



MAASEUTUVERKOSTO



2012

MAASEUTUVERKOSTON JULKAISU | HALLITUSTYÖSKENTELYN OPAS

# Hallitustyöskentelyn opas

# Sisältö

Onnittelemme sinua, hallituksen jäsen! .....	3
1 Mikä on Leader-toimintaryhmä? .....	4
2 Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 .....	6
2.1 Yleistä .....	6
2.2 Painopisteet ja toimintalinjat .....	7
2.3 Leader .....	7
2.4 Toimintaryhmien paikalliset maaseudun kehittämissuunnitelmat .....	7
3 Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman toimijat ja tehtävänjako ....	8
3.1 Toimijat ja tehtävänjako .....	8
3.2 Leader-työryhmät .....	9
4 Leader-toimintaryhmän toiminta .....	10
4.1 Yhdistyksenä toimimisen raamit .....	10
4.2 Leader- toimintatavan reunaehdot .....	11
4.3 Muut rahoituslähteet .....	15
5 Hallituksen kokoaminen .....	15
5.1 Yhdistyslaki .....	15
5.2 Yhdistyksen säännöt .....	15
5.3 Kolmikantaperiaate .....	15
5.4 Varajäsenyys .....	17
5.5 Puheenjohtajuus .....	17
5.6 Erovuoroisuus .....	17
5.7 Hallituksen jäsenen eroaminen .....	17
6 Hallitus päätöksentekijänä .....	18
6.1 Kokoukset .....	18
6.2 Pöytäkirjat .....	18
6.3 Nimenkirjoitusoikeudet .....	19
6.4 Hanke- ja yritystukien käsittely .....	19
6.5 Esteellisyys- ja vastuunasiat .....	20
6.6 Taloushallinnon vastuut .....	21
6.7 Riskien hallinta .....	21
7 Hallitus työnantajana .....	22
7.1 Työsopimus .....	23
7.2 Lakisääteiset vakuutukset .....	23
7.3 Työterveyshuolto .....	23
7.4 Työnantajan muistilista .....	23
8 Aktiivinen hallitus .....	24
8.1 Kehittäjän rooli .....	24
8.2 Strategiatyö .....	25
8.3 Hallitus ja koulutus .....	25
8.4 Hallitus ja tiedottaminen .....	25
9 Toiminnan itsearviointi .....	25
10 Kansainvälisyys .....	26
11 Tulevaisuudennäkymiä .....	27
12 Lisätietoja .....	27



## Onnittelemme sinua, hallituksen jäsen!

Olet mukana merkittävässä maaseudun kehittämistyössä. Työpanoksesi on korvaamaton Leader-toimintaryhmän menestymiselle. Hallitustyöskentely on luovaa, vaativaa sekä haasteellista, sillä toimintaryhmätyön pelikenttä on vauhdikas. Hallitustehtäviä hoitaessasi on hyvä pitää mielessä seuraava lause:

**Hallituksen jäsenyys ei ole etuoikeus, se on vastuu.**

Olet luottamushenkilönä yhdistyksessä, joka toimii toimintaryhmänä ja toteuttaa Leader-pohjaista maaseudun kehittämistyötä. Tämän vuoksi toimintaryhmän hallitustyöskentelyssä on omat erityispiirteensä.

Tämän oppaan tarkoitus on toimia uusien hallitusjäsenten "sisäänajon" tukena, mutta myös vanhojen konkareiden muistilistana hallitustyöskentelyssä.

Opas ei ole kaikenkattava hallitustyön ohje-nuora. Sen ei ole myöskään tarkoitus toimia säädösten tulkintaohjeena. Oppaan tavoitteena on antaa lukijalleen katsaus Leader-toimintaryhmien hallitustyöskentelyn eri osa-alueisiin ja näkökulmia moniin mahdollisuuksiin.

Liedossa, 11.4.2011  
Heli Walls ja Eeva Mettälä-Willberg  
Leader-toimintaryhmä Varsin Hyvä ry

Toimintaryhmien hallitukset ovat tärkeitä toimijoita Suomen maaseudulle. Ne linjaavat ja mahdollistavat alueensa kehittymistä.

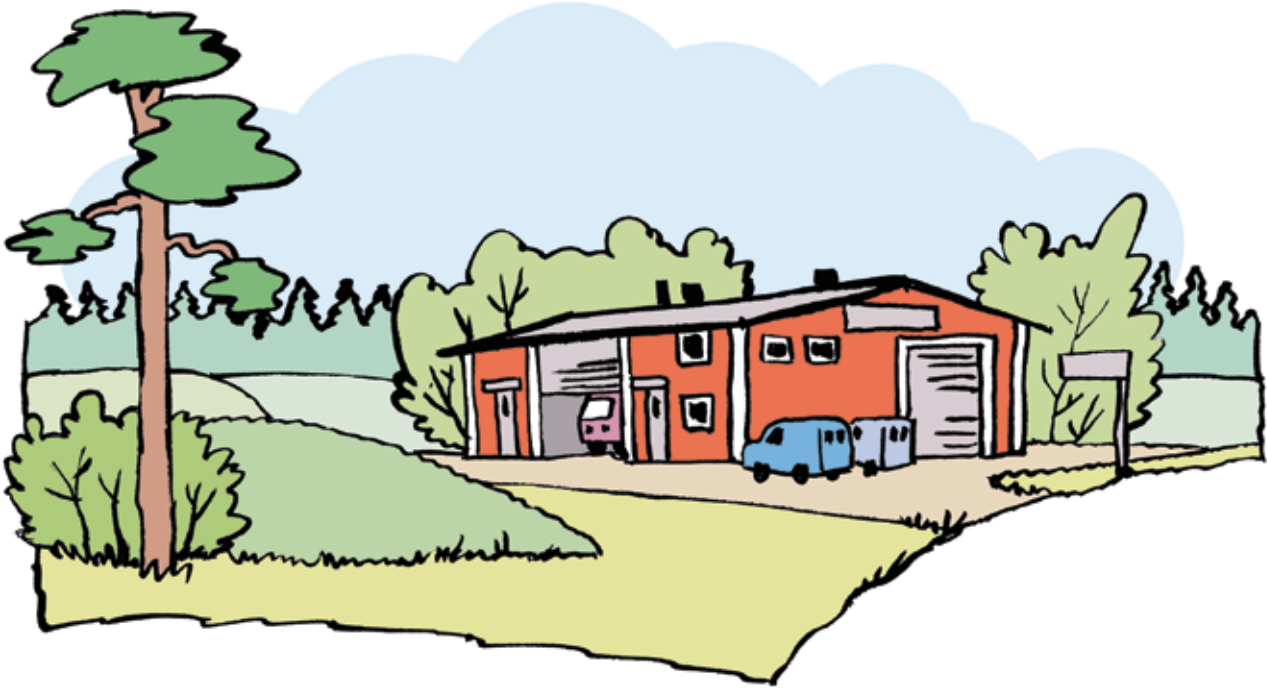
Toimintaryhmien hallituksilla on useita rooleja: maaseudun kehittäjä, työnantaja, yhteyksien luoja, vaikuttaja ja alueensa ääni. Hallitustyöskentely on haastavaa ja vaativaa, mutta varmasti myös palkitsevaa.

Tarvitsemme innostuneita, aktiivisia ja ammattitaitoisia toimintaryhmien hallituksia. Haluamme olla tukemassa teitä tärkeässä työssänne!

Toivomme, että tämä opas osaltaan auttaa teitä hallitustyössänne.

Maaseudun kehittämisen intoa toivottaen!

Maa- ja metsätalousministeriö,  
Maaseutuvirasto ja maaseutuverkostoyksikkö



# 1 Mikä on Leader-toimintaryhmä?

Toimintaryhmä on rekisteröity yhdistys, joka kannustaa maaseudun asukkaita kehittämään omaa aluettaan, lisäämään sen viihtyisyyttä sekä synnyttämään työpaikkoja ja yrityksiä.

Leader-toimintaryhmä on sekä **yhdistys** että **toimintatapa**.

Käytännön toimintaa toteuttavat yhdistyksen palkkaamat työntekijät ja siitä vastaa yhdistyksen hallitus.

Toimiessaan rekisteröityneenä **yhdistyksenä** Leader-toimintaryhmää koskevat yhdistyslaki ja siihen liittyvät muut reunaehdot, kuten yhdistyksen omat säännöt.

**Leader-toimintatapa** on sen sijaan enemmän kuin yhdistyksenä toimimista. Se on maaseudun kehittämisen menetelmä, joka perustuu alhaalta ylöspäin -periaatteeseen. Leader-toimintatapa nojautuu seitsemään peruseriaatteeseen, jotka on määritelty Neuvoston (EY (N:o) 1698/2005) maaseutuasetuksessa

Leader-toiminnan peruseriaatteet ovat:

1. *tarkoin määritellyille seutukunnallisille maaseutualueille on laadittu aluekohtaiset paikalliset kehittämisstrategiat,*
2. *paikalliset julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet,*
3. *alhaalta ylöspäin suuntautuva lähestymistapa, jossa paikallisten kehittämisstrategioiden laatimista ja täytäntöönpanoa koskeva päätöksentekovalta kuuluu paikallisille toimintaryhmille,*
4. *monialainen strategian suunnittelu ja täytäntöönpano, joka perustuu paikallisen elinkeinoelämän eri alojen toimijoiden hankkeiden väliseen vuorovaikutukseen,*
5. *innovatiivisten lähestymistapojen täytäntöönpano,*
6. *yhteistyöhankkeiden täytäntöönpano ja*
7. *paikallisten kumppanuuksien verkottaminen.*

Peruseriaatteiden avulla halutaan vaikuttaa siihen, että hankkeiden valmistelu ja päätösvalta rahoitetta-

vista hankkeista on tavallisilla ihmisillä, jotka ovat kotiseutunsa parhaita asiantuntijoita. Toimintaryhmät ovat kaikille avoimia yhdistyksiä joiden toimintaan kaikki alueensa kehittämisestä kiinnostuneet ihmiset ja yhteisöt pääsevät vaikuttamaan.

**Ideat ja hankehakemukset tulevat alueen ihmisiltä ja yhteisöiltä, eikä niiden sisälöstä ole voitu päättää etukäteen kehittämissuunnitelmaa kirjoitettaessa.**

Leader-työhön kuuluu uusien toimintatapojen kokeilu ja edistäminen, tasa-arvoinen osallistuminen ja päätöksenteko, verkostoituminen sekä kestävä kehityksen toteuttaminen. Jotta kehittämisrooli pysyisi elävänä, toimintaryhmän tulee olla muuttuva ja mukautuva.

Keskeistä toimintatavan toteuttamisessa on hallituksen kokoaminen ns. kolmikanta-periaatteella, josta jäljempänä enemmän.

Leader-toimintaan kuuluvia asioita hoitaessaan yhdistystä koskettavat maaseutuohjelmaan liittyvät EU:n asetukset ja säädökset sekä kotimaiset lait, asetukset ja määräykset.

Yhdistyksen hallituksen tulee tiedottaa päätöksistään, kertoa kattavasti kehittämissuunnitelmastaan sekä sen rahoitusmahdollisuuksista, tiedottaa hallituksen kokoonpanosta, sekä rahoitetuista ja toiminnassa olevista hankkeista.

Leader-perusteista maaseudun kehittämistä rahoitetaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman kautta.





## 2 Manner-Suomen maaseudun kehittämishjelma 2007–2013

### 2.1 Yleistä

Manner-Suomen maaseudun kehittämishjelma 2007–2013 tähtää elinvoimaisen maaseudun säilymiseen, ympäristön tilan paranemiseen ja uusiutuvien luonnonvarojen kestäväään käyttöön. Painopisteet ovat seuraavat:

1. *Maa- ja metsätalouden harjoittaminen taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä sekä eettisesti hyväksyttävällä tavalla koko Suomessa*
2. *Yritysten kilpailukykyä, uutta yrittäjyyttä ja yrittäjien verkostoitumista suosiva ja kehittävä toiminta maaseudun elinkeinojen monipuolistamiseksi ja työllisyyden parantamiseksi*
3. *Paikallisen omaehtoisen toiminnan vahvistaminen maaseudun elinvoiman ja elämänlaadun lisäämiseksi*

Ohjelmaa rahoitetaan Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston (maaseuturahasto) sekä valtion, kuntien ja yksityisin varoin. Julkisen rahoituksen osuus on yhteensä 6,8 miljardia euroa, josta noin kaksi miljardia euroa on peräisin maaseuturahastosta. Yksityistä rahoitusta arvioidaan kertyvän miljardi euroa, jolloin ohjelman kokonaisrahoitus olisi noin 7,8 miljardia euroa.

Leader-toimintatapa on ohjelmakaudella 2007–2013 käytössä koko maassa. Sitä voidaan soveltaa Manner-Suomen maaseudun kehittämishjelman kaikilla neljällä toimintalinjalla. Toimintalinjassa 4 yhdistyvätkin kaikkien linjojen sisällölliset tavoitteet, joita toteutetaan 55 paikallisen Leader-yhdistyksen kautta.

Ahvenenmaalle on laadittu oma maaseudun kehittämishohjelma ja siellä toimii yksi Leader-toimintaryhmä.

## 2.2 Painopisteet ja toimintalinjat

Manner-Suomen maaseudun kehittämishohjelman painopisteet perustuvat maaseudun tilanneanalyysiin. Tarkastelun näkökulmia olivat väestö, elinkeinot, talous, työllisyys, palvelut, infrastruktuuri, osaaminen, yhteisöllisyys, kulttuuri ja ympäristön tila.

Analyysin pohjalla on maaseudun kolmijako, joka luokittelee maaseudun kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. Ohjelman rahoitus painottuu harvaan asutulle maaseudulle ja ydinmaaseudulle.

Manner-Suomen maaseudun kehittämishohjelman varat jakautuvat ohjelman neljälle toimintalinjalle *Toimintalinja 1.*

*maa- ja metsätalouden kilpailukyvyntarantaminen (n. 8,2 % koko ohjelman julkisesta rahoituksesta)*

*Toimintalinja 2.*

*ympäristön ja maaseudun tilan parantaminen (n. 80,6 %)*

*Toimintalinja 3.*

*maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen ja maaseutualueiden elämänlaadun parantaminen (n. 7,1 %)*

*Toimintalinja 4.*

*Leader-toimintatapa (n. 3,6 %)*

## 2.3 Leader

Leader-toimintatavan eli toimintalinjan 4 julkisen rahoituksen osuus ohjelmakaudella 2007–2013 on noin 253 miljoonaa euroa.

Leader-toimintatapa toimintalinjalla 1, toimenpiteestä 411 voidaan rahoittaa

*111 Ammatillista koulutusta ja tiedotusta koskevat toimet*

*123 Maa- ja metsätaloustuotteiden arvon lisääminen*

*124 Yhteistyö maatalouden ja elintarvikealan sekä metsätalouden uusien tuotteiden, menetelmien ja teknologioiden kehittämiseksi*

Leader-toimintatapa toimintalinjalla 2, toimenpiteestä 412 voidaan rahoittaa

*214 Maatalouden ympäristötuet, ympäristötuen erityistuki yhdistyksille perinnebiotooppien ja kosteikkojen hoitoon*

*216 Ei-tuotannollinen investointituki, perinnebiotooppien peruskunnostus ja kosteikkojen perustaminen*

Leader-toimintatapa toimintalinjalla 3, toimenpiteestä 413 voidaan rahoittaa

*311 Taloudellisen toiminnan laajentaminen maatalouden ulkopuolelle*

*312 Mikroyritysten perustaminen ja kehittäminen*

*313 Matkailuelinkeinojen edistäminen*

*321 Elinkeinoelämän ja maaseutuväestön peruspalvelut*

*322 Kylien kunnostus ja kehittäminen*

*323 Maaseutuperinnön säilyttäminen ja edistäminen*

*331 Koulutus ja tiedotus*

Toimintalinja 4 sisältää lisäksi toimenpiteet

*421 Alueiden ja valtioiden välinen yhteistyö*

*431 Leader-toimintatapa*

## 2.4 Toimintaryhmien paikalliset maaseudun kehittämissuunnitelmat

EU:n maaseudun kehittämishohjelma antaa suuntaviivat Manner-Suomen maaseudun kehittämishohjelmalle ja sitä toteuttaville ELY-keskusten laatimille alueellisille maaseudun kehittämissuunnitelmille sekä Leader-toimintaryhmien laatimille paikallisille maaseudun kehittämissuunnitelmille.

Jokaisella Leader-yhdistyksellä on oma paikallinen maaseudun kehittämissuunnitelma, jonka painopisteiden mukaan ryhmän hallitus valitsee rahoittamansa kehittämis- ja yrityshankkeet. Ohjelmat on laadittu yhdessä alueen asukkaiden, yhteisöjen ja muiden toimijoiden kanssa.

Maa- ja metsätalousministeriö ja kukin toimintaryhmä allekirjoittivat marraskuussa 2007 sopimuksen paikallisen kehittämissuunnitelman toteuttamisesta. Sopimuksen mukaisesti toimintaryhmän keskeinen tehtävä on aktivoida, neuvoa ja avustaa paikallisia toimijoita hankkeiden valmistelussa ja toteuttamisessa. Ministeriö puolestaan osoittaa toimintaryhmän käyttöön vuosittaiset myöntövaltuudet eli varat toimintaan ja hankkeiden rahoitukseen.



## 3 Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman toimijat ja tehtäväjako

### 3.1 Toimijat ja tehtäväjako

Maa- ja metsätalousministeriö (MMM) on hallintoviranomainen, joka vastaa Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman suunnittelusta, lainsäädännöstä sekä rahoituksesta ja rahoituksen jaosta alueiden käyttöön. Ministeriö valitsee toimintaryhmät, hyväksyy niiden paikalliset suunnitelmat, osoittaa ryhmittäisen rahoituksen sekä tekee sopimukset ryhmien kanssa.

Maaseutuvirasto (Mavi) hallinnoi tukia valtakunnallisesti, antaa ohjeet toimeenpanosta, laatii lomakkeet sekä vastaa tukien maksatuksesta ja valvonnasta. Lisäksi Mavi ylläpitää Aitta-ekstanettiä, joka on hallinto- ja maksamisviranomaisten tiedonvälityskanava toimintaryhmille.

ELY-keskuksissa tehdään toimintaryhmien puoltamien hankkeiden viranomaispäätökset sekä käsitellään maksuhakemukset. ELY-keskukset myös rahoittavat niiltä suoraan haettuja kehittämishank-

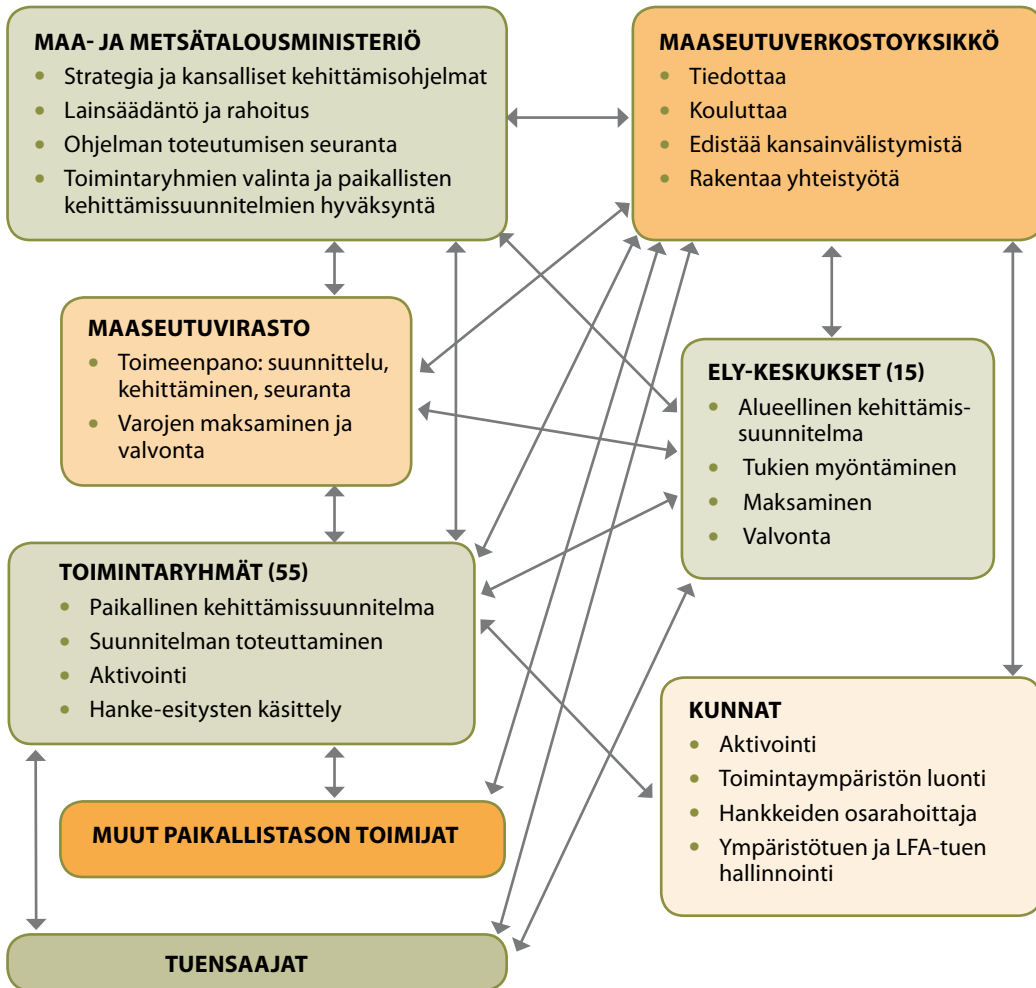
keita ja yritystukia sekä maatilojen investointeja ja ympäristötukia.

Leader-toimintaryhmät vastaavat paikallisen kehittämissuunnitelman toteuttamisesta alueellaan, rahoittavat sen mukaisia hankkeita sekä myöntävät yritystukia. Päätöksenteko on kaksiosainen: ryhmässä tehdään hankkeiden tarkoituksenmukaisuusharkinta ja ELY-keskus tarkistaa hankkeiden lailisuuden.

Päätöksenteon lisäksi Leader-toimintaryhmien tärkeänä tehtävänä on aktivoida ja neuvoa hankehakijoita.

Maaseutuverkostoyksikkö on maa- ja metsätalousministeriön yksikkö, jonka tehtävänä on toimintaryhmien verkostoitumisen edistäminen. Maaseutuverkostoyksikkö järjestää kaikille toimintaryhmille tarkoitettua koulutusta ja auttaa myös toimintaryhmien kansainvälistymisessä. Lisäksi se ylläpitää osaltaan [www.maaseutu.fi](http://www.maaseutu.fi)-sivustoa ja lähettää ajankohtaista sähköpostitiedotusta.





## 3.2 Leader-työryhmät

Toimintaryhmyötä kehitetään jatkuvasti ja ryhmien yhteisiä asioita käsitellään eri työryhmissä kansallisella tasolla.

Paikallisen kehittämisen teemaryhmä on Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän asettama ryhmä, jonka tehtävänä on kehittää Leader-metodia ja vahvistaa sitä paikallisen kehittämisen välineenä. Teemaryhmä edistää kansainvälistä toimintaa ja valmistele tulevaa ohjelmakautta toimintaryhmytyön osalta. Ryhmässä ovat edustettuina paikalliset toimintaryhmyt, ELY-keskukset, keskushallinnon

ministeriöt, Maaseutuvirasto, maaseutuverkostoyksikkö sekä sidosryhmyt. Ryhmä toimii MMM:n puheenjohtajuudella.

Maaseutuverkostolla on oma Leader-työryhmänsä, joka käsittelee toimintaryhmien koulutukseen ja yhteistyöhön liittyviä asioita, mukaan luetuna kansainvälinen yhteistyö.

Suomen Kylätoiminta ry:llä on Leader-jaosto. Sen tehtävänä on muodostaa toimintaryhmien yhteisiä kantoja ja vaikuttaa Leader-metodin kehittämiseen sekä Leader-ohjelman toimeenpanoon liittyviin kysymyksiin.



## 4 Leader-toimintaryhmän toiminta

### 4.1 Yhdistyksenä toimimisen raamit

#### 4.1.1 Yhdistyslaki

Toimintaryhmän toiminnan perustana ovat yhdistyslaki sekä yhdistyksen omat säännöt.

Yhdistyslaki löytyy osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

#### 4.1.2 Jäsenistö

Yhdistys elää jäsenistään. Tämän takia on tärkeää, että jäseneksi liittyminen on helppoa. Leader-yhdistyksen jäseneksi voivat liittyä yksityishenkilöt, yhteisöt, yritykset sekä julkiset tahot eli kuka tahansa.

Toimintaryhmätyön A ja O on alhaalta ylös suunnattu toiminta, joka tavoittelee uusien aktiivisten ihmisten saamista mukaan toimintaan.

**Jäsenistönsä kautta toimintaryhmät pysyvät uusiutuvina ja elävinä.**

Hallituksessa tulisi pohtia, millä keinoin jäsenhankintaa voitaisiin edistää, mutta myös miten jäsenistö saadaan sitoutumaan mukaan käytännön

toimintaan. Jäsenmaksusta päättäminen on jokaisen yhdistyksen oma asia, mutta perinteisesti yhdistystoimintaan kuuluvat jäsenmaksut.

Suomen Leader-toimintaryhmissä on yhteensä yli 10 000 jäsentä. Jäsenmäärä on tärkeä mittari kuvaamaan toiminnan laajuutta ja avoimuutta.

#### 4.1.3 Vuosikokous

Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille (yhdistyslaki 4. luku, 16 §). Näin ollen ylintä päätösvaltaa käyttää yhdistyksen kokous. Yhdistyksen kokous on pidettävä säännöissä määrättyinä aikana. Jos sitä ei ole kutsuttu koolle, on jokaisella yhdistyksen jäsenellä oikeus vaatia kokouksen pitämistä. Yhdistyslaissa ja yhdistyksen säännöissä säädetään tästä tarkemmin.

Rajanveto siitä, mistä asioista hallitus voi itsenäisesti päättää, ja mitkä asiat on vietävä vuosikokoukseen, riippuu käsitteillä olevan asian laajuudesta ja merkityksestä suhteessa yhdistyksen toimintaan. Yhdistyksen säännöissä on saatettu määrätä tästä erikseen. Ellei näin ole, tulee yhdistyksen hallituksen tarkastella toimivaltuutensa riittävyyttä esimerkiksi erityisen merkittävässä taloudellisissa päätöksissä tai sitoumuksissa.

#### 4.1.4 Hallitus

Hallitus toimii yhdistyksen edustajana. Hallitukselle kuuluvat yleensä kaikki yhdistyksen asioiden hoitoon kuuluvat tehtävät, jotka eivät lain ja yhdistyksen sääntöjen mukaan kuulu yhdistyksen vuosikokouksen päätettäviin asioihin.

**Hallituksella on aktiivinen rooli toimintaryhmätyössä.**

Paikallisen toimintaryhmän hallituksen tehtäviin kuuluu ns. normaalien hallitustehtävien (esim. hallitus työnantajana) lisäksi lukuisia muita toimia, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan toimintaryhmätyöskentelylle.

Konkreettisia toimintaryhmän hallitukselle kuuluvia tehtäviä ovat mm. uusien maaseutukehittämissen toimintamallien löytäminen, näiden toimintamallien toteuttaminen hankkeiden avulla, tiedottaminen toimintaryhmätyöstä ja sen mahdollisuuksista, hankerahoituksesta päättäminen sekä hankkeiden seuranta.

Hallitus päättää toimintaryhmän toiminnan päälinjaukset, joita henkilöstö toiminnassaan toteuttaa. Hallitus huolehtii siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuudet suoriutua arkipäivän rutiineista sujuvasti. Hallitus vastaa yhdistyksen toiminnasta.

**Hallitus toimii henkilöstön tukena.**

Vuonna 2009 toimintaryhmien hallitusten koko oli keskimäärin 12 jäsentä.

#### 4.1.5 Henkilöstö

Toimintaryhmään palkattu henkilöstö hoitaa päivittäiset juoksevat asiat ja hallituksen sille määräämät tehtävät.

**Henkilöstö on toiminnastaan vastuussa hallitukselle.**

Toimintaryhmissä on työntekijöitä yleensä yhdestä kolmeen: toiminnanjohtaja, taloushenkilö ja hanke-neuvoja. Tämän lisäksi voi olla erillisiä hanketyöntekijöitä. Kaikki eivät välttämättä ole kokoaikaisia.



## 4.2 Leader- toimintatavan reunaehdot

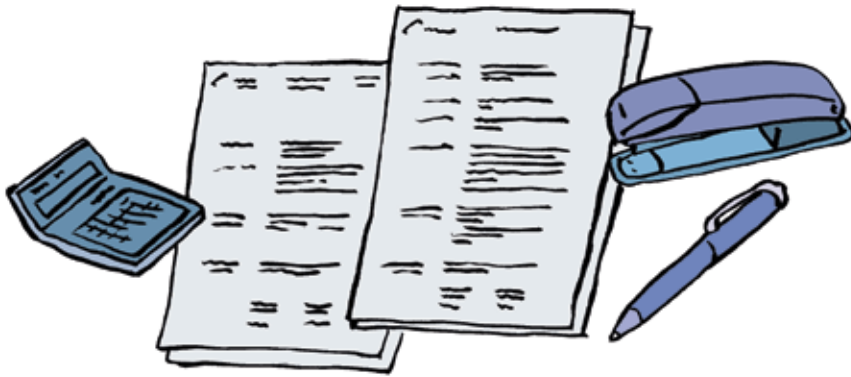
### 4.2.1 Lait ja asetukset

Leader-toimintaa määrittävät ohjelmatyön toimeenpanoon liittyvät kansalliset lait ja asetukset. Tärkeimmät näistä ovat Laki maaseudun kehittämiseen liittyvistä tuista sekä asetukset hanketoiminnan ja yritystoiminnan tukemisesta. Näiden lisäksi sekä Euroopan neuvosto että komissio ovat antaneet erinäisiä maaseudun kehittämistä koskevia asetuksia ohjelmakaudelle 2007–2013.

Lakeihin ja asetuksiin voi tutustua ministeriön nettisivulla: [http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/ohjelmakausi20072013/saadokset.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/ohjelmakausi20072013/saadokset.html)

Lakien ja asetusten ohella Maaseutuvirasto antaa ohjelman toimeenpanoon liittyviä määräyksiä ja ohjeita, joissa määritellään tarkemmin mikä on mahdollista ja mikä ei.

Lainsäädäntö ja ohjeistus määrittävät rahoitukseen liittyvät raamit. Paikallinen oma kehittämissuunnitelma antaa hallitukselle ikään kuin sisällölliset reunaehdot, millaisia Leader-hankkeita omalla alueella voidaan rahoittaa. Tätä valintaa helpottamaan jokaisella ryhmällä on suunnitelmassaan omat hankkeiden valintakriteerit, jotka ovat keskeisiä, kun hankkeita käsitellään.



#### 4.2.2 Tavoitteet

Toimintaryhmä – sen henkilöstö, hallitus ja yhdistyksen jäsenet – toteuttaa omaa paikallista maaseudun kehittämissuunnitelmaansa, jossa on määritelty toiminnan määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Kehittämissuunnitelmaan on syytä palata aika ajoin, ja päivittää sitä toteutuksen edetessä.

**Tavoitteena on oikeasti toteuttaa laadukasta ja suunnitelmallista maaseudun kehittämistyötä. Tavoitteena ei ole vain saada rahat käytettyä.**

#### 4.2.3 Omat menettelytavat

Toimintaryhmätyöskentelyn lähtökohtana on toimintaryhmän itsenäisyys. Toimintaryhmä määrittelee itselleen omat menettelytapansa. Tämä tarkoittaa, että yhdistyksen tulee paitsi seurata yhdistyslain normeja sekä omaa kehittämissuunnitelmaansa, myös määritellä omat pelisääntönsä, sisäinen työnjakonsa sekä päätöksentekoprosessinsa. Ohjelmien vastuutahot (MMM, Mavi) edellyttävät toimintaryhmiltä hallituksille omia sisäisiä menettelytapaohteja, ns. hallinnollista ohjetta.

**Selkeät omat menettelytapaohteet helpottavat huomattavasti kaikkien toimintaa.**

Menettelytapaohteet voivat **esimerkiksi** sisältää yhdistyksen työnjaon määrittelyn (mikä on henkilöstön / hallituksen / ohjausryhmän vastuualue), hankehakemusten käsittelyprosessin (hakuajat, työryhmän käsittely, hallituksen käsittely), rahoitusperiaatteet sekä muut kehittämiseen liittyvät prosessit. Ohjeessa on hyvä käsitellä myös salassapitoasiat: mitkä asiat

ovat salaisia, mitkä julkisia ja kuka vastaa tiedottamisesta. Myös **kansainvälistymissuunnitelmat** ja -toimenpiteet voivat kuulua ryhmäkohtaisiin menettelytapaohteisiin.

#### 4.2.4 Työnjako

Kuten edellä on mainittu, toimintaryhmän tulee itse määritellä selkeä työnjako eri toimijoiden välille. Yleensä toimintaryhmän työtehtävät jakaantuvat henkilöstön, hallituksen, työryhmien ja ohjausryhmien kesken.

#### 4.2.5 Hallituksen alaiset työryhmät

Toimintaryhmän hallitus voi halutessaan perustaa teemakohtaisia työryhmiä, hanketyöryhmiä tai vastaavia. Työryhmissä keskustellaan teemaan liittyvistä linjauksista ja valmistellaan hallitukselle esityksiä. Yleensä työryhmälle kuuluu hankehakemusten valmistelu ja niiden sisällöstä keskustelu. Käsitellyssä pitää muistaa huomioida salassapitosäännökset.

Työryhmien ja hallituksen välisestä linkityksestä ja tiedonkulusta on välttämätöntä huolehtia.

Koska toimintaryhmätyöskentelyn peruskivenä on avoimuus, työryhmiä on perustettu, jotta mukaan saataisiin enemmän aktiivisia ihmisiä. Työryhmätyöskentelyssä hyödynnetään eri ammattiryhmien asiantuntijoita, jolloin saadaan laajempi näkemys hankkeiden valmisteluun.

#### 4.2.6 Hankkeiden ohjausryhmät

Leader-hankkeille voidaan asettaa virallinen ohjausryhmä tai hankkeen toteutuksen tueksi epävirallinen seurantaryhmä.

Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa ja ohjata hanketta siten, että se toteutetaan hankesuunnitelman ja rahoituspäätöksen mukaisesti sekä toimia hankkeen toteuttajan tukena hankkeen käytännön toteuttamiseen liittyvissä asioissa.

### Ohjausryhmän asettaminen (virallinen ohjausryhmä)

Ohjausryhmä asetetaan hankkeisiin, jotka toteutetaan alueiden välisinä ja valtakunnallisina. Lisäksi ohjausryhmä on asetettava sellaisille laaja-alaisille hankkeille, joiden hyväksyttävät kustannukset ovat vähintään 300 000 euroa ja joille myönnettävä tuki on 100 prosenttia.

Ohjausryhmä voidaan asettaa myös hankkeille, joilla on laajoja vaikutuksia yritystoimintaan, alueen elinkeinoharjoittajien toimintaedellytyksiin tai alueelliseen hyvinvointiin. Alle 20 000 euron hankkeisiin ei ohjausryhmää aseteta, ellei tähän ole painavia, esimerkiksi edellä mainittuja syitä.

### Ohjausryhmän perustaminen

ELY-keskus voi edellyttää ennen tuen myöntämistä tuen hakijaa asettamaan ohjausryhmän ja nimeämään sen jäsenet, mikäli hakija ei ole sitä hanketukihakemuksessaan tehnyt ja se olisi pitänyt lain mukaan tehdä (HankeVna 56§). Ohjausryhmässä on edustettuina tuen myöntävän viranomaisen lisäksi muut hankkeen rahoitukseen osallistuvat tahot sekä hankkeen laajuudet kannalta riittävä määrä asiantuntijoita. Tuen saaja nimittää ohjausryhmän jäsenet lukuun ottamatta tuen myöntävää viranomaisen edustajaa. Toimintaryhmän hallituksella on loppujen lopuksi vastuu ohjausryhmän jäsenten nimittämisestä. Ohjausryhmän jäseneksi ei saa nimetä ketään, joka ei ole antanut tehtävään kirjallista suostumusta. (KehL 22§)

Ohjausryhmän koko vaihtelee, eikä sen koolle ole erityisiä vaatimuksia. Tärkeintä on, että ohjausryhmän jäsen pystyy toimimaan hankkeen toteuttajan tukena. Näin ollen ohjausryhmän jäsenen tulee tuntea hankkeen hankesuunnitelma ja olla tietoinen Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta ja siihen liittyvistä säädöksistä.





**Ohjausryhmän jäsenen tulee tuntee hankesuunnitelma ja olla tietoinen ohjelmaan liittyvistä säädöksistä, jotta hän pystyisi toimimaan toteuttajan tukena.**

Vastuu hankkeen toteuttamisesta on kuitenkin hanketuen hakijalla, eikä vastuuta voida siirtää ohjausryhmälle.

#### **Ohjausryhmän tehtävät ohjausryhmän kokouksessa**

Ohjausryhmän kokouksissa yleisen kokouskäytännön lisäksi käsitellään hankkeen ajankohtaiset asiat: mitä hankkeessa on tähän saakka tapahtunut ja millaisia asioita hankkeessa tullaan seuraavaksi tekemään sekä hankkeen aikana esiin nousseita kysymyksiä. Kokouksessa käydään läpi hankkeen taloudellinen tilanne ja mahdolliset hankesuunnitelman muutostarpeet. Ohjausryhmän kokouksessa ohjausryhmä hyväksyy myös hankkeen seurantatiedot (indikaattorilomakkeet), väliraportit ja loppuraportit ennen kuin ne toimitetaan hankkeen rahoittajalle.

#### **Seurantaryhmä hankkeen toteutuksen tueksi (Epävirallinen ohjausryhmä)**

Hankkeelle voidaan asettaa myös epävirallinen seurantaryhmä tukemaan hankkeen onnistumista. Sen toimintaperiaatteet ovat samat kuin virallisen ohjausryhmän: seurata hankeprojektin etenemistä kokonaisuudessaan.

Riippumatta siitä, perustetaanko hankkeelle ohjausryhmä vai ei, on tärkeää, että hallitus pitää

yhteyttä rahoittamiinsa hankkeisiin. Tämä on tärkeää oppimisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Hallituksen kokouksiin tulee varata aikaa hankkeista saatavan palautteen tarkasteluun ja tarvittavien johtopäätösten tekemiseen.

#### **4.2.7 Hanke- ja yritystuet**

Hanke- ja yritystuet ovat toimintaryhmän konkreettisin kehittämistoimenpide. Leader-toimintaryhmien kautta voi hakea rahoitusta yrityksen investointeihin, kehittämiseen ja ensimmäisten vieraiden työntekijöiden palkkaamiseen. Tämän lisäksi voidaan rahoittaa elinkeinojen monipuolistamiseen tähtääviä hankkeita, koulutusta sekä yleishyödyllisiä investointeja ja kehittämishankkeita, jotka voivat olla alueellisia, alueiden välisiä tai kansainvälisiä.

Yhdistykset voivat hakea myös ympäristötukea ELY-keskuksesta sillä ehdolla, että Leader-ryhmä puoltaa hakemusta.

Hankkeita ja yritystukikohteita ei tule valita ja rahoittaa umpimähkään. Tärkeätä on, että hallitus tietoisesti rahoittaa hankkeita ja yrityksiä, joista **suoraan** nähdään niiden sopivuus toimintaryhmän paikalliseen kehittämissuunnitelmaan.

**Yksittäinen hanke tai yritystuki ei välttämättä vielä muuta omaa aluetta, mutta yhdessä ne toteuttavat toimintaryhmän kehittämissuunnitelmaa.**



## 4.3 Muut rahoituslähteet

Toimintaryhmillä on Leader-rahoitusta laajempi kehittäjän rooli alueellaan. Toimintaryhmät voivat hakea rahoitusta kansallisista aluekehitysohjelmista ja EU:n rakennerahastoista. Näitä ovat esimerkiksi EU:n sosiaalirahaston (ESR) tai aluekehitysrahaston (EAKR) rahoitus. Eri ohjelmia ja mahdollisuuksia kehittämiseen on paljon, ja niitä kannattaa hyödyntää myös paikallisesti.

Alueelliset kalatalousryhmät ovat uusin toimintaryhmätyön laajentumisen esimerkki. Ryhmät toimivat ohjaamalla Euroopan Kalatalousrahaston tukea elinkeinokalatalouden ja kalastusmatkailun kehittämiseen alueellaan. Ryhmät toimivat Leader-toimintaryhmien yhteydessä. Jokainen kalatalousryhmä on laatinut alueelleen kalatalouden kehittämisstrate-

gian. Kalatalousryhmiä on Suomessa seitsemän: <http://www.mmm.fi/fi/index/ektr/kalatalousryhmat.html>

Toimintaryhmän hallituksen jäsenen tulee olla tietoinen eri ohjelmista rahoitetusta toiminnasta ja sen reunaehdoista. Eri ohjelmissa mm. kuntarahoituksen rooli vaihtelee, ja siihen voi liittyä erityyppisiä vastuukysymyksiä. Henkilöstön tulisi antaa uusille hallituksen jäsenille tietoa toiminnan koko laajuudesta ja eri ohjelmien toimintamekanismeista.

Toimintaryhmillä voi olla myös omaa varainhankintaa. Yhdistys päättää ensinnäkin perittävistä jäsenmaksuista ja voi kerätä rahaa muiden yhdistysten tavoin. Toimintaryhmien kannattaa selvittää myös eri säätiöiden, kuntien, maakuntien ja ministeriöiden rahoitusmahdollisuudet.

# 5 Hallituksen kokoaminen

## 5.1 Yhdistyslaki

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä tulee olla hallitus, joka valitaan yhdistyksen vuosikokouksessa yhdistyksen sääntöjen mukaisesti. Hallituksen jäsenyyden on vapaaehtoista, mutta jos jäsenyyden on ottanut vastaan, on samalla lupautunut hoitamaan hallituksen jäsenelle yhdistyslain mukaan kuuluvia tehtäviä.

**Ryhmällä ja sen hallituksella on oltava alueen asukkaiden luottamus.**

## 5.2 Yhdistyksen säännöt

Yhdistyksen säännöissä määritellään ryhmän toiminnan raamit, joita ovat mm. hallituksen kokoonpanoon liittyvät määräykset. Toimintaryhmätyöhön liittyy tavallisesta yhdistystoiminnasta poikkeavia erityis-

piirteitä kuten esim. hallitusten jäsenten taustatahot (kts. kolmikanta-periaate) sekä alueellinen edustuksellisuus. Hallituksen kokoaminen tulee tehdä yhdistyksen sääntöjen, yhdistyslain sekä Leader-toimintatavasta tulevien erityisehtojen mukaisesti.

## 5.3 Kolmikantaperiaate

Toimintaryhmän hallitus tulee koota ns. kolmikantaperiaatteen mukaisesti. Kolmikanta-periaatteella tarkoitetaan että kolmasosa hallituksen jäsenistä edustaa julkista hallintoa, toinen kolmannes paikallisia yhdistyksiä ja yrityksiä ja loput maaseudun asukkaita.

Kolmikannalla varmistetaan toimintaryhmätyön edellyttämä **avoimuus** ja **tasapuolisuus** päätöksentekoon osallistumisessa sekä uusien ihmisten mukaan saaminen paikalliseen kehittämistyöhön.

Kolmikantaperiaatteen toteutuminen varmistaa myös paikallisen toimintaryhmän toimintamahdollisuudet pitkällä aikavälillä. Kolmikanta varmistaa tehokkaasti Leader-metodin ja varojen yhteiskäytön aidosti kaikkien kolmikannan osien kesken: maaseudun asukkaiden ja pienyrittäjien, yhdistysten ja paikallisen julkisen hallinnon. MMM seuraa kolmikantaperiaatteen toteutumista tarkasti.

**Toimintaryhmätyö ei saa olla sisäpiiri-toimintaa, vaan mahdollisimman laaja-pohjaista yhteistyötä.**

**Paikallisen julkisen hallinnon edustajia** ovat kunnanvaltuutetut, kunnanhallituksen jäsenet, kunnanjohtaja, kunnansihteeri, elinkeinoasiamies, maaseutusihiteeri, kunnaninsinööri sekä muut vastaa-

vat viranhaltijat ja luottamushenkilöt. Mahdollisina tuen hakijoina olevien oppilaitosten johtavissa tehtävissä olevat henkilöt luetaan paikallisen julkisen hallinnon kiintiöön. Lisäksi kunnan edustajiksi katsotaan sellaisten lautakuntien tai kunnan asettamien toimikuntien puheenjohtajat, joiden tehtäväkenttään kuuluvat maaseudun kehittämisasiat. Maakuntaliittojen ja seurakuntien johtavassa asemassa olevat työntekijät ja luottamusmiehet (esim. maakuntajohtajat, kirkkoherrat, maakuntaliiton valtuuston ja kirkkovaltuuston jäsenet) kuuluvat paikallisen julkisen hallinnon kiintiöön.

**Yhteisöjen edustajia** ovat maaseudun kehittämistyöhön liittyvissä organisaatioissa päättävässä asemassa olevat henkilöt kuten kyläyhdistysten, kylätoimikuntien, 4H-yhdistysten, Mannerheimin lastensuojeluliiton, metsästyseurojen, tuottaja- ja neuvon-





tajärjestöjen, maa- ja kotitalousseurojen, yrittäjäyhdistysten, nuorisoseurojen, maamiessseurojen tai muiden vastaavien toimijoiden hallitusten puheenjohtajat ja jäsenet tai näiden johtavassa asemassa olevat työntekijät.

**Maaseudun asukkaat:** Erityisen tärkeää on, että kolmasosa hallituksen jäsenistä koostuu sellaisista paikallisista maaseudun asukkaista, jotka eivät edusta työnsä tai muun asemansa vuoksi paikallista julkista hallintoa tai sellaisia yhdistyksiä ja suuria yrityksiä, joiden kiinnostuksen kohteissa ovat toimintaryhmän toimialaan kuuluvat asiat. Hallituksen kokoonpanoa seurataan vuosittain. Yksittäiset pienyritykset (alle 10 henkilötyövuotta) kuuluvat maaseudun asukkaiden kiintiöön.

**Kannattaa keskustella hallituksessa, kenen tehtävänä on vuosikokouksessa tarkistaa, että uusi valittava hallitus toteuttaa kolminkanta-periaatetta.**

Naisille tai nuorille (alle 25-v.) ei ole asetettu erillisiä kiintiöitä toimintaryhmien hallituksissa. Naisten ja nuorten osuutta hallitusten jäsenissä kuitenkin seurataan koko ohjelmakauden ajan.

## 5.4 Varajäsenyys

Hallituksen jäsenille tulee valita varajäsenet. Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman mukaan kullekin hallituksen jäsenelle on nimetty henkilökohtainen varajäsen, joka edustaa samaa "kolmikannan" tahoja kuin varsinaisen jäsen. On ryhmäkohtaisesti päätettävissä, saavatko varajäsenet olla hallituksen kokouksissa läsnä kun varsinaiset jäsenet ovat paikalla.

Varajäsenen roolia ei tule väheksyä, sillä esim. hallituksen varsinaisen jäsenen ollessa jäävi varajäsenellä on päätösvalta käsiteltävissä asiassa.

**Toiminnan avoimuuden kannalta on tärkeitä saada myös hallituksen varajäsenet osallistumaan toimintaan ja siitä tiedottamiseen.**

## 5.5 Puheenjohtajuus

Puheenjohtajalla on keskeinen rooli hallituksessa:

**Puheenjohtaja vaikuttaa paljon siihen, minkälainen keskustelukulttuuri hallitukseen muotoutuu.**

Puheenjohtajan tulee toimessaan muistaa toimintaryhmätyön perusta – **avoimuus, läpinäkyvyys, puolueettomuus** – ja ohjata hallitustyöskentelyä näiden mukaisesti.

Käytännössä puheenjohtaja useimmiten edustaa toimintaryhmän hallitusta. Tämä tarkoittaa, että puheenjohtajan tulee olla perehtynyt toimintaryhmätyön erityispiirteisiin ja sääddöksiin.

**Puheenjohtaja toimii yhteyslinkkinä toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä.**

## 5.6 Erovuoroisuus

Hallitusten jäsenten erovuoroisuus on määritelty yhdistyksen säännöissä. Tätä sääntöä tulee noudattaa kirjaimellisesti. MMM:n linjauksen mukaisesti hallituksen jäsen voi olla yhtäjaksoisesti hallituksessa jäsenenä tai puheenjohtajana enintään kuusi vuotta. Näin taataan hallitusjäsenten vaihtuvuus.

**Erovuoroisuudella taataan hallituksen vaihtuvuus ja siten toimintaryhmän laaja-pohjainen yhteistyö.**

## 5.7 Hallituksen jäsenen eroaminen

Hallituksen jäsenellä on oikeus erota tehtävistään henkilökohtaisista syistä kuten esim. sairauden, paikkakunnalta muuton tai muiden tämänkaltaisten syiden vuoksi.

Hallituksen jäsen voidaan erottaa tehtävistään, jos hän ei enää nauti yhdistyksen jäsenten luottamusta. Erottamisesta samoin kuin hallitukseen valinnasta päättää yhdistyksen vuosikokous.



## 6 Hallitus päätöksentekijänä

Leader-rahoitukseen liittyvissä asioissa yhdistyksen hallitus sekä sen alaiset työryhmät ja ohjausryhmät toimivat virkavastuun alaisena (ks. lisää jäljempänä).

Käytännön asioista, mm. miten hallitus toimii, työnjako sekä vastualueet, sovitaan yleensä ryhmäkohtaisissa menettelytavoissa.

Hallituksen jäsenyyteen sisältyy myös huolellisuusvelvoite, mikä tarkoittaa että hallituksen jäsen tulee toimia mahdollisimman huolellisesti lakien, säädösten, yhdistyksen sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaisesti.

### 6.1 Kokoontuminen

Toiminnan jatkuvuuden kannalta on suositeltavaa, että hallitus kokoontuu säännöllisesti. Koska kyseessä on maaseudun kehittämissyhdystykset ja välimatkat ovat usein pitkiä, on hyvä valita kokouspaikaksi sijain-

niltaan keskeinen paikka tai vastavuoroisesti järjestää kokouksia tasapuolisesti eri puolilla toiminta-aluetta.

Kokoontumisajankohtaa sovittaessa on otettava huomioon eri tahojen aikataulut (esim. hakijoiden hankeaikataulu). Kokoontumiskustannusten korvauksista tulisi sopia vuosikokouksessa.

Kokouksen päätösvaltaisuus on hyvä varmistaa etukäteen.

### 6.2 Pöytäkirjat

Yhdistyksen tulee sopia (säännöissä tai yhdistyksen kokouksessa), miten pöytäkirjat tarkastetaan. Kokouksessa voidaan esimerkiksi valita pöytäkirjan tarkastajat tai pöytäkirjat voidaan hyväksyä seuraavissa kokouksissa.

Yhdistys voi itse päättää pöytäkirjojen julkisuudesta, mutta julkisrahoitteisen toiminnan luontee-

seen kuuluu aina **avoimuus** ja **läpinäkyvyys**, mikä on syytä pitää mielessä myös tässä asiassa. Jos pöytäkirjat ovat julkisesti nähtävillä esim. kuntien ilmoitustauluilla ja kotisivulla tulee niistä peittää esim. palkkasasioita käsitellyistä kohdista henkilötunnukset, rahausumat ym. henkilökohtaiset tiedot, samoin hankekäsittelyn osalta mm. liikesalaisuuksiin ja vastaaviin salassa pidettäviin asioihin viittaavat kohdat.

### 6.3 Nimenkirjoitusoikeudet

Hallituksen puheenjohtajalla on yleensä oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi, jollei tätä oikeutta ole rajoitettu yhdistyksen säännöissä. Yhdistyksen on hyvä tarkistaa omista säännöistään nimenkirjoitusoikeudet ja sen tulee aina ilmoittaa kaikki nimenkirjoitusoikeuksien muutokset Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin. Yhdistyksen nimenkirjoittajat käyvät ilmi yhdistysrekisteriotteesta ja nimenkirjoitukseen liittyvät rajoitukset käyvät ilmi yhdistyksen säännöistä.

Yhdistyksen säännöissä saatetaan määritellä nimenkirjoitusoikeus puheenjohtajan lisäksi esimerkiksi jollekin hallituksen jäsenelle, työntekijälle tai muulle henkilölle, jolle hallitus tai yhdistyskokous on antanut henkilökohtaisen oikeuden. Nimenkirjoitusoikeuksia määriteltäessä on hyvä huomioida, että julkisten varojen käytössä tulee noudattaa erityistä varovaisuutta, joten rajoitettu nimenkirjoitusoikeus voi olla joissain tapauksissa paikallaan.

Rajoitettu nimenkirjoitusoikeus voi koskea esimerkiksi toimintaryhmän lausuntojen allekirjoittamista tai laskujen maksamista tiettyyn summaan saakka. Nimenkirjoitusoikeuksien osalta kannattaa myös huomioida, että lausunnot tuki- ja maksuhakemuksesta ovat toimintaryhmän virallisia asiakirjoja ja siksi niiden allekirjoittajalla täytyy olla yhdistyksen myöntämä nimenkirjoitusoikeus.

Hallituksen kannattaa ottaa kantaa myös siihen, kenellä on pankkitilin ja nettipankin käyttöoikeudet, kuka allekirjoittaa hanke- ja maksuhakemuksista annettavat toimintaryhmän lausunnot, keille myönnetään diaariohjelman käyttöoikeus jne.

Toiminnan kannalta on tärkeää että nimenkirjoitusoikeudet pidetään ajan tasalla ja ne tarkistetaan aina henkilövaihdosten yhteydessä, ja ilmoitetaan

eri laitoksiin ja viranomaisiin (esim. yhdistysrekisteri, pankit, ELY-keskus).

### 6.4 Hanke- ja yritystukien käsittely

Leader-hankkeiden ja yritystukien rahoitus- ja maksutushakemukset sekä niihin liittyvät muut asiakirjat tulevat vireille kun ne saapuvat toimintaryhmään. Tätä varten toimintaryhmien käytössä on oma diariointiohjelma, jota henkilöstö ylläpitää. Kaikki saapuvat hakemukset ja liitteet leimataan, jotta niistä selviää saapumispäivämäärä ja diaarinumero.

Hankekäsittelytavat sovitaan yleensä ryhmän omissa menettelytavoissa. Mitä selkeämmät käsittelyperiaatteet, sitä enemmän ne helpottavat sekä henkilöstön että hallituksen hankevalmistelua. Hakijoillekin tulee antaa avoimesti tietoa siitä, miten hakemuksia käsitellään ja mitkä ovat valintakriteerit.

Kehittämishajelman tavoitteet tulee pitää kirkaana mielessä niin, että hankkeista päätetään niiden sisällön perusteella eikä hakijan mukaan. Eri toten hankekäsittelyn yhteydessä on muistettava jääviyskysymykset.

**Mikään hanke ei ole huono, kunhan se on alueelleen ja kehittämissuunnitelmaan sopiva.**

Maaseudun kehittämishankkeiden ei voi olettaa olevan pelkkiä menestystarinoita, vaan yritylläisyys ja innovatiivisuus tuovat mukanaan, sekä menestyksiä että epäonnistumisia. Jatkuvan oppimisen kannalta on oleellista, että hallitus pohtii ajoittain, sekä onnistuneita että vaikeuksia tuottaneita kohtia. Arvioimalla työn tuloksia ja peilaamalla niitä paikallisen kehittämissuunnitelman tavoitteisiin, toimintaryhmä pystyy parhaiten kehittämään toimintaansa ja paikallisiin tarpeisiin vastaamista.

Toimintaryhmän velvollisuus on antaa lausunto kaikista sille tulleista **hanke- ja maksuhakemuksista**. Yleensä hallitus on delegoinut tämän tehtävän työntekijöille, joille on myönnetty nimenkirjoitusoikeus.

Toimintaryhmän velvollisuus on katsoa, että hakemus on asianmukaisesti täytetty eli siinä on kaikki vaadittavat tiedot ja liitteet. Maksuhakemusten

osalta toimintaryhmä arvioi myös hankkeen toteutumisen suunnitelman mukaisesti. Toimintaryhmän tulee toimittaa hakemukset lausuntoineen viipymättä ELY-keskukseen.

Hyvä yhteistyö toimintaryhmän ja ELY-keskuksen välillä on perusta sujuvalle hakemuskäsittelylle. Toimintaryhmän ja ELY-keskuksen on hyvä sopia keskinäisistä yhteistyötavoista.

## 6.5 Esteellisyys- ja vastuuasiat

Toimintaryhmän hoitaessa julkisen rahoituksen myöntämiseen sekä julkisen vallan käyttöön liittyviä tehtäviä, sovelletaan sen toimintaan Hallinnointilakia ja sen virkavastuun ja vahingonkorvausvastuun kohtia. Virkavastuu ei koske muuta yhdistystoimintaa.

Virkavastuun keskeisimmät kohdat hallitustyöskentelyn kannalta ovat esteellisyys asioita käsiteltäessä, sekä toiminnan julkisuudesta ja salassapidosta säädetty kohdat.

Esteellisyysperusteet on säädetty hyvin yksityiskohtaisesti, ja niihin tulee jokaisen hallituksen jäse-

nen ja varajäsenen perehtyä. Jokaisen on itse **ratkaistava** ja **ilmoitettava** esteellisyydestään kokouksessa. Esteellisyyteen riittää, että puolueettomuus on objektiivisesti ajatellen saattanut vaarantua. Jos hallituksen jäsen ilmoittaa olevansa esteellinen, tulee hänen jäädä itsensä koko asian käsittelyprosessista.

Toimintaryhmän hyvänä käytäntönä voitaisiin pitää vaikkapa tapaa ottaa esteellisyysasiat esiin jokaisen kokouksen alussa, jotta jokainen tarkastelisi omalta kohdaltaan tilanteen. Näin turvataan puolueeton ja asianmukainen hankekäsittely. Esteellisyys tulee aina kirjata pöytäkirjaan.

**Tarkastusviranomaiset kiinnittävät valvonnassa huomiota siihen, että esteellisyyteen liittyviä säädöksiä on noudatettu asianmukaisesti.**

Muita asioita käsitellessään hallituksen tulee noudattaa yhdistyslaissa määriteltyjä jääviis- ja salassapitosäädöksiä. Tällöinkin on tärkeää, että hallitus toimii puolueettomasti ja luottamuksellisesti.



Julkisuuslaissa säädetään mm. viranomaistoinnin ja asiakirjan julkisuudesta ja toisaalta salassapidosta sekä jokaisen oikeudesta saada tietoja asiakirjasta. Lain lähtökohtana on nimensä mukaisesti julkisuus ja avoin tiedottaminen.

Asiakirja tulee julkiseksi, kun se saapuu viranomaiseen, eli toimintaryhmään. Asiakirja voi kuitenkin sisältää salassa pidettäviä asioita, jolloin sitä ei voi sellaisenaan useimmiten julkistaa. Syytä on myös muistaa, että viranomaisen / toimintaryhmän itse laatima asiakirja tulee julkiseksi, kun se on allekirjoitettu.

Salassa pidettäviä tietoja koskee vaitiolovelvollisuus ja hyväksi- tai vahingoksikäyttökielto. Jokaisen hallituksen jäsenen, varajäsenen sekä työryhmien ja ohjausryhmien jäsenten tulee allekirjoittaa salassapitotoumus. Keskeisimpiä salassa pidettäviä asioita ovat liike- ja ammattisalaisuudet, tulo- ja varallisuustiedot, terveydentilätiedot sekä tiedot henkilökohtaisista oloista. Vaitiolovelvollisuus jatkuu luottamustoitmen päätyttyäkin.

Rikosoikeudellisista vastuista on hyvä muistaa, että virkavastuun piiriin kuuluvat lahjusrikokset, virkasalaisuusrikokset, virka-aseman väärinkäyttö ja virkavelvollisuuden rikkominen.

Virkavastuun myötä toimintaryhmissä tulee sovellettaviksi myös kielilaki, joka koskettaa osaa toimintaryhmistä.

## 6.6 Taloushallinnon vastuut

Yhdistyksen hallitus hoitaa yhdistyksen taloutta ja vastaa siitä. Taloushallinnon käytännön asioita hoitaa useimmiten toiminnanjohtaja, mahdollisesti yhteistyössä muun henkilöstön kanssa. Henkilöstön tulee säännöllisesti raportoida hallitukselle talouden tilasta esimerkiksi kirjanpidon raporttien tai yhteenvedojen perusteella. Jollei näin tapahdu, hallituksen tulee pyytää tällaista raportointia.

Toimintaryhmätyössä hallitus vastaa hyvin konkreettisesti yhdistyksen kautta hankkeille kanavoitavasta kuntarahoituksesta, joka on osa kansallista vastarahaa EU-rahoitetussa toiminnassa. Näin ollen olisi suotavaa, että taloushallinnon tilanne raportoidaan hallitukselle useammin kuin vain tilinpäätöksen yhteydessä.

Leader-toiminnan hallinnon rahoittamiseksi rahoituskehityksessä on varattu jokaiselle ryhmälle ns. toimintaraha. Tämä, kuten mahdolliset muista rahoituslähteistä tulevat ja omat Leader-hankkeet tulee pitää kirjanpidossa omalla kustannuspaikallaan. Hallituksen jäsenenä olisi hyvä perehtyä oman yhdistyksen kirjanpidon raportointitapaan. On myös hyvä olla tietoinen kilpailutus käytännöistä sekä hankintalain soveltamisen mahdollisuudesta.

Toimintaryhmän ollessa itse hankkeen hakija ja toteuttaja, tarvitaan usein myös yksityistä rahoitusta omarahoitusosuudeksi. Hallituksen tuleekin olla tietoinen siitä, mistä lähteistä ja miten yksityisvarat on kerätty.

Vastuuvapauden hallitukselle myöntää aina yhdistyksen vuosikokous. On syytä muistaa, että istuvat hallituksen jäsenet eivät voi myöntää vuosikokouksessa itselleen vastuuvapautta, joten vuosikokouksissa tarvitaan osallistujia myös hallituksen ulkopuolelta.

## 6.7 Riskien hallinta

Toimintarahalla työskentelevien ja yleisemminkin toimintaryhmien henkilöstöresurssien vähäisyyden vuoksi riskienhallintaan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. On hyvä harkita esimerkiksi työprosessien kuvaamista tai eräänlaisen kriisimappin kokoaamista. Työohjeet helpottavat myös perehdyttämistä ja työprosessien kuvaaminen auttaa hahmottamaan yhdistyksen monet roolit, kuten viranomaistehtävien hoitamisen, työnantajaroolin, yhdistysroolin, aluekehittäjän ja hanketoteuttajan roolit. Kriisimappi on kriisitilanteita varten ns. hiljaisen tiedon mappi, jossa on toimintaryhmän perustoimintojen kannalta oleellinen tieto. Kriisitilanne voi esimerkiksi tarkoittaa tilannetta, jossa kaikki työntekijät ovat poissa (esim. sairaana) ja hallituksen tai muun toimiston ulkopuolisen tahon täytyy huolehtia toimiston perusrutiineista, kuten postin noutamisesta, diaariin kirjaamisesta, laskujen maksamisesta jne.



## 7 Hallitus työnantajana

Toimintaryhmätyön vahvuuksiin kuuluu mm. sen avoin ja vapaa toimintamuoto.

Tämä positiivinen toiminta voi innoittaa toimintaryhmän aktiiveja niin, että toisiin tärkeisiin asioihin, kuten työnantajan rooliin ei ole perehdytty tarpeeksi syvällisesti.

Toimintaryhmätyöskentelyssä piilee vaara, että henkilökunta polttaa itsensä loppuun, koska työskä on loputon ja myös mielenkiintoinen. Pahoina päivinä tämä voi kärjistyä henkilökunnan tyytymättömyytenä mm. työoloja kohtaan. Tätä välttääkseen on erittäin tärkeää, että perusasiat, kuten työsuojelu, työaika ja työterveydenhuolto ovat kunnossa jokaista osapuolta tyydyttävällä tavalla.

Hallitus toimii työnantajana toimintaryhmätyössä. Työnantajalle kuuluu monia vastuita ja velvollisuuksia, joita määrittävät mm. erilliset lainsäädökset. Toimintaryhmän kannattaa hakea asiantuntija-apua työnantajatehtäviensä hoitamiseen esim. työsuojelupiiriltä tai ammattiyhdistyksestä.

Vastuun ja velvollisuuden ohessa hallituksen on myös hyvä muistaa **henkilökunnan motivointi**, mikä auttaa työssä jaksamiseen tässä "villissä" työympäristössä.

**Hallitus ei toimi vain päätöksentekielimenä, vaan on myös työnantajan roolissa.**

## 7.1 Työsopimus

Yksittäisen palkansaajan oikeudet ja velvollisuudet työelämässä perustuvat työsuhteeseen. Työsuhteen ehtoja: työaika, palkkaa, vuosilomaa jne. säädellään työlainsäädännössä ja työehtosopimuksissa.

Keskeisimmät työelämää säätelevät lait ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ja työehtosopimuslaki ks. tarkemmin: <http://www.finlex.fi>.

Yhdistyksen ja työntekijän välillä laaditaan työsopimus, jossa määritellään työntekijän toimenkuva ja työsuhteen ehdot.

**Työsopimussuhteessa monet asiat ovat sopimuksenvaraisia, jolloin työsopimukseen kirjatulla sopimusehdoilla on sitova vaikutus.**

Työsopimuksessa on oltava ainakin:

- *työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka*
- *työnteon alkamisajankohta*
- *määräaikaisen työsuhteen kesto ja määräaikaisuuden peruste*
- *koeaika*
- *työntekopaikka tai selvitys niistä perusteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa*
- *pääasialliset työtehtävät*
- *työhön sovellettava työehtosopimus*
- *palkka tai sen määräytymisperusteet sekä palkanmaksukausi*
- *säännöllinen työaika*
- *vuosiloman määräytyminen*
- *irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste*

## 7.2 Lakisääteiset vakuutukset

Yhdistyksen hallintobudjettia hyväksyessä on muistettava, että työnantajalle koituu työstä maksettavaksi paljon muitakin kuluja kuin työntekijän palkka, kuten esimerkiksi työeläkemaksu, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksut sekä sosiaaliturvamaksu. Näiden suuruus vaihtelee työnantajittain.

Lisäksi työntekijälle pitää maksaa loma-ajan palkka tai työsuhteen päättyessä lomakorvaus,

usein myös lomaraha. Myös sairausajan palkkoihin ja työterveyshuollon kuluihin on varauduttava.

Yhdistys voi myös harkita, ottaako vapaaehtoisia oikeusturva- ja vastuuvakuutuksia.

Hallituksen tulee työnantajan roolissa myös muistaa, että kaikkia hallinnon kuluja ei välttämättä kateta Leader-toimintarahasta, vaan osa kuluista voidaan joutua kattamaan yhdistyksen omista varoista.

## 7.3 Työterveyshuolto

Jos yhdistyksellä on vähintään yksi työntekijä, on se velvollinen järjestämään työpaikalle työterveyshuollon.

## 7.4 Työnantajan muistilista

Työnantajan perusvelvollisuuksiin kuuluu:

- *Kirjalliset työsuopimukset henkilökunnalle*
- *Selvittää, mitä työehtosopimusta yhdistyksessä noudatetaan. Tiedon saa työsuojelupiiristä: [www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi) tai [www.finlex.fi/normit/stm\\_conternt.html](http://www.finlex.fi/normit/stm_conternt.html).*
- *Lakisääteisten vakuutusten ottaminen: työeläkevakuutus, tapaturma-, ryhmähenki- ja työttömyysvakuutus.*
- *Työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuollon palveluksessaan oleville,*
- *Sopimus työterveyshuollosta terveyskeskuksen tai lääkäriaseman kanssa.*
- *Työaikakirjanpidon ja palkkakirjanpidon järjestäminen.*
- *Palkkojen maksaminen ajallaan*
- *Ennakonpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen tilitys verottajalle ajoissa. Kts. tarkemmin: [www.vero.fi](http://www.vero.fi)*



## 8 Aktiivinen hallitus

Jotta toimintaryhmä pystyy toteuttamaan omaa ohjelmaansa ja saavuttamaan omat tavoitteensa, tarvitaan laajaa yhteistyötä eri osapuolten kesken. Tällöin on tärkeää muistaa, että hallituksen jäsenet eivät ainoastaan tee päätöksiä hankkeiden rahoituksesta, vaan heidän tulee olla itse aktiivisia ja omaaloitteisia hankkimaan ja jalostamaan tietoa, luomaan kontakteja ja vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin kokouksissa kuin muulloinkin.

Hallitusjäsenyys ei tarkoita edustuksellista päätöksentekoa, vaan aktiivista, omaaloitteista osallistumista toimintaryhmän kehittämistyöhön.

### 8.1 Kehittäjän rooli

Kun puhutaan toimintaryhmän kehittämistyöstä, tarkoitetaan sillä oman ohjelman toteuttamista hankkeiden kautta. Oman kehittämisohjelman tuntemus on yksi menestyvän hallitustyöskentelyn perusteista.

Kehittämistyötä aloitettaessa tulee miettiä, **mitä kehitetään**, mitkä ovat tavoitteet.

Päätavoitteena on näkyvien ja kestävien tulosten saavuttaminen alueella, ei se, että kaikki varat on käytetty.

Hallituksen jäsenillä on kehittämistyössä tärkeä ja aktiivinen rooli. Hallituksen jäsenen tehtävänä on tuoda yhdistykseen omaa paikallista ja ammatillista osaamista sekä omat verkostonsa.

Kun hallitus kasataan kolmikantaperiaatteen mukaan, ja toimitaan tasavertaisina kumppaneina, osaaminen ja verkostot yhdistyvät.

**Aktiivinen hallituksen jäsen toimii muutenkin kuin hallituksen kokouksessa.**

Hallitusjäsenyys on useimmiten vapaaehtoistyötä, jota hoidetaan varsinaisen työn ohessa. Näin ollen se vie aikaa ja voimavaroja. Tämän takia ei tulisi unohtaa hallitusjäsenten ”palkitsemista” sopivalla tavalla.

Aktiivinen, **kehittäjärooliin** samaistunut hallitusjäsen:

- *tuntee ohjelman ja toimintatavan*
- *vie viestiä kentälle keskustelemalla, kertomalla sekä tiedottamalla*
- *kannustaa hankkeidetakoon*
- *seuraa toteutuvia hankkeita ja*
- *motivoi henkilökuntaa*



## 8.2 Strategiatyö

Hallitustyöskentelyä ohjaa varsin vahvasti ajankohtaisen asioiden hoitaminen, tulevaisuuden suunnittelulle ei juurikaan tunnu jäävän aikaa. Jatkuvuuden ja toiminnan kehittämisen kannalta tämä tulevaisuuden visiointi on kuitenkin tärkeää. Strategiatyö on aikaa vievää ja pitkäjänteistä toimintaa. Tavoitteena tulisi olla, että toimintaryhmätyöskentely jatkuu myös ohjelmakauden loputtua rahoituslähteistä riippumatta. Onkin tärkeää, että ryhmät miettivät ajoissa vaihtoehtoisia strategioita ja roolejaan tulevaisuudessa.

**Strategiakeskustelun ja -suunnittelun veto vastuussa ei ole toiminnanjohtaja, vaan keskustelu kuuluu käydä hallituksessa sekä kentällä.**

## 8.3 Hallitus ja koulutus

Pysyäkseen ajan tasalla on suositeltavaa, että hallituksen jäsen osallistuu mahdollisuuksiensa mukaan

erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Näitä ovat mm. maaseutuverkostoyksikön, maa- ja metsätalousministeriön, Maaseutuviraston sekä ELY-keskuksien järjestämät koulutukset. Lisäksi moni ryhmä järjestää omia koulutuksia omille jäsenilleen sekä hankevetäjille. Näihin olisi hyvä osallistua, jotta hallituksen jäsenet kuulevat, minkälaista viestiä ryhmä vie kentälle ja mitä tarpeita kentältä esitetään.

## 8.4 Hallitus ja tiedottaminen

Toimintaryhmätyössä viestintä ja tiedottaminen on keskeisessä roolissa. Hallituksen on suositeltavaa hyväksyä vuosittain tiedotussuunnitelma, jossa määritellään viestinnän tavoitteet ja toimenpiteet. Tiedottamisen käytännöistä vastaa useimmiten henkilöstö. On hyvä sopia siitä, millainen rooli hallituksen jäsenillä on viestinnässä, ja että viestintä on yhtenäistä.

# 9 Toiminnan itsearviointi

Kehittämistyöhön kuuluu myös toiminnan arviointi, joko ulkopuolisella arvioitsijalla teetettynä tai itse toteutettuna. Itsearvioinnissa on yksinkertaisesti kyse siitä, että aika ajoin pysähdytään miettimään missä mennään, mitä toiminnasta on opittu ja missä voidaan edelleen parantaa. Tällaisessa itsearvioinnissa huomiota voidaan kiinnittää yhtäältä joko a) omiin toimintatapoihin, b) toimintaryhmätyön tuloksiin ja vaikutuksiin tai c) kumpaankin yhdessä.

Itsearviointikysymyksiä voivat olla esim.

- *Ovatko hallituksen ja henkilöstön roolit selvät?*
- *Onko työnjako toimiva?*
- *Miten hallitustyöskentelyn sujuvuutta voitaisiin parantaa?*
- *Miten hallitus käsittelee hankehakemuksia?*
- *Toteutuuko kehittämisohjelma?*

Itsearviointi on vapaaehtoista, mutta koska toimintaryhmätyöskentely on elävää ja ajan mukaan muuttuvaa on terveellistä välillä tarkastella työskentelytapaa ”ulkopuolisin” silmin ja siten myös uskallettava muuttaa ja uudistaa toimintatapaa.

**Itsearvioinnin läpikäynti avaa jokaisen silmät näkemään oman roolinsa toimintaryhmätyössä.**

Itsearviointi helpottaa myös tulevaisuuden suunnittelua. Tietoa itsearvioinnista löytyy mm. aitta-ekstra-netistä.

# 10 Kansainvälisyys

Yhteisen Euroopan rakentaminen tarkoittaa yhteistyötä eri jäsenmaiden ihmisten, organisaatioiden ja instituutioiden kesken, oppien toisiltamme ja kehittämien uusia toimintoja ja tuotteita. Tämän takia kansainvälistymisestä on tullut tärkeä osa monen EU-ohjelman toteuttamista.

Kansainvälistyminen koskettaa myös toimintaryhmiä. Toimintaryhmytyö ei ole vain suomalainen käytäntö, vaan Euroopassa toimii yli 2 000 Leader-toimintaryhmyä. Toimintaryhmien Euroopan laajuista verkottumista tukee Euroopan maaseutuverkosto, joka koostuu kansallisista maaseutuverkostoista ja Euroopan maaseutuverkostoyksiköstä, ENRD Contact Pointista.

## Hyvien käytäntöjen siirtäminen on kansainvälisyden kulmakivi.

Omalla alueella löydetty ratkaisut tulisikin siirtää toisillekin hyödyksi.

Kansainvälistymisestä kannattaa käydä hallituksessa periaatekeskustelua:

- *miksi kansainvälistyä*
- *mitä sellaista sillä voidaan saavuttaa, mitä pelkkä oman alueen kehittäminen ei anna*
- *mitkä ovat tarpeet ja tavoitteet*
- *ketkä ovat alueella mahdollisia toteuttajia ja*
- *mitkä ovat kehittämisen kohteet*

Kansainvälisiä hankkeita suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä, että yhteistyötahoja etsittäisiin sellaisilta alueilta, joilla on samankaltaisia vahvuuksia ja heikkouksia.

On myös hyvä muistaa, että kansainvälinen yhteistyö on työläämpää kuin paikallinen kehittämis-työ, mutta se tuo mukanaan uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia.

Seuraavassa linkkejä, joista voi olla hyötyä kansainvälistä yhteistyötä suunniteltaessa:

- *Manner-Suomen maaseudun kehittämissuohjelman sivusto: <http://www.maaseutu.fi/> → kansainvälisyys*
- *Euroopan maaseutuverkosto: <http://www.enrd.eu> (Contact Point)*
- *Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus: <http://www.cimo.fi>*
- *EU-tietoutta: [www.eurooppa-tiedotus.fi](http://www.eurooppa-tiedotus.fi)*
- *Ulkoasiainministeriö: [www.formin.fi](http://www.formin.fi) → Kansainvälinen yhteistyö*
- *Suomen nuorisoyhteistyösivusto: [www.alli.fi/kv](http://www.alli.fi/kv)*
- *Suomen ystävyyskunnat: <http://www.wold.kuntaliitto.fi/skriptit/kv-asiat/yk/selaa2btul.asp>*



# 11 Tulevaisuudennäkymiä

Hallituksen on hyvä miettiä, miten toimintaryhmän toiminta ja rahoitus järjestetään ohjelmakausien välillä sekä valmistautua jo uuteen ohjelmakauteen.

Toimintaryhmän tulevaisuus ei ole itsestään-selvyys, vaan sen eteen on tehtävä töitä. Toimintaryhmien hallitusten on tähdättävä Leader-toimintatavan tunnettavuuden ja samalla arvostuksen lisäämiseen, jotta oman alueen kehittyminen on jatkossakin mahdollista.

Uuteen ohjelmakauteen hallitus voi valmistautua päivittämällä omaa kehittämissuunnitelmaansa, ja järjestää kokousrutiineista erillään esimerkiksi strategiapäiviä. On myös hyvä miettiä ja keskustella yhteistyöstä oman alueen kuntien, viereisten toimintaryhmien, ELY-keskuksen ja maakuntaliiton kanssa. Hienoa, että olette Suomen maaseudun kehittämistyössä mukana!



# 12 Lisätietoja

Oman toimintaryhmän henkilöstön puoleen voi kääntyä kaikissa toimintaryhmätyöhön liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi ELY-keskus ja maaseutuverkostoyksikkö tiedottavat ja neuvovat mielellään toimintaryhmäasioissa.

Leader -toimintaryhmätyöstä löytyy tietoa internetistä: [www.maaseutu.fi](http://www.maaseutu.fi), [www.mmm.fi](http://www.mmm.fi), [www.mavi.fi](http://www.mavi.fi) ja [www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi).

## Yhteystietoja:

### Maaseutuverkostoyksikkö

PL 167  
60101 Seinäjoki  
<http://www.maaseutu.fi/fi/index/maaseutuverkosto.html>  
sähköposti: [etunimi.sukunimi@maaseutu.fi](mailto:etunimi.sukunimi@maaseutu.fi)

### Maa- ja metsätalousministeriö

PL 30  
00023 Valtioneuvosto  
Puh. 0295 16 001 (vaihde)  
[www.mmm.fi](http://www.mmm.fi)  
sähköposti: [etunimi.sukunimi@mmm.fi](mailto:etunimi.sukunimi@mmm.fi)

### Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus)

[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)  
sähköposti: [etunimi.sukunimi@ely-keskus.fi](mailto:etunimi.sukunimi@ely-keskus.fi)

### Maaseutuvirasto

Maaseutuvirasto  
PL 405  
60101 SEINÄJOKI  
Puh. 020 772 007  
[www.mavi.fi](http://www.mavi.fi)  
sähköposti: [etunimi.sukunimi@mavi.fi](mailto:etunimi.sukunimi@mavi.fi)

### Leader-toimintaryhmät

<http://www.maaseutu.fi> → Leader



Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Maaseutuverkoston  
muodostavat Manner-  
Suomen ja Ahvenanmaan  
maaseudun kehittämis-  
ohjelmien toimijat. Toimi-  
joita voivat olla esimerkiksi  
yksittäiset ihmiset, yrittäjät,  
yhdistykset, neuvonta- tai  
etujärjestöt sekä viranomaiset.  
Oppaan sähköinen versio:  
[www.maaseutu.fi](http://www.maaseutu.fi)



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



MAASEUTUVERKOSTO

Maaseutuverkostoyksikkö  
PL 167, 60101 Seinäjoki  
[www.maaseutu.fi](http://www.maaseutu.fi)

