenne ja erilaiset viestintätarpeet ja osaaminen huomioiden. Seuraavissa yhdistysilloissa tulee pohtia, mikä kanava vai tapa olisi kaikkea paremmin palveleva ja vuorovaikutusta lisäävä. Facebook-ryhmää pidetään vielä käynnissä toistaiseksi, mutta mikäli ryhmän keskustelu ei vilkastu seuraavan vuoden aikana, voidaan ryhmä lakkauttaa.

Yhdistysverkostoon tapaamisiin on osallistunut keskimäärin 30 toimijaa. Ensimmäisissä yhdistysilloissa osallistujat olivat keski-ikältään lähellä eläkeikää, mutta yhtenä kehittämistyön onnistumisena voidaan pitää yhdistysverkoston nuorentumista ja uusien toimijoiden mukaantuloa kehittämistyön aikana. Toimintamallin vuosikellon mukaisesti yhdistysilloja tullaan järjestämään helmikuussa, toukokuussa, syys-lokakuussa ja mahdollisesti vuoden lopulla. Ensimmäisenä yhteistyöverkoston kokoamisvuonna elokuun lopulla järjestetty yhdistysilta keräsi vähiten osallistujia. Tämä johtunee siitä, että yhdistysten uudet toimintaryhmät aloittavat alkusyksystä ja yhdistystoimijat ovat aktiivisesti töissä ryhmien alkuun saattamisessa. Toisena toimintavuonna voidaan pohtia yhdessä, riittääkö kolme yhdistysiltaa vuoden aikana, jolloin syksyn yhdistysilta voitaisiin järjestää esimerkiksi lokakuun lopulla toimintaryhmien ollessa hyvässä vauhdissa.

Yhdistystoimijat osallistuvat pääosin vapaaehtoistyöllä tehtävään yhdistystoimintaan päivätyönsä, arjen ja perheen pyörittämisen ohessa. Näin ollen osa yhdistystoimijoista ei kiireiltään tai muiden esteiden vuoksi ehdi paikalle yhdistysverkoston tapaamisiin, mutta kuitenkin osallistuvat ja kommentoivat verkostoon sähköisesti viestimällä. Yhdistysyhteyshenkilö lähettää sähköpostilla kaikille yhdistysrekisterissä oleville yhdistyksille muistion yhdistysilloista sekä illassa esitetyt materiaalit. Toimintatapaa sekä muistioita on kiitelty mm. seuraavasti:

Piti vaan antaa positiivista palautetta, että onpa hienosti ja mielenkiintoisesti laadittu raportti illasta. Myös esitysmateriaali vaikuttaa laadukkaalta, mielenkiintoiselta ja asiantuntevalta. Kyllä tällaisessa kunnassa on hyvä asua! (Vaikka oma osallistumiseni esim. vastaavanlaisiin tuokioihin jää ruuhkavuosien menojen alle) Kiitos!”

Koordinoija toimii linkkinä kunnan hallinnon ja yhdistysten välissä. Kuntaliiton ja SOSTE ry:n kokoamissa vaikuttamisteeseissä (Innokylä 2019b) on toive, että kunnan henkilöstön tietoisuutta alueen järjestöistä lisätään ja otetaan huomioon varteenotettavana kumppanina. Eurajoen kunnassa tullaan kiinnittämään tähän toiveeseen huomiota jatkossa. Kehittämistyön aikana päivitetty yhteystietolista on kunnan henkilöstön sisäisesti saatavilla, mutta asiasta ei ole tiedotettu tarpeeksi. Näin ollen yhdistysyhteyshenkilö pyrkii lisäämään tietoisuutta, jolloin esim. teknisen toimen tehtävien toteuttamisessa voidaan ottaa helpommin yhteyttä paikalliseen kotiseutuyhdistykseen. Poikkihallinnollisuus on päivän sana, mutta pätee vahvasti myös kunta-yhdistysyhteistyön kehittämisessä. Yhdistysyhteyshenkilö oivalsi kehittämistyön aikana, miten monessa yhteydessä kunnan eri hallintokunnat voisivat rakentaa kumppanuutta yhdistysten kanssa, mutta tieto yhdistyksistä ja niiden toimintaedellytyksistä on vielä ollut yhden hallintokunnan takana.

Kunta-yhdistysverkoston koordinoija on tärkeässä tehtävässä tulevaisuuden kuntaympäristössä. Tehtävän hoitamisessa tarvitaan laajaa ymmärrystä ja osaamista hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden palapelistä. Tehtävän hoitamiseksi ei kuitenkaan riitä pelkkä teoriaosaaminen ja ajankohtainen tietotaito. Tehtävää hoidetaan suurelta osin sydämellä ja olemalla aidosti läsnä ja lähellä. Yhteistoiminnan koordinaattori on osa porukkaa, yhdistystoimijoiden puolia pitävä ja tarpeita kuunteleva linkki kunnan ja yhdistystoimijoiden välissä. Kokemustieto osana hyvinvoinnin edistämistyötä ja kunnan asukkaita parhaiten palvelevien toimintojen suunnittelussa on todettu tärkeäksi kehittämistyön monessa osiossa. Kokemustietoa on mahdotonta saada, ellei osallistu ja osallista; anna kuntalaisille mahdollisuutta kokoontua, saada heidän äänensä kuuluviin ja olla kuuntelemassa heidän arvokasta sanomaansa. Vaikka yhdistysyhteyshenkilö toimii työtehtävässään, laittamalla itsensä ja sydämensä peliin, hän saa työssään kokea yhteisöllisyyden aikaansaamaa positiivista lämpöä ja hyvinvointia.

Erilaisten yhteisöjen ja ei-organisoiduneiden järjestöjen määrä on kasvussa. Sosiaalisen median mahdollistamat yhteisöt sekä aktiivisten kuntalaisten paikalliset asukas- tai muut yhteisöt vahvistavat yhteenkuuluvuutta, tuovat yhteisön ääntä kuuluville ja antavat paikan

toimia yhteisen intressin edistämiseksi. Yhteisöt ovat järjestäneet erilaisia paikallista identiteettiä ja yhteisöllisyyttä vahvistavia tempauksia ja tapahtumia, joista Nieminen ym (2018, 2) mainitsivat yhteisöllisyyttä lisäävät Ravintolapäivät ja Avoimet piha-tapahtumat. Kunta-yhdistysyhteistyötä voidaankin tulevaisuudessa laajentaa ja mukaan otettaisiin mahdollisesti myös ns. epäviralliset yhteisöt. Olisi myös mielenkiintoista pohtia, miten kunta voisi tukea näiden yhteisöjen toimintaa, jotka osaltaan osallistuvat hyvinvoinnin edistämistyöhön. Epävirallisten yhteisöjenkin jälkeen jää joukko yksittäisiä kuntalaisia, jotka eivät kuulu mihinkään yhdistykseen tai yhteisöön. Myös heissä on potentiaalia, jota tulisi osata hyödyntää hyvinvoivassa ja elinvoimaisessa kunnassa.

Kunta-yhdistysyhteistyöverkoston toimeliaisuus, vahvuus ja tulevaisuus ovat monen muutujan summa. Verkoston koordinoijan on luotava Kosken & Rantalán (2019, 155-156) mukaan verkostolle yhteinen tulevaisuuden suunta ja rakennettava houkutteleva tulevaisuuden visio me-hengessä. Yhdessä verkoston jäsenten kanssa pohditaan, mitä keinoja hyödyntäen ja miten houkutteleva päämäärä saavutetaan. Eurajoella on lähdetty hyvään suuntaan kuntastrategian, yhdistysohjelman ja hyvinvointisuunnitelman ohjaamille navigointiohjeilla. Jotta yhteinen kunnan päämäärä saavutetaan, eli hyvinvoiva, aktivoiva ja vetovoimainen kunta, tarvitaan johtajalta suunnan antamisen lisäksi myönteistä palautetta, arvostusta ja kiitosta yhdistystoimijoille. Hymy ja kiitos eivät maksa mitään, mutta auttavat sitoutumaan ja jatkamaan soutua maaliin pääsemiseksi.

## Lähteet

Airaksinen J. 4.10.2018. Erityisasiantuntija. Kuntien ja järjestöjen yhteistyö. Kuntaliitto. Yhteistyön Satakunta-seminaari. Huittinen.

Ahonen, S. 2018. Valtioneuvoston artikkeli. Miksi kuntien kannattaa jatkossakin edistää asukkaidensa hyvinvointia? Luettavissa: [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1271139/miksi-kunnan-kannattaa-jatkossakin-edistaa-asukkaidensa-hyvinvointia](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/miksi-kunnan-kannattaa-jatkossakin-edistaa-asukkaidensa-hyvinvointia) .  
Luettu 17.12.2019.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarelma-Thiel, T. Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ala-Poikela A., Koski, A. & Stenvall, J. 2015. Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Loppuraportti. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta260\\_sisaltoebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta260_sisaltoebook.pdf). Luettu: 10.12.2019.

Allardt E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. WSOY. Porvoo.

Anttiroiko, A-V. 2010. Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoimiseen, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Luettavissa: [http://www.uta.fi/jkk/sente/english/index/hallintainnovaatiot\\_hallintateoreettinen.pdf](http://www.uta.fi/jkk/sente/english/index/hallintainnovaatiot_hallintateoreettinen.pdf). Luettu 10.1.2020

Anttonen A. 3.12.2019. Hyvinvointikoordinaattori. Seminaariesitys. Hollolan kunta. Kunta hyvinvoinnin edistäjänä päätösseminaari. Kuntatalo. Helsinki.

Aula, M-K., Laajala P., & Pihlaja, R. 2018. Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana. Julkaisussa Yhteinen Tulevaisuus. Satakunnan yhteisökeskuksen julkaisuja 1/2018. Ulvila.

Brax, T. 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM\\_r26\\_18\\_Jarjestojen\\_rooli\\_maa-kuntajasoteuudistuksessa.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM_r26_18_Jarjestojen_rooli_maa-kuntajasoteuudistuksessa.pdf). Luettu 10.12.2019

Eurajoen kunta 2019a. Yhdistysohjelma. Luettavissa: [https://www.eurajoki.fi/wp-content/uploads/2019/06/eurajoen\\_yhdistysohjelma\\_netfi-final.pdf](https://www.eurajoki.fi/wp-content/uploads/2019/06/eurajoen_yhdistysohjelma_netfi-final.pdf)

Eurajoen kunta 2019b. Hyvinvointisuunnitelma 2017-2020. Luettavissa: <https://www.eurajoki.fi/wp-content/uploads/2019/12/Eurajoen-hyvinvointisuunnitelma-vuosille-2017-2020-p%C3%A4ivitetty-21.11.2019.pdf>. Luettu 17.12.2019

Eriksson, K. 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus. Helsinki.

Erätuli-Keskinen, K. 2018. Ikääntyneiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Lohjan kaupungin askel kohti suunniteltua maakunta- ja sote-uudistusta. Yamk-opin näytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154946/Erätuli-Keskinen%20Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Finlex 2015. Kuntalaki 410/2015. Annettu Helsingissä 10.4.2015. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Haveri A., Airaksinen J., Jäntti, A. & Härkönen, H. 2015. Miten kuntien rooli muuttuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen siirtyessä maakunnalliselle vastuulle? Pirkanmaan liitto. Tampere.

Hakari, K. 2011. Tampereen toimintamalli ja uuden hallinnan mahdollisuudet. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 4. 337-354.

Hakari K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Väitöskirjatutkimus. Tampereen Yliopisto.

Hirvilampi, T. & Helne T. 2014. Changing paradigms: a sketch for sustainable wellbeing and ecosocial policy. Verkkojulkaisu. Sustainability (6), 2160-2175. Luettavissa: <http://www.mdpi.com/2071-1050/6/4/2160/htm>. Luettu: 15.12.2019.

Hyvärinen K., Korpelainen H., Eronen T., Airaksinen T., Elonheimo V., Kääriäinen H. & Vlasoff T. 2018. Järjestöyhteistyön ohje. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli7208313/toimintamalli>. Luettu 17.12.2019.

Hänninen, S. 2015. Teoksessa toim. Eriksson, K. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. s. 250-271. Gaudeamus. Helsinki.

Innokylä 2019a. Järjestö 2.0: Järjestöt mukana muutoksessa. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/tyotila5607938> . Luettu 3.1.2020.

Innokylä 2019b. Järjestö 2.0: Järjestöt mukana muutoksessa. Kuntaliiton kanssa työstetyt vaikuttamisteesit. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/5607939/837f07de-2c24-4f9f-8c84-ccfa1a58fa20> . Luettu 3.1.2020.

Jabe M. & Häkkinen H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Talentum. Helsinki.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor.

Jäntti, A. 2016. Kunta, muutos ja kuntamuutos. Väitöskirjatutkimus. Tampereen Yliopisto.

Järjestö 2.0. 2019. Järjestöyhteistyön ohje. <http://kakspistenolla.fi/jarjestoagentit/jarjestoagentin-tyokalupakki/jarjestoyhteistyon-ohje/> . Luettu 15.5.2019.

Järvensivu T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Books on Demand. Helsinki.

Järvensivu T., Nykänen K & Rajala R. 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> . Luettu 15.11.2019.

Kansalaisyhteiskunta 2019. Säätiot ja rahastot. Luettavissa: [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/rahoitushakemisto/saatiot\\_ja\\_rahastot](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/rahoitushakemisto/saatiot_ja_rahastot). Luettu 18.1.2020.

Karttunen A., Kettunen A., Piirainen K. 2013. Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä. Diakonia ammattikorkeakoulu. Helsinki.



Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry, KYT 2019. Järjestöpositiivinen kunta on hyvinvoinnin voittaja. www-julkaisu. Luettavissa: <https://www.yhdistystori.fi/assets/files/sites/4/2019/10/5300-J%C3%A4rjest%C3%B6positiivinen-kunta-on-hyvinvoinnin-voittaja.pdf>. Luettu: 11.12.2019.

Kirkkala, J. 13.2.2019. Viestintäpäällikkö. Viesti oikein. Sataedu. Esimieskoulutus. Eurajoki.

Kittilä R., Kurikka P., Männistö L., Pajula E., Pekkanen M & Uusitalo K. 2018. Järjestöt maakunnan kumppanina. Malleja järjestöystävällisen maakunnan rakentamiseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Knaapi, A. 3.12.2019. Johtaja. Suomen sosiaali ja terveys ry. Kunta hyvinvoinnin edistäjänä päätösseminaari. Seminaariesitys. Kuntatalo. Helsinki.

Koistinen J. 2018. Uusi julkishallinta liikuntapalveluissa. Kaupunki- ja järjestötoimijoiden verkostot työelämän ulkopuolella oleville aikuisille tarjolla olevien liikuntapalveluiden tuotannossa Jyväskylässä. Pro gradu-tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58156/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201805282823.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Luettu 6.1.2020.

Koivisto S. & Ranta R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Kuntaliitto 2016. Tule tekemään tulevaisuuden kuntaa. Suomen Kuntaliiton julkaisu.

Kuntaliitto 2017a. Arttu2-tutkimusohjelma. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/arttu2-tutkimusohjelma-3>. Luettu 13.1.2020.

Kuntaliitto 2017b. Kunta hyvinvoinnin edistäjänä-verkostoprojekti 2017-2019. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kunta-hyvinvoinnin-edistajana-verkostoprojekti>. Viitattu 19.12.2019.

Kuntaliitto 2018. Kuntalaisaloite. Kuntaliiton www-sivut. Lainattu 13.12.2019. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisaloite>

Kuntaliitto 2019a. Mitä hyvinvointi on kuntalaiselle – ja miten kunta sen mahdollistaa? Kuntaliiton julkaisu. Helsinki.

Laasanen J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Helsingin Yliopisto. Ruralia-instituutti. Luettavissa: [https://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3878/Vapaaehtoistyön\\_kansantaloudelliset\\_vaikutukset.pdf](https://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3878/Vapaaehtoistyön_kansantaloudelliset_vaikutukset.pdf). Luettu 3.2.2020.

Leader Karhuseutu 2020. Hae Leader-tukea yhteisösi idean toteuttamiseen. Luettavissa: [http://www.karhuseutu.fi/leader\\_karhuseutu/yhdistyksille](http://www.karhuseutu.fi/leader_karhuseutu/yhdistyksille) . Luettu 8.1.2020.

Leader Ravakka 2020. Ihmisten kokoisille ideoille! Luettavissa: [http://www.ravakka.fi/leader\\_ravakka](http://www.ravakka.fi/leader_ravakka). Luettu 8.1.2020.

Leponiemi, U. 2019, Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/117941> . Luettu 20.1.2020.

Liimatainen, Katajala, Rekilä 2018. Pohjois-Pohjanmaan järjestö rakenne -hanke/Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry. Järjestöyhdyshenkilön toimenkuva. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli7943478> Luettu. 18.12.2019.

Luukkonen J., Majoinen K. & Kuopila A. 2017. Rajapinnoilta yhdyspintoihin. Kehittämislaitte kunnan ja maakunnan yhteistyöstä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Majoinen K. & Antila A. 2017. Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 12/2017. Suomen Kuntaliitto. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3423](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3423). Luettu 14.3.2019.

Majoinen K. & Antila A. 2018. Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa? Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 4/2018. Suomen Kuntaliitto. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3464](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3464). Luettu 19.10.2019.

Makasiini. Eurajoen kunnan tiedotuslehti 3/2019. Luettavissa: [https://issuu.com/jabadabadu/doc/makasiini\\_03\\_2019](https://issuu.com/jabadabadu/doc/makasiini_03_2019). Luettu 6.1.2020.

- Mattila M. 2018. Hyvinvointijohtaminen osana kuntien strategiaa. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9398/osuva\\_8042.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9398/osuva_8042.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 14.12.2019.
- Meidän Häme. 2019. Viisi teesiä elinvoimaisen järjestötoiminnan edistämiseksi. Luettavissa: [https://www.meidanhame.fi/assets/files/sites/11/2019/10/JMM-SOTE\\_teesit\\_v2.pdf](https://www.meidanhame.fi/assets/files/sites/11/2019/10/JMM-SOTE_teesit_v2.pdf). Luettu 2.1.2020
- Mononen K. 2017. Kuntien ja maakuntien yhteistyö ja tehtävät. Teoksessa Tulevaisuuden kunta. Toim. Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. ACTA nro 264. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 411-422. Luettavissa: [http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta264\\_sisalto\\_ebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta264_sisalto_ebook.pdf). Luettu 15.12.2019.
- Möttönen S. 2010. Yhteisöllisyyttä rakentava sosiaalisten mahdollisuuksien politiikka paikallistasolla. Teoksessa Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaaliin mahdollisuuksiin. Toim. Hiilamo H & Saari J. 2010. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Nieminen V., Paahtama S, Salenius M & Tiainen L. 2018. Hyvinvoinnin ja elinvoiman vuoropuhelu yhtenä tulevaisuuden kunnan menestystekijänä. Uutta kunnista nro 5/2018. Suomen Kuntaliitto.
- Paahtama S. 2016. Hyvinvoinnin edistämisen käsite ja sisältö. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 7/2016. Suomen Kuntaliitto. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3237](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3237). Luettu 9.12.2019.
- Paronen, E., Rissanen S., Taskinen H. & Laulainen S. 2017. Kunnat hyvinvoinnin edistäjänä – hyvinvoinnin edistämisen näkökulmia ja malleja. Teoksessa Tulevaisuuden kunta. Toim. Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. ACTA nro 264. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 336-350. Luettavissa: [http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta264\\_sisalto\\_ebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta264_sisalto_ebook.pdf). Luettu 15.12.2019.
- Pessi A. 2014. Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa Positiivisen psykologian voima. Toim. Uusitalo-Malmivaara L. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Piipponen S-L., Pekola-Sjöblom Marianne 2019. Osallistaako kunta, osallistuuko kuntalainen? Uutta kunnista. Kuntaliiton julkaisusarja 3/2019. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3593](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3593). Lainattu 13.12.2019.

Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry 2019. JAKE-hanke. Luettavissa: <https://www.pksotu.fi/jake-hanke/> . Luettu 3.1.2020

Schneider T. 2019. Uusi julkinen hallinta, yhteistyö ja osallisuus sosiaali- ja terveystalouden hankinnassa. Tapaustutkimus innovatiivisesta huumehoidon hankinnasta. Raportti 14/2019. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos.

Sallinen S. & Koski A. 2017. Kuntien tulevaisuus tutkijoiden ja kansalaisten silmin. Teoksessa Tulevaisuuden kunta. Toim. Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. ACTA nro 264. Helsinki: Suomen kuntaliitto. s. 135-152. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.net/download.php?filename=uploads/acta264\\_sisalto\\_ebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.net/download.php?filename=uploads/acta264_sisalto_ebook.pdf). Luettu 15.12.2019.

Sauri P. 2017. Kansalaisyhteiskunta ja tulevaisuuden kunnan legitimaatio. Teoksessa Tulevaisuuden kunta. Toim. Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. ACTA nro 264. Helsinki: Suomen kuntaliitto. s. 161-168. Luettavissa: [http://shop.kuntaliitto.net/download.php?filename=uploads/acta264\\_sisalto\\_ebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.net/download.php?filename=uploads/acta264_sisalto_ebook.pdf).

Siisiäinen, M. 2015. Osallisuus ja osallistuminen. Jyväskylän Yliopisto. Artikkelijulkaisussa Suuntaaja 3/15.

Siltala, JP. 2017. Sairaalan käytäviltä kaupunkiin; sote-uudistuksen vaikutuksista kunnan toimintaan, johtamiseen ja rooliin. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101538/GRADU-1497515499.pdf?sequence=1>. Luettu: 18.12.2019

Sormunen A. 3.12.2019. Kunnanjohtaja. Utajärven kunta. Kunta hyvinvoinnin edistäjänä päätösseminaari. Seminaariesitys. Kuntatalo. Helsinki.

SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry. Järjestöbarometri 2018. Helsinki. Luettavissa: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/jarjestobarometri-2018-soste.pdf>

SOSTE. Suomen sosiaali ja terveys ry. 2019a. Elinvoimaiset järjestöt luovat osallisuutta. Luettavissa: <https://www.soste.fi/maakuntavaalit/elinvoimaiset-jarjestot-luovat-osallisuutta/>. Luettu 18.12.2019.

SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry. 2019b. Hyvinvointi ja terveys päätöksenteossa. <https://www.soste.fi/hyvinvointi-ja-terveys/hyvinvointi-ja-terveys-paatoksenteossa/>. Luettu 19.12.2019.

SOSTE 2019c. Järjestö 2.0. Järjestöt mukana muutoksessa-hanke antaa eväitä vastata järjestöjen sote-haasteeseen. Luettavissa: <https://www.soste.fi/sote-uudistus/jarjesto-2-0-jarjestot-mukana-muutoksessa-hanke-antaa-evaita-vastata-jarjestojen-sote-haasteeseen/>. Luettu 2.1.2020.

SOSTE 2019d. Verkostojohtaminen. <https://www.soste.fi/jarjestoopas/verkostojohtaminen/>

STM 2019. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Luettavissa: <https://stm.fi/soteuudistus/>. Luettu 18.12.2019.

STEA 2017. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus. STM:n Suomi 100 -avustusohjelmien rahoitusta saavat hankkeet on hyväksytty. Luettavissa: <https://www.stea.fi/-/stm-n-suomi-100-avustusohjelmien-rahoitusta-saavat-hankkeet-on-hyvaksyty#df3ea424>. Luettu 15.12.2019.

Sydänmaanlakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Sydänmaalakka P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Talentum. Helsinki.

Taloustutkimus Oy. 2018. Tutkimusraportti. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset vuonna 2018. Luettavissa: [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/eaf7f5a2-1d22-4a2f-8988-be3b7a797626/8e2b7d1a-0b25-43ef-bb1d-7e05ac3fab35/RA-PORTTI\\_20190129084511.pdf](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/eaf7f5a2-1d22-4a2f-8988-be3b7a797626/8e2b7d1a-0b25-43ef-bb1d-7e05ac3fab35/RA-PORTTI_20190129084511.pdf). Luettu 8.1.2020.

TEA-viisari 2019. Luettavissa: <https://teaviisari.fi/teaviisari/fi/tulokset>

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019a. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen>. Luettu: 17.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019b. Hyvinvointi ja terveyserot. Hyvinvointi. Osallisuus. Luettavissa: <https://thl.fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus> . Luettu 12.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019c. Hyvinvointi- ja terveyserot. Lait ja ohjelmat. Luettavissa: <https://thl.fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/lait-ja-ohjelmat> . Luettu 17.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019d. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Kunnan hyvinvointikertomus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/kunnan-hyvinvointikertomus>. Luettu: 17.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019e. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen. Päätösten vaikutusten ennakoarviointi. Luettavissa: <https://thl.fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi> . Luettu 19.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019f. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen. HYTE-kerroin kannustin kunnille. Luettavissa: <https://thl.fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/hyte-kerroin-kannustin-kunnille> . Luettu 19.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019g. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Kunnan monialaiset ryhmät. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/kunnan-monialaiset-ryhmat> . Luettu 18.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019h. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terve kunta-verkosto. Luettavissa: <https://thl.fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/kansallinen-tuki-ja-verkostot/terve-kunta-verkosto> . Luettu 19.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019i. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointikoordinaattori kunnassa. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/hyvinvointikoordinaattori-kunnassa>. Luettu 18.12.2019.

THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019j. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Hyvinvointijohtaminen kunnassa. Järjestöt kunnassa. Luettavissa: <https://thl.fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/jarjestot-kunnassa>. Luettu: 15.1.2020.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Annettu Helsingissä 01.05.2011. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2010/20101326>

Tietosuoja-asetus 2020. Tietosuoja-asetus koskettaa lähes jokaista yritystä ja yhdistystä. Luettavissa: <https://www.tietosuoja-asetus.org/> . Luettu 7.1.2020.

Tuurnas S. & Haveri A. 2017. Kuulemisesta kumppanuuteen? Palvelujen yhteistuotanto asuinalueen kehittämisessä. Teoksessa Kansalaiset kaupunkia kehittämässä. Toim. Bäcklund P, Häkli J & Schulman H. Tampereen yliopisto. Tampere.

Valtioneuvosto 2019a. Marinin hallitusohjelma. Sosiaali- ja terveystieteiden rakennemuutos. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakennemuutos>. Viitattu: 18.12.2019.

Valtioneuvosto 2019b. Marinin hallitusohjelma. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>. Lainattu 23.1.2020.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf) . Luettu 3.1.2020.

Valtiovarainministeriö 2019. Kuntien valtionosuusjärjestelmän kehittämistarpeiden esiselvitys. Valtiovarainministeriön julkaisuja- 2019:18. Helsinki. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161420/VM\\_18\\_2019\\_Kuntien%20valtionosuusjarjestelman%20kehittamistarpeiden%20esiselvitys\\_Final.pdf?](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161420/VM_18_2019_Kuntien%20valtionosuusjarjestelman%20kehittamistarpeiden%20esiselvitys_Final.pdf?) Luettu 17.12.2019.

Virtanen P. & Stenvall J. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.



## Liitteet

### Liite 1. Kunta-järjestökoordinoinnin toimintamalli.

# Kunta-järjestöyhteistyön koordinoinnin toimintamalli

EURAJOEN KUNTA



Tämä toimintamalli on luotu helpottamaan kunnan yhdistys- tai järjestöyhteys henkilön toimintaa ja kehittämään kunta-järjestöyhteistyötä Eurajoen kunnassa. Toimintamalli on avoin asiakirja, joka tuo kunnan toimintaa avoimeksi yhdistystoimijoille ja selkeyttää yhteistoiminnan periaatteita.

Toimintamallin vuosikelloon on koottu kalenterivuoden tärkeät tapahtumat, yhteistoiminnat sekä yhdistysyhteys henkilön työtä helpottavat muistutukset. Toimintamallin jokaisen osion yhteydessä on keskeisten yhteys henkilöiden tiedot. Toimintamalli vahvistaa järjestöjen huomioimista, kuulemista ja roolia tärkeänä kumppanina hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden edistäjänä.

Toimintamalli perustuu Eurajoen kuntastrategiaan, hyvinvointisuunnitelmaan ja yhdistysohjelmaan "Yhres Ettippäi".

Kunta-järjestöyhteistyön koordinoinnin toimintamalli tarkistetaan ja päivitetään järjestöyhteys henkilön toimesta vuosittain uuden toimintavuoden alussa talousarviopäätösten ja hyvinvointisuunnitelman mukaisesti. Toimintamallia voidaan täydentää myös vuoden aikana.



## TOIMINTAMALLIN SISÄLTÖ

1. Kuntastrategia, hyvinvointisuunnitelma ja yhdistysohjelma toimintamallin perustana
2. Yhdistystoimijoiden kuuleminen
3. Yhteistyön vuosikello
4. Tiedottaminen
5. Yhdistysillat
6. Yhdistysten aktivointi; toiminta-avustukset, kumppanuussopimukset ja vapaaehtoistoiminta
7. Toiminnan mahdollistavat tilat
8. Yhteiskehittäminen & ulkopuoliset hankerahoitusmahdollisuudet
9. Maakunnallisen yhteistyön tiivistäminen

**Tulevaisuuden kunta menestyy, kun kykenee tarjoamaan ihmisille paikan, jossa he voivat olla osa itseään suurempaa kokonaisuutta. Merkityksellinen ja hyvä elämä vahvistuu siitä, että omalla tekemisellään voi olla hyödyksi ja auttaa sekä itseään että muita.**

(Jenni Airaksinen)

## Kuntastrategia, hyvinvointisuunnitelma ja yhdistysohjelma toimintamallin perustana

### Järjestöjen rooli aktiivisina osallistujina kunnan strategiassa ja hyvinvointityössä:

Yhdistykset osallistuvat kuntastrategian Mahdollisuuksien Eurajoki 2018-2021 toteuttamiseen.

Mahdollisuuksien Eurajoki 2018-2020 pohjautuu kolmeen Eurajoen kunnalle valittuun tulevaisuuden tavoitekuvaan: aktivoiva, hyvinvoiva ja palveleva sekä vetovoimainen. Yhdistysten rooli kuntastrategian toteuttamisessa tavoitteissa näkyy mm.

- Hyvinvoiva ja palveleva Eurajoki: edistää kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä, tarjoaa turvallisen ja sujuvan arjen sekä mahdollistaa monipuoliset harrastusmahdollisuudet
- Aktivoivan Eurajoen tavoitteissa: huolehtia ympäristöstä yhteistyössä kuntalaisten kanssa sekä aktivoida kuntalaisia yhteistyössä yhdistysten kanssa
- Vetovoimainen: ylläpitää tervettä kuntataloutta sekä mahdollistaa monipuoliset asumismahdollisuudet

Yhdistyksiä osallistetaan mukaan uuden kuntastrategian laadintaan. Yhdistysten sitouttaminen yhteisten toimenpiteiden toteuttamiseksi kasvaa, kun he saavat äänensä kuuluviin strategian laadinnassa.



## Kuntastrategia, hyvinvointisuunnitelma ja yhdistysohjelma toimintamallin perustana

Yhdistysten rooli tärkeänä hyvinvoinnin edistämisen kumppanina on huomioitu hyvinvointisuunnitelmassa 2017-2020 ja roolia vahvistetaan yhteistyön myötä entisestään. Yhdistysten tekemä arvokas työ näkyy jokaisen hyvinvointisuunnitelman painopisteessä:

- Kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen
- Turvallisen ja sujuvan arjen mahdollistaminen
- Yhdistysten osaamisen hyödyntäminen kuntalaisten aktivoinnissa
- Monipuolisten asumismahdollisuuksien mahdollistaminen
- Kasvun ja vanhemmuuden tukeminen

Hyvinvoinnin edistämisen toteuttajina toimivat itse kuntalaiset, kunnassa toimivat yhdistykset ja yritykset sekä kunnan ja kuntayhtymien työntekijät.



## Kuntastrategia, hyvinvointisuunnitelma ja yhdistysohjelma toimintamallin perustana

Yhdistyksiltä kerätään arvokasta kokemustietoa hyödynnettäväksi hyvinvointityössä. Tieto kerätään mm. yhdistysilloissa toteutettavien keskusteluiden ja työpajojen ja yhdistyksille toteutettavien kyselyiden avulla. Yhdistysyhteyshenkilö kirjaa ja tallentaa yhdistyksiltä saatua kokemustietoa ja ns. hiljaista tietoa tiedolla johtamisen tueksi.

Yhdistykset huomioidaan hyvinvointisuunnitelman tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Yhdistystoimijoita voidaan kutsua mukaan kunnan hyvinvointiryhmään.

Hyvinvointiraportin valmistuttua tuloksia esitellään yhdistysillalla ja raportti jaetaan yhdistystoimijoiden tietoon yhdistysten kautta

Yhdistysohjelma ohjaa kunta-yhteistyön rakentamista. Yhdistysohjelman tarkoituksena on vahvistaa osallisuutta, arvioida yhdistysten ja järjestöjen merkitystä ja roolia kunnassa sekä kehittää yhteistyötä toteuttamalla ohjelman toimenpiteitä. Yhdistysten osaamisen hyödyntäminen kuntalaisten aktivoinnissa on yksi hyvinvointisuunnitelmankin painopisteistä ja elinvoimaisen sekä hyvinvoivan Eurajoen tulevaisuuden edellytyksiä.



# Yhdistysyhteis- työn vuosikello



## Tiedottaminen

Käytetään yhteisesti sovittuja tiedotuskanavia, joista yhdistysyhteyshenkilö muistuttelee yhdistyksille aika ajoin. Mikäli tiedotuskanaviin tulee muutoksia, tiedotetaan tästä laajalti kuntalaisille.

Yhdistykset ja yksityiset henkilöt ilmoittavat kunnan alueella järjestettävät tapahtumat ja toiminnot: <https://tapahtumakalenteri.eurajoki.fi/>. Tapahtumakalenteri löytyy myös Eurajoki-sovelluksesta ja tapahtumakalenterin saa printattua ilmaiseksi kummastakin kirjastosta.

> Kunnan internet-sivut: [www.eurajoki.fi](http://www.eurajoki.fi)

> Eurajoen kunnan Facebook-sivu <https://www.facebook.com/eurajoenkunta/>, Kunnan Facebook-sivuilla julkaistaan viikoittaisia koosteita tapahtumakalenteriin ilmoitettujen tietojen pohjalta, joita yhdistykset voivat jakaa omille some-kanavilleen.

> Instagram-tili: @eurajoenkunta

Yhdistysten toivoma suljettu Facebook-ryhmä on osoittautunut hiljaiseksi. Ryhmässä voidaan vaihtaa ajatuksia, suunnitella yhdistystoimintaa ja antaa vertaistukea. Ryhmä ei toimi tapahtumien ja toimintojen markkinointikanavana. Kunnan yhdistysyhteyshenkilö on ryhmän hallinnoija ja kannustaa vuorovaikutukseen ryhmässä. Yhdistysyhteyshenkilö käyttää ryhmää myös tiedotuskanavana yhdistystoimijoille sähköpostitiedotuksen lisänä mahdollistaakseen tehokkaan tiedonkulun yhdistysten sisällä. Ryhmä löytyy haulla "Eurajoen yhdistysfoorumi" tai linkin takaa: <https://www.facebook.com/groups/eurajoenyhdistysfoorumi/>

## Tiedottaminen

---

Ajantasainen yhteystietorekisteri ja sähköpostilistat ovat työn onnistumisen edellytys.

Yhdistykset ovat keskeinen tiedonvälittämisen kanava ja tavoittaa ison osan kuntalaisista. Yhdistysyhteyshenkilö huolehtii sujuvasta tiedonliikkumisesta kunnan, maakunnan, yritysten ja yhdistysten välillä. Yhdistysyhteyshenkilö välittää yhteistyöverkostoistaan saamaa yhdistystietoa eteenpäin koordinoimalleen yhdistysverkostolle.

Yhdistystoimijat/vapaaehtoistoimijat ovat arvokkaita kumppaneita. Muista osoittaa kiitosta ja kunnioitusta ympäri vuoden!

Yhdistystoimijoita tulee muistuttaa syksyllä ja keväällä, että mahdolliset muutokset yhteystiedoissa (puheenjohtajan tai yhteyshenkilön vaihto) tulee ilmoittaa kunnalle verkkosivuilla löytyvän palaute-lomakkeen kautta tai sähköpostilla kunnan yhdistysyhteyshenkilölle. Yhdistysten tietoja ei julkaista/päivitetä kunnan verkkosivuilla, ellei yhdistys ole palauttanut allekirjoitettua julkaisulupa-lomaketta kunnalle skannattuna tai maapostilla.



## Yhdistysten kuuleminen

---

**Yhdistysyhteyshenkilö toimii linkkinä yhdistystoimijoiden ja kunnan välillä.**

Yhdistyksiä tulee kuunnella tarkalla korvalla ja mahdollistaa vuorovaikutteiset tilaisuudet ja erilaiset kanavat, joissa yhdistysten vaikuttamismahdollisuudet lisääntyvät. Yhdistyksiltä tulevia kehitysehdotuksia, toiveita ja tarpeita tulee välittää eteenpäin kunnassa. Toisaalta yhdistysyhteyshenkilön tulee muistaa raportoida ja antaa palautetta takaisin yhdistystoimijoille, kuinka heiltä tulleet esitykset ovat otettu vastaan ja edenneet kunnan hallinnossa.

Yhdistysyhteyshenkilö kirjaa yhdistysillassa käsitellyt keskeiset asiat ja laatii muistion, jolla varmistetaan järjestöiltä kerättävän kokemustiedon tallentuminen. Tämä tuo merkittävää lisätietoa ja laadullista osaamista kunnan toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja hyvinvointikertomukseen.



## Yhdistysillat

---

### **Yhdistysilloja järjestetään neljä kertaa vuodessa.**

Kutsut tilaisuuteen lähetetään viimeistään kuukautta ennen yhdistysiltaa. Ilmoittautuminen tapahtuu sähköisesti esim. [Webropol](#)-linkin avulla. Ilmoittautumisen yhteydessä on aina avoin kenttä, johon osallistuja voi etukäteen esittää toiveita illan sisällöstä, kysymyksiä kunnalle tai muuta kommentoitavaa.

Yhdistysillan emännöintivastuu vaihtuu vuorotellen. Emännöintivastuussa oleva yhdistys hoitaa kahvituksen ja laskuttaa kuntaa tästä. Mikäli yhdistyksellä ei ole resursseja järjestää kahvitusta omin voimin, voidaan kahvitusta tilata paikalliselta yrittäjältä. Jokainen yhdistysilta aloitetaan kahvikupin äärellä mukavaa ilmapiiriä luoden.

Eurajoen kunnan yhdistysillat järjestetään yhteistyössä kehitysjohtaja Johanna Huhtalan kanssa. Yhdistysillojen menot on budjetoitu osallisuuden edistämisen kustannuspaikalle.



## Yhdistysillojen koordinoitirooli

---

Yhdistysillan aluksi väki toivotetaan lämpimästi tervetulleeksi. Heti illan aluksi luodaan mukavaa tunnelmaa, painotetaan juuri oikeiden ihmisten paikallaoloa ja tärkeyttä. Tuntemisen ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi pidetään tutustumiskierros väkimäärästä riippuen joko yhteisesti tai oman pöydän kesken yhdistysyhteyshenkilön apukysymyksiä pohjalta. Esim.: minkälaisia odotuksia on illan suhteen? Miten aihe koskettaa edustamaasi yhdistystä? Oman yhdistyksesi kuulumiset?

Yhdistysyhteyshenkilön rooli illassa on koordinoija ja fasilitoija yhteistyön mahdollistamiseksi. Tavoitteena on luoda alusta vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymiselle. Yhdistysyhteyshenkilö on yksi "meistä", puhuu leppoisan asiallisesti ja pyrkii olemaan helposti lähestyttävä.

Kuulumisten ja odotusten vaihdon jälkeen illan emännöivä yhdistys kertoo toiminnastaan ja toimintaympäristöstään.



## Yhdistysiltojen sisältö

Kunnan terveiset ja ajankohtaiset asiat kerrotaan seuraavaksi. Jokaisessa yhdistysillassa pyritään siihen, että tilaisuudessa on paikalla kunnan johtoryhmän jäsen. Mahdolliset etukäteiskysymykset voidaan esittää tässä yhteydessä.

Illan teemasta riippuen rakenne voi vaihdella tästä eteenpäin. Mikäli paikalla on asiantuntijavieras, voidaan pitää alustus ja keskustella tämän jälkeen pienryhmissä teeman pohjalta. Kunnalta osallistuu iltaan myös muita yhdistysten kanssa yhteistyötä tekeviä tahoja, kuten kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden sekä vanhuspalveluiden työntekijöitä.

Jokaisessa yhdistysillassa on työpajatoimintaa tai keskustelua yhdistysyhteyshenkilön fasilitoimana. Vuorovaikutteisessa toiminnassa pyritään mahdollistamaan kaikkien kuulemista, erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja yhteisten näkemysten aikaansaamista. Yhdistysyhteyshenkilö valmistelee huolella eri työryhmien kanssa (esim. hyvinvointiryhmä, kulttuuri- ja matkailu, johtoryhmä, lasten ja nuorten hyvinvointiryhmä) etukäteen kysymykset ja sisällöt yhteiseen työskentelyyn.



## Vuorovaikutus, verkoston toiminnan suunnittelu ja kokemustiedon kerääminen yhdistysilloissa

Olellaisena osana vuorovaikutteista iltaa on yhteisen toiminnan suunnittelu ja arviointi. Vuosikellon avulla suunnitellaan tulevia tapahtumia ja arvioidaan menneitä. Yhdistysyhteyshenkilö ohjaa verkoston toimintatapojen ja tavoitteiden asettelua muistutellen kuntastrategian, yhteisöllisyyden sekä hyvinvoinnin edistämisen merkityksestä. Kunnan yhdistysyhteyshenkilön tehtävänä on kannustaa ja motivoida vastavuoroisuuteen, yhteisiin kokeiluihin ja toimintoihin.

Yhdistysyhteyshenkilö vastaa yhdistysillan muistion kirjoittamisesta. Muistio lähetetään kunnan johtoryhmälle, vapaa-aikapalveluiden toimijoille sekä kaikille paikallisille yhdistyksille. Jakelua laajennetaan kunnan sisäisesti tapauskohtaisesti. Kaikki yhdistystoimijat eivät osallistu fyysisesti yhdistysiltoihin, mutta voivat kommentoida ja osallistua keskusteluun sähköisesti yhdistysillan jälkeen.



## Verkoston koordinoijan tärpit yhdistysilloissa

### **Olellaiset huomiot:**

Yhdistysyhteyshenkilö mahdollistaa yhdistysiltojen järjestämisen. Kutsuu toimijat, mahdollistaa resurssit ja kahvitarjoilun, vastaa sisällön suunnittelusta kuulemalla järjestöjä ja työryhmiä. Yhdistysyhteyshenkilön toiminta pohjautuu kuntastrategian ja hyvinvointisuunnitelman tavoitteisiin, jotka avataan yhdistysilloissa verkoston jäsenille. Rooli ei kuitenkaan ole vahvasti johtava vaan yhteistyötä yhdessä kehittävä

Mikäli verkostosta nousee johtaja tai johtajia keskustelun eteenpäinviemiseksi, yhdistysyhteyshenkilö antaa vahvistuville rooleille tilaa yhdessä johdetun verkoston mahdollistamiseksi. Jatkossa koordinoija voi antaa esimerkiksi ns. puheenjohtajan roolin yhdistystoimijalle.

Koordinoija toimii eräänlaisena järjestysmiehenä yhdistysilloissa. Toimijoiden tunteet voivat nousta pintaan ja mielipiteissä voi olla eriävyyksiä toimijoiden kesken. Koordinoija vastaa tarvittaessa tilanteen rauhoittelusta, eikä anna kenellekään toimijalle mahdollisuutta auktoritaariseen asemaan tai muiden kiihottamiseen.



## Yhdistysten aktivointi; toiminta-avustukset, kumppanuussopimukset & vapaaehtoistyö

### **Toiminta-avustukset perustoimintaan:**

Yhdistysyhteyshenkilö muistuttaa yhdistyksiä vuosittaisten toiminta-avustusten hakuajoista ja tarvittaessa avustaa hakemuksen alkuun saattamisessa.

Kunta toivoo toiminta-avusta saavien yhdistysten tuottavan toiminnallaan virikkeitä kuntaan. Yhdistysyhteyshenkilö välittää yhdistyksille tietoa paikallisesti toimipaikoista tai kohteista, joissa toivottaisiin iloa ja virkistystä. Yhdistykset voivat myös itse olla aktiivisia ja ottaa yhteyttä tarjoten apuaan. Yhdistykset voivat esim. siirtää viikoittaisen harjoituksensa vanhustentaloon, mennä askartelemaan kehitysvammaisten kanssa, tarjota ulkoiluapua tai järjestää yhteislaulua.

Toiminta-avustusten jakamisesta Eurajoen kunnassa vastaa vapaa-aikapalvelupäällikkö Jarmo Olli sekä vapaa-aikakoordinaattori Pirita Laivanen.





## Yhdistysten aktivointi; toiminta-avustukset, kumppanuussopimukset & vapaaehtoistyö

### **Kumppanuussopimukset:**

Yhdistyksiä kannustetaan rohkeisiin kokeiluihin, jotka eivät ole varsinaista yhdistyksen ydintoimintaa. Kokeilujen aloittamiseksi kunta voi antaa kumppanuustukea esim. välineiden hankintaan

Kokeilujen mahdollisesti vakiintuessa huomioidaan uudet toiminnot osana vuosittaista toiminta-avustusta

Yhdistystoimijoita kannustetaan yhdistystä palvelevan, oman osaamisen kehittämiseen. Kunta voi tukea kouluttautumista kumppanuussopimusten avulla, mikäli osaaminen tukee kumppanuutta.

Kumppanuussopimusmallia on kehitetty yhdessä vapaa-aikapalveluiden palvelupäällikkö Jarmo Ollin kanssa.



## Yhdistysten aktivointi; toiminta-avustukset, kumppanuussopimukset & vapaaehtoistyö

### **Vapaaehtoistyö:**

Yhdistykset ovat keskeisiä tiedonvälittäjiä ja aktivoivat toimijoita mukaan erilaisiin tapahtumiin ja toimintoihin. Yhdistysyhteyshenkilö kannustaa yhdistystoimijoita osallistumaan myös kunnan koordinoimaan vapaaehtoistoimintaan omien voimavarojensa mukaan. Kunnan organisoimaa vapaaehtoistyötä ovat (suluissa toiminnasta vastaavan henkilön tehtävä ja nimi):

- Liikunta- ja toimintaryhmissä toimivat vertaisohjaajat (liikuntapalvelut, Jarmo Olli)
- Ikäihmisille iloa & ulkoilua mahdollistavat hyvinvointikaverit (vapaa-ajan asiakkuuspäällikkö Maija Penttilä)
- Kulttuuripalveluiden Välimaan torpan vapaaehtoiset (vapaa-aikakoordinaattori Pirita Laivanen)
- Vanhuspalveluiden päivätoiminnan vapaaehtoiset (päivätoiminnan ohjaaja Kaarina Tamminen)
- Nuorisotoiminnan Walkers-vapaaehtoiset (vapaa-aikakoordinaattori Pirita Laivanen)



## Yhdistysten toiminnan mahdollistavat tilat

Kunta mahdollistaa yhdistysten toimintaa tarjoamalla maksuttomat toimitilat. Yhdistysyhteyshenkilö, vapaa-ajan palvelupäällikkö sekä tilapalveluiden palvelupäällikkö muistuttavat keväisin vuorojen hakemisesta ja järjestettävästä vuorojen jakotilaisuudesta.

Yhdistyksillä on mahdollisuus varata Lahdenperän virkistysalue yhdeksi illaksi vuodessa oman yhdistyksen käyttöön

Tilavaraukset on keskitetty tilapalveluiden palvelupäällikölle Anja Hakamaalle sekä vapaa-aikakoordinaattorille Pirita Laivaselle. Liikuntasalien tilavarauksia ja vapaita vuoroja voi tiedustella vapaa-aikapalveluiden palvelupäällikkö Jarmo Ollilta.



## Yhteiskehittäminen ja ulkopuoliset hankerahoitusmahdollisuudet

Yhdistysyhteyshenkilö on aktiivisesti mukana hyvinvoinnin edistämisen verkostoissa ja seuraa yhteiskehittämisen mahdollisuuksia hyvinvoinnin, elinvoiman ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Yhdistysyhteyshenkilö auttaa yhdistyksiä ideoidensa toteuttamisessa hankkeeksi ja kannustaa esim. Leader-rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämistä yhteisen ympäristön kehittämiseksi.

Yhdistykset voivat hakea rahoitusta myös yhteishankkeille, joiden koordinoinnissa ja mahdollistamisessa yhdistysyhteyshenkilö voi avustaa tarvittaessa.

Leader Karhuseudun yhteyshenkilö: hankeneuvoja Johanna Seppä

Leader Ravakan yhteyshenkilö: hankeassistentti Terhi Sinisalo



**Ihmisten kokoisille ideoille!**



# Maakunnallisen yhteistyön tiivistäminen

Maakunnallista yhteistyötä on tavoitteen tiivistää Satakunnan Yhteisökeskuksen sekä Satakunnan järjestöyhteistyöryhmä JYTRYN kanssa. Yhdistystoimijoita aktivoidaan liittymään mukaan JYTRY:n jäseneksi ja tutustumaan Satakunnan järjestöjen neuvottelukunnan toimintaan. Satakunnan järjestöjen neuvottelukunta edustaa kaikkia satakuntalaisia yhdistyksiä ja toimii yhdistysten edunvalvojana.

Osaamisen vahvistamiseksi järjestöyhteys henkilö tiedottaa aktiivisesti Yhteisökeskuksen koulutuksista ja muista mahdollisuuksista oman osaamisen edistämiseksi.

Keskeisiä Satakunnan maakunnallisia yhteys henkilöitä:

Satakunnan yhteisökeskus Otavan toiminnanjohtaja Milja Karjalainen

Satakunnan hyte-yhteys henkilöverkoston koordinaattori Piia Astila, Satasairaala

Järjestö 2.0 Satakunta-hankevastaava Ulla Jäntti



**Yhres  
Ettippäi!**



## **Liite 2. Eurajoen kunnan tapahtumatiedottaminen**

Eurajoen kunnan tapahtumatiedottaminen

6.3.2019

Tiedottamisen tehostamiseksi ja selkeyttämiseksi toivoisimme, että kunnan alueella järjestettävät tapahtumat ja toiminnot ilmoitettaisiin kunnan ylläpitämään tapahtumakalenteriin. Tapahtumakalenteri löytyy Eurajoen kunnan internet-sivuilta os: <https://tapahtumakalenteri.eurajoki.fi/> . Yhdistykset ja yksityiset henkilöt voivat ilmoittaa tapahtumista täyttämällä sivulta löytyvän lomakkeen.

Eurajoen kunnan virallisena kanavana käytämme Eurajoen kunnan Facebook-sivua <https://www.facebook.com/eurajoenkunta/>, Instagram-tiliä: @eurajoenkunta sekä kunnan verkkosivuja. Eurajoen kunta tulee jatkossa tekemään Facebook-sivulleen viikoittaisia koosteita tapahtumakalenteriin ilmoitettujen tietojen pohjalta, joita jokainen voi kätevästi jakaa omille somekanavilleen. Tapahtumakalenteri löytyy myös tulossa olevasta Eurajoki-sovelluksesta. Tämän lisäksi tapahtumakalenterin saa printattua ilmaiseksi kummastakin kirjastosta.

Eurajoen kunnan alueella toimivien yhdistysten välisen vuoropuhelun ja vertaistuen vahvistamiseksi on tehty suljettu facebook-ryhmä ”Eurajoen yhdistysfoorumi”, johon yhdistysten jäsenet voivat liittyä. Yhdistysfoorumi toimii Eurajoella toimivien yhdistysten keskustelupaikkana. Ryhmässä voidaan vaihtaa ajatuksia, suunnitella yhdistystoimintaa ja antaa vertaistukea. Ryhmä ei toimi tapahtumien ja toimintojen markkinointikanavana. Kunta toimii ryhmän ylläpitäjänä ja hyväksyy uusia ryhmäläisiä mukaan viikoittain. Ryhmä löytyy haulla ”Eurajoen yhdistysfoorumi” tai linkin takaa: <https://www.facebook.com/groups/eurajoenyhdistysfoorumi/>

Olkaa ystävällisiä ja jakakaa tätä tiedotetta ryhmissänne, kiitos!

### Liite 3. Viisi teesiä elinvoimaisen järjestötoiminnan edistämiseksi

Lähde: <https://www.innokyla.fi/documents/5607939/a314c5df-e070-42df-872b-7206c35004a6>

Viisi teesiä elinvoimaisen järjestötoiminnan edistämiseksi

## Teesi 1

### Kunnat ja maakunnat edistävät hyvinvointia tarjoamalla maksuttomia tiloja järjestöjen käyttöön.

- 1** Kuntien tulee tarjota järjestöjen käyttöön maksuttomia tiloja silloin, kun toiminta on yleishyödyllistä, maksutonta ja/tai kaikille avointa. Tilojen tulee vastata järjestöjen tarpeita ja kuntien tulisi kiinnittää huomiota tilojen kuntoon sekä esteettömyyteen. Kohtaamistilat edistävät kunnassa asuvien ja toimivien asukkaiden, järjestöjen, seurojen ja muiden toimijoiden toimintaa (mm. kerhojen, vertaisryhmien, koulutusten, luentojen ja tapahtumien pitämistä). Tällä on laajempi vaikutus myös yksinäisyyden ja syrjäytymisen torjunnassa.
- 2** Kuntien järjestöjen käyttöön tarjoamat tilat ovat yksi tärkeä järjestötoiminnan tukemisen muoto. Ilman asianmukaisia tiloja järjestöt eivät voi toteuttaa toimintaansa. Maksuttomat tilat (tai sähköiset alustat) mahdollistavat kunnassa asuvien erilaisten toimijoiden kohtaamisia ja yhteisöllisyyttä (yhteistyöllä päällekkäiset ja turhat toiminnot karsiutuvat). Sillä on laajempi vaikutus kunnassa toimivien henkilöiden aktiivisuuteen ja osallistamiseen.
- 3** Järjestöjen käytössä olevien tilojen tiedot tulee olla helposti löydettävissä esimerkiksi kunnan nettisivuilta ja niiden varaamiseen ja käyttämiseen tulee olla selkeät, kaikille järjestöille tasapuoliset ja yhdessä järjestöjen kanssa sovitut käytännöt. Tiloista tulee käydä säännöllisesti vuoropuhelua järjestöjen kanssa, jotta tarpeet ja yhdessä sovitut käytännöt ovat ajan tasalla. Toivottavaa olisi myös se, että kunnat tekisivät keskinäistä yhteistyötä tilakäytäntöjen yhdenmukaistamiseksi.
- 4** Tilojen omistuksen siirtyessä julkisen sektorin organisaatiolta toiselle, tulee järjestöjä informoida muutoksista ja varmistaa, että tilat ovat edelleen järjestöjen käytössä edellä kuvattujen käytäntöjen mukaisesti.

**SOSTE**

Järjestöt mukana muutoksessa

## Teesi 2

**Kaikkiin Suomen kuntiin nimetään järjestöyhdyshenkilö, jonka työtehtävät, roolit sekä työhön varattava aika on kirjallisesti määritelty ja tiedot löytyvät helposti kunnan sivuilta. Järjestöyhdyshenkilöiden yhteistyön tueksi luodaan maakunnallinen verkosto, jonka ylläpidosta, kehittämisestä ja koordinaatiosta voi vastata verkosto itse tai maakunnallinen/ alueellinen toimija (esim. alueellinen järjestö).**

- 1 Kaikkiin Suomen kuntiin nimetään järjestöyhdyshenkilö, jonka työtehtävät, roolit sekä työhön varattava aika on kirjallisesti määritelty ja tiedot löytyvät helposti kunnan sivuilta. Kunnan ja järjestöjen toimiva yhteistyö edistää asukkaiden hyvinvointia ja osallisuutta sekä ylläpitää kunnan elinvoimaa.
- 2 Järjestöyhdyshenkilöiden yhteistyön tueksi luodaan maakunnallinen verkosto, jonka ylläpidosta, kehittämisestä ja koordinaatiosta voi vastata verkosto itse tai maakunnallinen/alueellinen toimija (esim. alueellinen järjestö). Näin kunnan järjestöyhteistyö on koordinoitumpaa ja järjestelmällisempää paitsi järjestöjen, myös viranhaltijoiden, päättäjien ja asukkaiden näkökulmasta.
- 3 Järjestöyhteistyön tulee olla myös maakunnan rakenteissa. Organisoidun yhteistyön myötä toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden seuraaminen ja raportoiminen on tehokkaampaa ja vaikuttavampaa.

**SOSTE**

Järjestöt mukana muutoksessa

## Teesi 3

**Tulevaisuuden sote-uudistuksella turvataan järjestöjen mahdollisuudet hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyöhön. Maakunnissa ja kunnissa seurataan järjestöjen hyte-toiminnan toimintaedellytyksiä.**

- 1 Asiakkaan palvelukokonaisuuksista rakennetaan vaikuttavia ja ehjiä, sisällyttämällä siihen järjestöjen tekemä hyvinvointia ja terveyttä edistävä työ.
- 2 Tiedolla johtamisen tueksi tehdään ajantasainen, julkinen lista järjestölähtöisistä hyte-toiminnoista.
- 3 Kunnille ja maakunnille tarvitaan taloudellisia kannusteita, jotka painottavat ennaltaehkäisevää työtä. Kannusteiden on oltava riittävän suuria ja näitä resursseja kohdennetaan myös sote-järjestöille.
- 4 Kunnat ja maakunnat sopivat järjestöjen hyte-työn avustamisesta joko yhden organisaation sisällä tai keskinäisellä hyte-yhteistyösopimuksella.
- 5 Järjestöt paikallisella ja maakunnallisella tasolla nähdään myös hyvinvointia ja terveyttä edistävän tiedon tuottajina. Järjestöjen synnyttämä data integroidaan johtamiseen.
- 6 Hyte-työ nähdään koko suomalaisen järjestökentän asiana, jossa sote-yhdistyksiä kannustetaan laaja-alaiseen järjestöjen toimialan ylittävään yhteistyöhön. Näin sote-järjestöjen ydinosaaminen saadaan nykyistä laajemmin hyödynnettyä kansalaisten hyväksi.

**soste**

Järjestöt mukana muutoksessa

## Teesi 4

### Jokaisella maakunnalla on yhteisesti sovitut käytännöt, roolit ja rakenne järjestöavustuksille.

Sote-järjestöjen toimintaedellytysten turvaamiseksi tulee huolehtia, että:

- 1 Tulevat maakunnat jakavat järjestöavustuksia yleisesti ja erityisesti hyvinvointia ja terveyttä edistäviin järjestölähtöisiin toimintoihin.
- 2 Maakunnissa sovitaan eri tahojen roolit ja tehtävät yhdistysten avustamisessa (kunnat, kuntayhtymät, maakunnat).
- 3 Myös kunnilla on edelleen vastuu yhdistysten paikallisen toiminnan avustamisesta ja kunnissa tulisi olla yhteneväiset, yhdessä sovitut avustuskäytännöt. Hakuprosessit ovat avoimia ja selkeitä, jotta yhdistykset tietävät, mitä avustuksia voi hakea miltäkin taholta. Avustusten hakemisesta ja kriteereistä tiedotetaan avoimesti.
- 4 Järjestöjen saamat avustukset kunnilta ja maakunnilta tilastoidaan kattavasti (osana hyte-tietojen lakisääteistä keräämistä). Tieto avustuksista, niiden määristä ja avustetuista toiminnoista ovat maakunnan hallinnassa.
- 5 Maakuntien ja kuntien valtionosuuksissa tarvitaan erillinen kannustin tehdä hyte-työtä. Tämän kannustimen hyte-indikaattoreihin sisällytetään sote-järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö.

**SOSTE**

Järjestöt mukana muutoksessa



# Teesi 5

**Sote uudistuksessa tulee luoda selkeät pelisäännöt sille, mikä on järjestölähtöisen auttamistoiminnan rooli ja asema. Samassa yhteydessä järjestöjen avustuskelpoisuus on varmistettava.**

- 1 Lainsäädäntöä selkiytetään yleishyödyllisen toiminnan asemasta osana palveluvalikkoa.
- 2 Kuntien on kannattavampaa tukea arvopohjaista ja järjestölähtöistä toimintaa avustuksin kuin kilpailuttaa se ulkoisena palveluna.
- 3 Kun palvelu on kilpailutettava, otetaan käyttöön käänteinen kilpailutus, jossa painotetaan toiminnan laatua.
- 4 Kumppanuus- ja muille sopimuksille, joita järjestöt tekevät yhdessä julkisen toimijan kanssa, tulee olla selkeä ohjeistus, etteivät ne vaaranna yleishyödyllisen toiminnan avustuskelpoisuutta.

**SOSTE**

Järjestöt mukana muutoksessa