

HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENESEHINDAMISVAHEND

ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite
korraldusasutustele



Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend

ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite
korraldusasutustele

Algselt avaldas OECD inglise keeles pealkirja all: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021, https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Seda tõlget ei teinud OECD ja seda ei tohiks pidada OECD ametlikuks tõlkeks. Tõlke kvaliteet ja selle kooskõla teose originaalkeele tekstiga on tõlke autori või autorite ainuvastutus. Algteksti ja tõlke lahknevuse korral loetakse õigeks ainult algtekst.

© 2022 Euroopa Komisjon selle tõlke puhul

Sisukord

1 MIS ON HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENESEHINDAMISVAHEND?	3
Taust ja eesmärgid	3
Käsitlusala ja meetodika: haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendi kasutamine	5
2 HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENESEHINDAMISTABEL	8
Sissejuhatus	8
HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENESEHINDAMISTABEL	10
1. SAMMAS: INIMESED	10
2. SAMMAS: ORGANISATSIOON	15
3. SAMMAS: STRATEEGILINE PLANEERIMINE, KOORDINEERIMINE JA ELLUVIIMINE	18
4. SAMMAS: TOETUSESAAJAD JA SIDUSRÜHMAD	23
3 OECD HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE MEETMETE VÄLJATÖÖTAMISE MEETOD	25
Sissejuhatus	25
OECD haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamise meetodika	26
1. etapp. Tabeli täitmine	27
2. etapp. Haldussuutlikkuse suurendamise seminar: koostöö tugevate ja nõrkade külgede ning võimaluste tuvastamiseks	27
3. etapp. Suutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamine	30
4. etapp. Kõige ühendamine: isevastutuse suurendamine	31
5. etapp. Haldussuutlikkuse suurendamise meetmete rakendamine: heade tavade kasutuselevõtt	32
Lisa A. Teabe kogumine	33

1

MIS ON HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENESEHINDAMISVAHEND?

Taust ja eesmärgid

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend on loodud kasutamiseks Euroopa Liidu (EL) liikmesriikide riiklikele ja piirkondlikele korraldusasutustele. Selle eesmärk on aidata ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite korraldusasutustel paremini mõista oma haldus- ja investeringute juhtimise tugevaid ja nõrku külgi, hinnata, millisel määral toetab nende suutlikkus nende programmi¹ tulemuslikku elluviimist aja jooksul, ning välja töötada sihipärased lahendused suutlikkuslaste puudujääkide kõrvaldamiseks. Korraldusasutuse haldussuutlikkuse suurendamine muudab asutuse tulemuslikumaks ning toetab paremat investeringute juhtimist ja paremaid investeerimistulemusi. Käesolev enesehindamisvahend hõlmab terviklikku haldussuutlikkusega seotud käsitluste kogumit, mis võimaldab seda kasutada ja sellest kasu saada ka teistel ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendeid rakendavatel või haldavatel asutustel, sealhulgas sertifitseerimisasutusel/raamatupidamisosakondadel, riiklikel koordineerimisasutustel jms, kes võivad seda vajaduse korral kohandada.

Käesolevas enesehindamisvahendis esitatakse subjektiivsed hindamiselemendid, mida täiendatakse teabe ja heade tavadega, et aidata korraldusasutustel välja töötada nende haldusvajadustele ja -prioriteetidele vastavat suutlikkust tugevdavaid meetmeid. Konkreetsemalt saavad ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite riikliku ja piirkondliku tasandi korraldusasutused seda vahendit kasutada selleks, et

- tuvastada ja prioriseerida korraldusasutuste ELi vahendite haldamise suutlikkuses esinevaid puudujääke;
- töötada välja haldussuutlikkust suurendavad meetmed tuvastatud puudujääkidega tegelemiseks;
- hõlbustada aja jooksul tehtud edusammude ise hindamist.

¹ Programmitöö perioodil 2021–2027 on termin „rakenduskava“ asendatud terminiga „programm“. Muudetud terminit kasutatakse käesolevas dokumendis läbivalt, välja arvatud siis, kui viidatakse sõnaselgelt programmitöö perioodil 2014–2020 rakendatud rakenduskavadele.

Enesehindamisvahend põhineb suutlikkuse suurendamise tegevusel, sealhulgas haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavade väljatöötamisel koos esimese viie korraldusasutusega,² kes osalevad Euroopa Komisjoni katseprojektis, mille eesmärk on suurendada ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite haldamise suutlikkust (1. selgitus). Enesehindamisvahend ei ole ette nähtud selleks, et hinnata korraldusasutuste üldist tulemuslikkust ELi programmide elluviimisel kas individuaalsete prioriteetide lõikes või erieesmärkide täitmisel. Ka ei ole see mõeldud selleks, et hinnata korraldusasutuse tulemuslikkust võrreldes teiste sama riigi või ELi teiste liikmesriikide korraldusasutustega.

1. selgitus. Euroopa Komisjoni katseprojekt „Haldussuutlikkuse suurendamine valmistumisel 2020. aasta järgseks perioodiks“

Käesoleva haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendi mõte on pärit Euroopa Komisjoni katseprojektist „Haldussuutlikkuse suurendamine valmistumisel 2020. aasta järgseks perioodiks“,³ mida alustati koostöös OECD ja katseprojekti kaasatud esimese viie korraldusasutusega. Projekti raames antakse praktilist tuge viiele riiklikule ja piirkondlikule korraldusasutusele, et tugevdada nende ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite haldamise suutlikkust, eriti valmistudes programmitöö perioodiks 2021–2027, kuid ka edaspidi.

Katseprojekt jaotati kahte etappi. 1. etapis tuvastati suutlikkuses esinevad puudujäägid, mida osalevad korraldusasutused täheldasid ühtekuuluvuspoliitika vahendite tulemusliku juhtimise ja kasutamisega seotud neljas valdkonnas: i) inimesed, ii) organisatsioon, iii) strateegia ja iv) raamtingimused. See etapp võimaldas täpselt määratleda, kus korraldusasutused peavad suurendama või tugevdama haldus- ja investeringute juhtimise suutlikkust, et oma volitusi paremini täita. Selle tulemusel koostati iga katseprojektis osaleja kohta haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava. Tegevuskavades käsitleti korraldusasutuste nimetatud mõistlikke meetmeid, mis võivad neil aidata lahendada individuaalsete määrangute abil tuvastatud haldussuutlikkusega seotud probleeme. 1. etapi lõpus koostati 2020. aasta jaanuaris avaldatud kokkuvõttev aruanne „ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite juhtimise tugevdamine: haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavad“⁴. 2. etapis keskendutakse esimeses etapis nimetatud valitud arvu suutlikkuse suurendamise meetmete rakendamisele ning levitatakse ELi tasandil tähelepanekuid ja projekti tulemusi, muu hulgas haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendi kaudu.

Käesolev haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend täiendab Euroopa Komisjoni dokumente „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“⁵ (Haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavad – praktilised abivahendid) ja „EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund“⁶ (ELi pädevusraamistik ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldamiseks ja rakendamiseks). Koos moodustavad need tervikpaketi, millega toetatakse

² Rakenduskava „Majanduskasvuga piirkonnad“ korraldusasutus Bulgaarias, rakenduskava „Konkurents ja ühtekuuluvus“ korraldusasutus Horvaatias, rakenduskava „Transporditaristu, keskkond ja kestlik areng“ korraldusasutus Kreekas, Lublini vojevoodkonna rakenduskava korraldusasutus Poolas ning Extremadura piirkonna rakenduskava korraldusasutus Hispaanias.

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/.

⁴ <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>.

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund.

ühtekuuluvuspoliitika vahendeid haldavate asutuste hulgas haldussuutlikkuse suurendamist. Kõik elemendid täiendavad üksteist, toetades eri viisidel suutlikkuse suurendamist. Täpsemalt:

- **Euroopa Komisjoni dokumendis „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“** (edaspidi „komisjoni praktiliste abivahendite dokument“) pakutakse ideid haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavade väljatöötamiseks. Praktiliste abivahendite dokument koosneb kuuest jaost, milles kajastatakse tegevuskavade väljatöötamise protsessi põhietappe, lähtudes haldussuutlikkuse suurendamise katseprojekti kogemustest.

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend täiendab ELi praktiliste abivahendite dokumenti järgmiselt: *a)* selles esitatakse enesehindamistabel, et aidata korraldusasutustel mõista terviklikult ja struktureeritud viisil nende hetkeseisu (nagu kirjeldatud komisjoni praktiliste abivahendite dokumendis), ning *b)* tuuakse võimaliku viisina suutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamiseks näiteks OECD analüüsiraamistik ja käsitlus;

- **dokument „EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund“** võimaldab vahendeid haldavate asutuste töötajatel hinnata, milliseid pädevusi nad oma ülesannete täitmiseks vajavad. Hindamised võib koondada, andes haldavatest asutustest tervikliku ülevaate, et tuvastada puudujäägid pädevustes ja töötada välja nii individuaalsed kui ka üldised õppe- ja arengukavad.

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend täiendab ELi pädevusraamistikku, keskendudes ühtekuuluvuspoliitika vahendite haldamisega seotud korralduslikes, institutsioonilistes ja rakendusprotsessides vajalikule suutlikkusele.

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend on jagatud kolme ossa.

1. **Mis on haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahend?** Selles jaos tutvustatakse enesehindamisvahendit, selle eesmäärke, ulatust ja kasutatud meetodikat.
2. **Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamistabel:** esitatakse tabelid, mille alusel korraldusasutused saavad ennast hinnata.
3. **OECD haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamise meetod:**⁷ selgitatakse, kuidas OECD tegi katseprojekti kaasatud korraldusasutustega koostööd, et välja töötada lahendusi ja meetmeid suutlikkuse suurendamiseks.

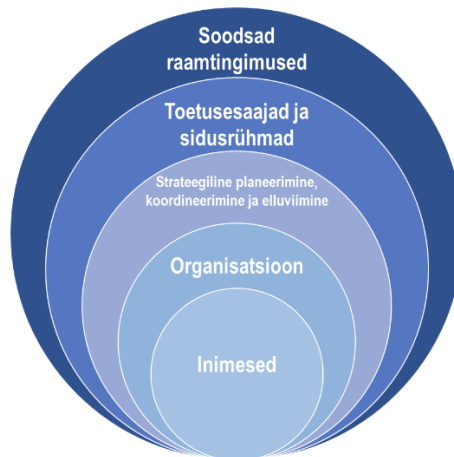
Käsitlusala ja meetodika: haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendi kasutamine

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendi ülesehitus tugineb OECD analüüsiraamistiku viiele sambale:⁸ inimeste juhtimine; organisatsiooni juhtimine; strateegiline planeerimine, koordineerimine ja elluviimine; toetusesaajad ja sidusrühmad ning soodsad raamtingimused (joonis Joonis 1.).

⁷ See jagu on tihedalt seotud komisjoni dokumendi „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“ 3., 4. ja 5. peatükiga, milles kirjeldatakse tegevuskavade, näitajate ja tegevuskavade soovitatava ülesehituse määratlemise üksikasjalikke protsesse.

⁸ Aluseks võetud analüüsiraamistik oli jagatud nelja sambasse, kusjuures „Toetusesaajad ja sidusrühmad“ kuulus samba „Strateegiline planeerimine ja koordineerimine“ alla. Käesolevas enesehindamisvahendis on „Toetusesaajad ja sidusrühmad“ eraldiseisev sammas, et korraldusasutused saaksid põhjalikult ja sihipäraselt uurida oma suutlikkust selles valdkonnas ja välja töötada sihipärasemaid meetmeid.

Joonis 1. OECD analüüsiraamistik ELi vahendite kasutamisel haldussuutlikkuse suurendamiseks



Allikas: kohandatud OECD aruandest (2020) „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps“ (ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite juhtimise tugevdamine: haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavad), OECD mitmetasandilise valitsemise uuringud, OECD Publishing, Pariis, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

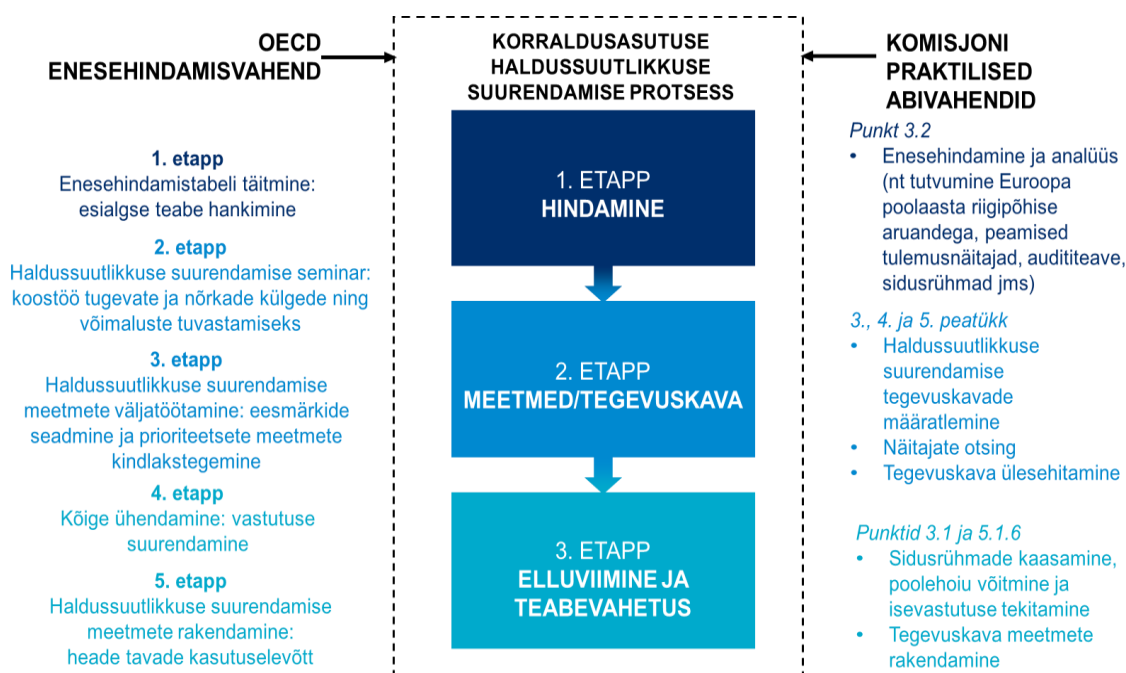
- **Inimeste juhtimine:** selle mõõtme raames uuritakse, milliseid oskusi ja pädevusi töötajad tõhusa korraldusametuse jaoks vajavad. Selles uuritakse, kuidas on võimalik tuvastada oskuste puudujääke ning need puudujäägid õigete oskuste ja oskusteabe lititõmbamise ja arendamise ning neid omavate inimeste värbamise ja motiveerimise teel kõrvaldada. See eeldab tulemusjuhtimise hindamist ja stiimulisüsteemide kasutamist eesmärkide seadmiseks ja progressi mõõtmiseks ning keskendumist juhtide rollile oma töötajate motiveerimisel.
- **Organisatsiooni juhtimine:** töötajate tegevust kujundab suurel määral süsteem, milles nad töötavad: õigete oskustega inimesed vajavad ka organisatsioonilist struktuuri ja tuge, mis võimaldab neil oma oskusi kasutada ja võimestab neid selleks. Raamistiku selles osas vaadeldakse korraldusametuste personali tööd mõjutavaid süsteeme, vahendeid, tööprotsesse ja organisatsioonikultuuri. Uuritakse, kas need abivahendid ja süsteemid on kooskõlas korraldusametuste strateegiliste eesmärkidega ning kas neid toetab paindlik juhtimisstruktuur, et soodustada tulemuslikku andmepõhist otsustamist.
- **Strateegiline planeerimine, koordineerimine ja elluviimine:** kõigil valitsemistasanditel mõistetakse, et koordineerimise puudumine on üks peamisi takistusi tulemuslikele avaliku sektori investeeringutele. Kvaliteetsed institutsioonilised ja juhtimissüsteemid, sealhulgas strateegilise planeerimise, koordineerimise ja elluviimise tavad, aitavad muuta avaliku sektori investeerimiskulusid tulemuslikumaks, mis omakorda võib avaldada positiivset mõju majanduskasvule. Strateegilise planeerimise mõõtme raames uuritakse investeerimistsükli eri aspekte, sealhulgas strateegia väljatöötamist, prioriteetide seadmist ja koordineerimist, projektide kavandamist ja valikut, projektide elluviimist ning seiret ja hindamist.
- **Toetusesaajad ja sidusrühmad:** kogu investeerimistsükli võetakse toetusesaajate suutlikkuse suurendamisel arvesse nende võimet läbida tulemuslikult iga investeerimisprotsessi etapp alates planeerimisest kuni elluviimise ja aruandluseni. Seejuures tuleb tagada, et toetusesaajatel on võimalik projekte edukalt kavandada ja ellu viia, vastata hõlpsasti konkursikutsetele, teha võimalikult vähe kohandusi ning osaleda projektide ja programmide andmekogumises ja aruandluses. Tulemuslik tegevus on seotud ka korraldusametuste aktiivse suhtlusega sisemiste ja väliste sidusrühmadega. Sisemised sidusrühmad on korraldusametuste, sertifitseerimisametuste/raamatupidamisametuste, auditeerimisametuste, vahendusametused, riiklikud

koordineerimisasutused; välised sidusrühmad jäävad väljapoole korraldusasutust – need hõlmavad riiklikke asutusi (nt valdkondlikud ministriumid ja ametid), riigi tasandist madalama tasandi asutusi (nt piirkondlikud ja kohalikud omavalitsused), erasektorit, kutseorganisatsioone, kodanikuühiskonna organisatsioone, akadeemilisi asutusi jms. Nende hulka kuuluvad ka toetusesaajad ja toetusesaajate abistajad, nagu konsultandid, kutse- või äriorganisatsioonid, riigi tasandist madalama tasandi valitsuste ühendused jms.

- **Soodsad raamtingimused:** ELi vahendite puhul hõlmavad raamtingimused selliseid norme nagu ELi eeskirjad, menetlused, tingimused, audititavad, eelarveeraldised ja eelarve-eeskirjad avaliku sektori investeeringute haldamiseks jms. Lisaks hõlmavad need ELi vahendite kasutamist mõjutavaid riiklikke eeskirju, näiteks hanke-, audiiti- jm eeskirjad. Raamtingimused määravad ka viisi, kuidas partnerluspõhimõte⁹ toimib näiteks erasektori (ärikogukond), vabauhenduste ja kodanikega.

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendis on kombineeritud eespool kirjeldatud OECD analüüsiraamistik ja viiest etapist koosnev metoodika, mis algab võimalike probleemide kohta eelteabe hankimisega ning lõpeb suutlikkuse suurendamise meetmete rakendamisega. See on üks võimalik meetod, millega võivad korraldusasutused tuvastada ja lahendada suutlikkusega seotud probleeme. Allpool (joonis Joonis 2.) esitatakse need viis etappi ja näidatakse, kuidas OECD lähenemisviisi ja komisjoni praktiliste abivahendite dokument võivad korraldusasutustele haldussuutlikkuse suurendamise protsessis abiks olla.

Joonis 2. OECD haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamise meetod



Allikas: autori joonis Euroopa Komisjoni dokumendi „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“ põhjal (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

⁹ Partnerluspõhimõte näeb ette, et iga programm arendatakse välja ühises protsessis, mis hõlmab riikliku, piirkondliku ja kohaliku tasandi pädevaid asutusi, majandus- ja sotsiaalpartnereid ning kodanikuühiskonda esindavaid asjaomaseid organeid. Partnerlust kasutatakse kõigis programmitöö protsessi etappides alates kavandamisest kuni juhtimise ja rakendamise ning seire ja hindamiseni. Põhimõte on esitatud perioodi 2021–2027 ühissätete määruse artiklis 6.

2

HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENESEHINDAMISTABEL

Sissejuhatus

Haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamistabel on arutelu alustamise abivahend. Selles on esitatud põhjalik loetelu haldussuutlikkusega seotud elementidest, mis võivad tekitada arutelu või koguda arvamusi korraldusasutuse haldus- ja investeringute juhtimise suutlikkuse kohta. See võib aidata korraldusasutusel mõista oma haldusalaseid tugevaid ja nõrku külgi ning anda teavet, kas korraldusasutusel on vahendid oma eesmärkide täitmiseks. Korraldusasutustel soovitatakse tungivalt see tabel ära täita, lähtudes mitmekesise ja esindusliku (nt korraldusasutuse eri üksustest pärit) töötajate rühmaga peetud põhjalikest aruteludest¹⁰. Tabelit ei tohiks pidada normatiivseks ega kõikidel juhtudel sobivaks malliks, vaid vahendiks, mis võib aidata korraldusasutustel uurida neile eriomaseid probleeme ja suutlikkusega seotud puudujääke, lähtudes ühistest haldussuutlikkuse mõõtmest.

Enesehindamistabeli ülesehitus on järgmine:

- **sambad:** tabel hõlmab nelja elementi joonisel (Joonis 1.) esitatud viiest raamistiku elemendist: *i*) inimeste juhtimine; *ii*) organisatsiooni juhtimine; *iii*) strateegiline planeerimine, koordineerimine ja elluviimine ning *iv*) toetusesaajad ja sidusrühmad. Soodsate raamtingimuste mõõde jäetakse välja, sest tavaliselt ei ole korraldusasutusel suutlikkust või pädevust nende tingimuste mõjutamiseks;
- **eesmärgid:** iga sambas määratakse kindlaks mitu eesmärki, mille täitmist korraldusasutus peaks kaaluma, et tugevdada haldus- ja investeringute juhtimise suutlikkust. Iga eesmärgi kohta esitatakse üksikasjalik kirjeldus võrdlusenaariumina;
- **suutlikkus:** iga eesmärgi all on mitu erinevat konkreetset suutlikkust, mis võivad aidata korraldusasutusel eesmärki täita;
- **mõõtmed (hea tava):** iga suutlikkus on jaotatud kindla hindamistasandiga seotud mõõtmeks. Iga mõõtme juures esitatakse võrdlusalusena selge kirjeldus hea tava kohta.

Nii saab korraldusasutus iga mõõtme (hea tava) puhul hinnata, millisel määral vastab tema olukord võrdlusalusele, kasutades erineva värviga tähistatud neljatasandilist skaalat: väga hea (roheline), hea (heleroheline), keskmine (kollane) ja kehv (punane); kasutada saab ka vastust „Ei kohaldata (N/A)“. Korraldusasutus saab valida taseme, tehes märke vastavasse veergu või tähistades iga mõõtme vastava

¹⁰ Korraldusasutus võib võimaluse ja vajaduse korral suhelda tabeli täitmiseks ka väliste sidusrühmadega. (Vt lisateave sidusrühmade kaasamise kohta 3. osas alapealkirja „OECD haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamise meetoodika“ all.)

värviga. Nii on võimalik esile tuua tugevaid ja nõrku külgi ning sambaid ja eesmärke, millele tuleb suutlikkuse suurendamisel rohkem tähelepanu pöörata.

Määratas, kas suutlikkuse tase on väga hea, hea, keskmine või kehv, peaks korraldusasutus võimalikult suurel määral kaaluma järgmist kolme kriteeriumi:

1. **olemasolu:** kas elemendid on või mitu elementi on olemas või kohaldatud;
2. **sagedus:** kas elemente esineb korrapäraselt ja piisavalt sageli¹¹;
3. **kvaliteet:** kas elemente on rakendatud kavakohaselt; kas need annavad oodatud tulemusi; kas elemendi toimimist ja tulemuslikkust seiratakse ja hinnatakse korrapäraselt; kas korraldusasutus täiendab ja kohandab elemente vajaduste järgi.

Kui korraldusasutus täidab tabeli rühma arutelu põhjal, võib nende kolme kriteeriumi ja vastavate küsimuste kasutamine soodustada struktureeritud arutelu. **Kaalumisel tuleks kõige tähtsamaks pidada kvaliteedi põhimõtet.**

Enesehindamistabelit tuleks kohaldada paindlikult. Korraldusasutus võib täita kogu tabeli või hinnata valitud sambaid või konkreetseid suutlikkusi. Korraldusasutus võib ka kohandada tabelis käsitletud suutlikkusi ja mõõtmeid või lisada uusi, et kajastada oma konkreetset olukorda ja vajadusi. Siiski on soovitatav täita kogu tabel vähemalt üks kord (ja eelistatavalt esimesel korral), et luua lähtestsenaarium. See võib aidata jälgida progressi aja jooksul, tuvastada nõrku lülisid ja juhtida tähelepanu püsivatele probleemidele.

Tabelit võivad kasutada riikliku ja piirkondliku tasandi korraldusasutused, mõnel juhul on aga suutlikkusi eristatud territoriaalse tasandi järgi. Tabeli võivad täita ühe riigi mitu korraldusasutust ja sellest võib lähtuda kogemuste vahetamisel, ühiste probleemide tuvastamisel ja suutlikkusega seotud puudujääkide võimalike lahenduste kohta arutelu alustamisel. Lisaks võib tabelit kasutada vastastikuse õppe, dialoogi ja teabe vahetamise eesmärkidel erinevate riikide korraldusasutuste vahel, kes viivad programme ellu samades sektorites (nt konkurentsivõime, keskkond, innovatsioon, transport).

Asjakohasel juhul võivad hindamist kasutada teised haldus- ja kontrollisüsteemi organid, sealhulgas sertifitseerimisasutus/raamatupidamisosakond, riiklikud koordineerimisasutused jms, eriti kui korraldusasutus delegeerib osa oma funktsioonidest teistele organitele. Need organid võivad keskenduda oma pädevusaladele vastavatele suutlikkustele ja mõõtmetele ning teha enesehindamise ainult nende kohta. Nad võivad ka välja töötada oma probleemide ja tegevusega kohandatud enesehindamistabeli, milles on viis sammast.

Lisaks tabeli täitmisele (s.o hindamise lõpuleviimisele) soovitatakse korraldusasutustel arutelusid põhjalikumalt dokumenteerida. Näiteks võib korraldusasutus kirjutada eraldi lehele või dokumenti selgituse igale mõõtmele antud hinde kohta, s.o miks seda mõõdet peetakse heaks või kehvaks. Teise võimalusena võib korraldusasutus teha aruteludest kokkuvõtte, koostades hindamise täiendamiseks ja põhjendamiseks iga suutlikkuse kohta kvalitatiivse lühikirjelduse.

¹¹ Sageduskriteeriumi ei pruugita kohaldada üks kord esinevate elementide puhul, nagu veebisait, kontaktpunkt, pikaajaline kavandamisdokument jms.

HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE ENSEHINDAMISTABEL

1. SAMMAS: INIMESED

Selle mõõtmega raames uuritakse tõhusas korraldusasutuses vajalikku oskuste ja pädevuste kombinatsiooni. See hõlmab nelja eesmärki: 1) õigete kandidaatide ligitõmbamine ja värbamine; 2) strateegiline lähenemisviis õppele ja arengule; 3) tulemuslik ja kaasav tulemusjuhtimise süsteem ning 4) tulemuslik ja suutlik juhtkond korraldusasutustes.

1. EESMÄRK: õigete kandidaatide ligitõmbamine ja värbamine

Korraldusasutused peavad suutma ligi tõmmata ja värvata oskustega ja motiveeritud kandidaate. Selles tegevuses edukad korraldusasutused määravad kindlaks, millist oskuste ja pädevuste kombinatsiooni nad vajavad. Nad lisavad need töökirjeldustesse ning suhtlevad talentide reservi suurendamiseks kandidaatidega (nt ülikoolid, avalikud tööturuasutused) piisavalt vara ja agaralt. Hindamismetoodika on õiglane ja tõhus ning võimaldab tööandjatel hinnata kandidaadi erinevaid tahke, s.t mitte ainult tehnilisi või sisulisi teadmisi.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Pädevuste kindlakstegemisele lähenetakse struktureeritud viisil	Tehakse kindlaks vajalikud oskused ja pädevused, mis lisavad korraldusasutuse tööle väärtust. Need peaksid hõlmama programmi ja Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondidega seotud tehnilisi/sisulisi eriteadmisi ning käitumuslikke / inimestega suhtlemisega seotud või juhtimispädevusi, nagu konfliktide lahendamine või rühma juhtimine.					
	Loetletakse hierarhia eri tasandite pädevused, sealhulgas pädevusraamistikus iga tasandiga seotud tulemuslik käitumine, ning kirjeldatakse neid ¹² .					
	Töökirjeldustes, värbamisprotsessides, tulemushindamisel, koolitamisel ja muudes personaliga seotud protsessides kasutatakse levinud pädevusi.					

¹² Korraldusasutused võivad soovi korral lisaks oma olemasolevatele pädevusraamistikele või uute pädevusraamistike väljatöötamisel ideede saamiseks tutvuda Euroopa Komisjoni pädevusraamistikuga. ELi pädevusraamistik on kogum Exceli faile, milles tehakse kindlaks haldusasutuste töötajate vajalikud pädevused. Need hõlmavad ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldavaid või rakendavaid igat liiki haldusasutusi: riiklikud koordineerimisasutused, juhtimis-, sertifitseerimis- ja auditeerimisasutused, vahendusasutused ja ühissekretariaadid. Kättesaadav järgmisel aadressil: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Tehakse koostööd personalijuhtimise keskasutusega oskuste/pädevustega seotud nõuete jagamiseks, et luua kogu haldus- ja kontrollisüsteemis ühine arusaam ja lähenemisviis.				
	Vaadatakse korrapäraselt üle pädevusraamistik ja ajakohastatakse seda.				
Andekate kandidaatide silmis ollakse eelistatud tööandja	Tehakse kindlaks, mis on ligitõmbav eri ametikohtade ja taseme kandidaatidele, näiteks töötajate küsitluste, lahkumisvestluste, ülikoolide kaasamise, kandidaatide küsimustike jms abil.				
	Kohandatakse iga värbamiskampaaniat, et optimeerida sihtrühma teavitamist, nt koostades kaasavaid töökirjeldusi, rõhutades nooremate kandidaatide kasvu- ja arenguvõimalusi, ELi vahendite juhtimise ainulaadset rahvusvahelist keskkonda ning nende mõju piirkondade arengule.				
	Kasutatakse mitmesuguseid värbamiskanaleid (nt sotsiaalmeedia, karjäärimeessid, värbamiskampaaniad), et töökuulutused jõuaksid võimalikult paljude kandidaatideni ja et suurendada kandidaatide reservi asjakohasust.				
	Suheldakse ülikoolide, avalike tööturuasutuste ja teiste organisatsioonidega, et jõuda suurema arvu kandidaatideni.				
	Värbamiskampaaniates võetakse arvesse mitmekesisust (sugu, sotsiaal-majanduslik taust, puue jms), et tööjõud esindaks ühiskonda, mille heaks ta töötab.				
	Pakutakse õiglast tasu, mis vastab asjaomastel spetsialiseeritud ametikohtade/oskuste (nt insenerid, IT-tehnikud, juristid jms) turgudel pakutavale tasule, ning pannakse rõhku mitterahalistele stiimulitele (puhkused, kaugtöö jms).				
Tulemuslikud ja tõhusad värbamisprotsessid	Värbamise tulemuslikkust mõõdetakse ja jälgitakse selliste parameetritega nagu aeg palkamiseni või aeg ametikoha täitmiseni ning värbamise parandamiseks vaatab juhtkond need korrapäraselt üle.				
	Värbamisprotsessid hõlmavad eelarvamuste vähendamise meetodeid, näiteks kandidaatide nn pime sõelumine, intervjuerijate koolitamine, mitmekesisuse valdkonnas seatud eesmärgid.				
	Värbamisprotsessides kasutatakse selgesti määratletud valikukriteeriumeid (kaalutud, et optimeerida pädevuste valimist). Kandidaate teavitatakse peamistest valikukriteeriumidest.				
	Värbamise IT-süsteemid (nt veebi kaudu kandideerimise süsteemid) ja hindamisvahendid (nt videointervjuud, veebitestid) on eesmärgipärased ja hästi kohandatud, et hinnata vajalikke oskusi ja pädevusi.				
	Kasutatakse sisseelamis- või meeskonnaga liitumise programme, et aidata uutel töötajatel võimalikult kiiresti tulemuslikult tegutsema hakata.				
	Kasutatakse erinevaid lepinguliike (nt töölepingud / ajutised töölepingud vs. avaliku teenistuse / tähtajatud lepingud), et olla vajalike oskustega inimeste värbamisel paindlikum ja tulla toime töömahu järsu suurenemisega.				
	Kandidaatidel/intervjuerijatel on võimalik kasutada läbipaistvaid kaebemehhanisme, et teavitada ebaõiglasest diskrimineerimisest värbamisprotsessis, nt sihtotstarbeline/sõltumatu personalijuhtimise kontaktpunkt.				

2. EESMÄRK: strateegiline lähenemisviis õppele ja arengule

Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide strateegiline ja tulemuslik haldamine oleneb pidevõppest, mis aitab suutlikkust suurendada ja toetada. Õppimist ja arengut strateegiliselt käsitlevad korraldusasutused loovad pikaajalise nägemuse oskuste ja pädevuste arendamise vajaduste kohta. Nad teevad juba ette kindlaks koolitusvajadused, näiteks konsulteerides haldus- ja kontrollisüsteemi teiste osadega või kasutades töötajate küsitlusi. Juhtidel on soovitatav luua mitmesuguste vahendite abil pideva ja asjakohase õppe kultuur.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Strateegiline lähenemisviis pädevuste kindlakstegemisele ja arendamisele	On loodud õppe ja arengu pikaajaline nägemus või kava ja see on kasutusele võetud ning see on kooskõlas sellega, kuidas korraldusasutus kavatab täita programmi eesmärgi.					
	Õppesisu kooskõlastatakse pädevusraamistikuga, et kehtestada erinevat liiki töökohtade erinevate õppe-eesmärkide kohta selged ootused.					
	Luuakse töötajatele võimalusi, nt tulemusjuhtimise tsükli ja pädevusraamistikus, et teha kindlaks töötajate õppevajadused ja -soovid ning luua konstruktiivse tagasiside positiivne mõjuring, mida täiendavad võimalused pääseda ligi asjakohasele õppesisele.					
Õppimist toetatakse tulemuslike abivahendite ja protsessidega	Erinevat tüüpi õppijatele ja õppesisu puhul pakutakse eristatud õppemetoodikat (klassiõpe, mentorlus, sisseelamine, juhendamine jms).					
	Õppesisu suunatakse vastavalt erinevatele töötajate astmetele/tasemetele või funktsioonivaldkondadele (eristatud koolituspakkumised).					
	Õpe vastab igapäevastele ja strateegilistele operatiivvajadustele ning seda hinnatakse korrapäraselt ja täiendatakse vajadust mööda.					
Korraldusasutus soodustab õppimiskultuuri	Mõõdetakse töötajate arvamust korraldusasutuses pakutavate õppe- ja arenguvõimaluste kohta (nt koolituste sisu, mentorlus, tööalane täiendkoolitus).					
	Juhtkond ja juhid rõhutavad korrapäraselt pidevõppe tähtsust, mis hõlmab ametlikku koolitust, mentorlus- või juhendamisprogrammide toetamist ja tööalase täiendkoolituse algatusi.					
	Korraldusasutus kasutab õppimise toetamiseks erinevaid abivahendeid, sealhulgas asutusesiseseid infoportaale, veebikoolitust, klassiõpet, põimõpet, õppekäike, lühiajalist töötamist korraldusasutuse teistes osades, mentorlust jms.					

3. EESMÄRK: tulemuslik ja kaasav tulemusjuhtimise süsteem

Töötajate kaasamine ja motiveerimine on oluline element, millega tootlikkust mõjutada. Suur osa kõnealusest kaasamisest on tulemusjuhtimise süsteemis struktureeritud, andes töötajatele ja juhtidele foorumi konstruktiivseteks aruteludeks, mis võivad suurendada organisatsiooni tulemuslikkust. Tulemusjuhtimine põhineb selgetel ja mõõdetavatel kriteeriumidel ning selge poliitika ja selged protsessid peaksid soodustama tulemuslikkust ja looma viise töötajate suutlikkuse arendamiseks.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)						N/A
Korraldusasutus on pühendunud tulemusliku töö kultuurile	Korraldusasutusel on selged tulemuslikkuse eesmärgid, mida mõõdetakse korrapäraselt ja millest teavitatakse töötajaid. Igal üksusel on oma tulemuslikkuse eesmärgid, mis aitavad täita korraldusasutuse eesmäärke.						
	Juhid tunnustavad tulemuslikku tööd ja soodustavad heade saavutustega töötajate edasist arengut (nt erikoolitused, finantsstiimulid jms).						
	Korraldusasutus on vastu võtnud selged põhimõtted kehvade tulemuste haldamiseks ja parandamiseks, näiteks koostöö, mentorlus, töövarjuna tegutsemine või viimase abinõuna vallandamine.						
Korraldusasutus toetab tulemusjuhtimist õigete abivahenditega	Kõik töötajad osalevad korrapärasel tulemushindamise protsessis, mis põhineb selgetel ja läbipaistvatel tulemuskriteeriumidel ning on seotud ühise pädevusraamistikuga.						
	Tulemusjuhtimine võimaldab töötajatel anda oma juhile tagasisidet ja arutleda ausalt projektitulemuste, kasvuvõimaluste, töökeskkonna kvaliteedi jms üle.						
	Töötajatel palutakse anda tagasisidet tulemusjuhtimise õigluse kohta ja nende jaoks on olemas kaebemehhanismid, kui nad ei nõustu neile antud tulemushindudega.						
Pakutakse tuge juhtidele, et kasutada tulemusjuhtimist peamise elemendina, millega töötajaid kaasata ja motiveerida	Ametlike tulemushindamisi kasutatakse süstemaatiliselt kui vahendit häid tulemusi saavutavate töötajate / võimalike tulevaste juhtide kindlakstegemiseks.						
	Selged suunised aitavad juhtidel ja nende töötajatel osaleda protsessis konstruktiivselt ja sarnaste ootustega.						
	Juhtidel soovitatakse tungivaltp anda lisaks ametlikele tulemushindamistele oma töötajatele pidevalt tagasisidet.						
	Juhid kohtuvad korrapäraselt, et võrrelda ja arutada oma meeskondade tulemuslikkust ning ühtlustada tulemushindamiskriteeriume, et tagada üksuste võrdne kohtlemine.						

4. EESMÄRK: tulemuslik ja suutlik juhtkond korraldusasutustes

Korraldusasutused sõltuvad tulemuslikust ja suutlikust juhtkonnast. OECD soovitusel avaliku teenistuse juhtimise ja suutlikkuse kohta kutsutakse soovitusi järgijaid investeerima avaliku sektori juhtimise kolme sambasse. Programme rakendavates korraldusasutustes on juhtidel tähtis osa ootuste määramisel, ressursside paigutamisel ning õigeaegsete tõendus põhiste otsuste tegemisel.

Suutlikkus	Mööde (hea tava)						N/A
Väärtuspõhine kultuur ja juhtimine	Juhid selgitavad põhiväärtusi, millest tuleks korraldusasutuse otsustusprotsessis juhinduda, ja jagavad nende kohta teavet.						
	Juhid toetavad ja aitavad välja töötada näitajaid mitmekesisuse, kaasamise ja heaolu mõõtmiseks ning teevad korrapäraselt mõõtmisi ja võrdlusi, et jälgida edusamme, tuvastada ja kõrvaldada takistusi ning kavandada sekkumisi.						
	Juhid tunnistavad prognoosidesse, innovatsiooni ning analüüsioskustesse ja -suutlikkusse investeerimise tähtsust.						
Korraldusasutuse üheks peamiseks prioriteediks peetakse töötajate kaasamist	Korraldusasutus tunnistab sõnaselgelt töötajate kaasamise tähtsust: seda käsitletakse kavandamis- /strateegiadokumentides ja mõõdetakse korrapäraselt (üks või kaks korda aastas) töötajate küsitlustega.						
	Juhid jälgivad töötajate küsitluste tulemusi ja kasutavad neid korraldusasutuse juhtimise kohandamiseks.						
	Korraldusasutus pakub korraldusasutuse praegustele ja tulevastele/võimalikele juhtidele terviklikke juhtimisalaseid õppimisvõimalusi. See peaks hõlmama struktureeritud kooolitus- ja arenguprogramme ja kõrgemale juhtkonnale kohandatud juhendamist.						
	Korraldusasutuse pädevusraamistik hõlmab töötajate kaasamisega seotud pädevusi. Asutus kasutab seda raamistikku töötajate värbamisel ja edutamisel.						
	Juhid kohtuvad personali- ja teiste osakondade juhtidega, et arutada juhtide praegust ja soovitud oskuste/pädevuste kombinatsiooni.						
	Korraldusasutused viivad juhtide värbamiseks rahalised ja mitterahalised stiimulid võimalikult suure ulatuses kooskõlla turul kehtiva asjakohase taseme ja programmi eesmärkidega.						

2. SAMMAS: ORGANISATSIION

Raamistiku selles mõtmes vaadeldakse korraldusasutuste personali tööd mõjutavaid süsteeme, abivahendeid, tööprotsesse ja organisatsioonikultuuri. See hõlmab kolme eesmärki: 1) tagada, et organisatsiooniline struktuur on eesmärgipärane, 2) täiustada teadmushalduse ja teabe jagamise mehhanisme ning 3) suurendada vahendite paindlikkust tööjõu parema planeerimise ja suurema liikuvuse kaudu.

1. EESMÄRK: tagada, et organisatsiooniline struktuur on eesmärgipärane

Korraldusasutused töötavad keerukas ja mitmekihilises keskkonnas. Sellega seoses peab organisatsiooniline struktuur tagama selge käsuliini ja vastutuse otsuste eest. Samuti peavad korraldusasutused olema piisavalt paindlikud, et võimaldada vajaduse korral ressursse ümber jagada ning võtta arvesse paljude erinevate sisemiste ja väliste sidusrühmade seisukohti. Rangete piirangutega õiguskeskkonnas tegutsedes võib selle soodustamiseks vaadata läbi süsteemid ja tööprotsessi ning neid optimeerida.

Suutlikkus	Mööde (hea tava)					N/A
Korraldusasutuse organisatsiooniline struktuur optimeerib tulemuslikkust	Igal tööüksusel on selged eesmärgid, mis aitavad täita korraldusasutuse üldeesmärke. Need eesmärgid on sidusad: nende jaoks on vaja sarnaseid pädevusi ja need hõlbustavad ühist tööd.					
	Tööüksused katavad tervikuna kogu tööd, millega korraldusasutus peab toime tulema. Uute tööülesannete tekkimisel on selge, mida keegi teeb.					
	Korraldusasutuse töös ei ole kattumisi ega dubleerimist, ei ole tööüksusi, kes teevad täpselt sama asja.					
	Organisatsiooniline struktuur vaadatakse perioodiliselt (nt igal programmitöö perioodil või sagedamini) läbi, et see vastaks aja jooksul jätkuvalt programmi rakendamise nõuetele.					
Läbipaistev ja selgesti määratletud organisatsiooniline struktuur	Organisatsiooni skeemil või samalaadses siseportaalis esitatakse iga üksuse kohta peamised üksikasjad ning üksuse roll ja kohustused korraldusasutuses ja selle vahendusasutustes. See hõlmab üksuste aruandluse, järelevalve ja koostööga seotud omavahelisi suhteid.					
	Korraldusasutuse ning haldus- ja kontrollisüsteemi töötajatel on selge arusaam sellest, kes mida teeb ja kuidas nende üksus osaleb laiemas süsteemis.					
	Välised sidusrühmad, näiteks toetusesaajad, mõistavad, millise organisatsiooni üksusega konkreetsel juhul asjakohase kanali kaudu (nt veebisait, KKK, üldine postkast) ühendust võtta.					

2. EESMÄRK: täiustada teadmushalduse ja teabe jagamise mehhanisme

Tulemuslikud teadmushalduse strateegiad on korraldusasutuse tegevuse jaoks hädavajalikud. Süsteemid, protokollid ja protsessid, mida toetavad IT-süsteemid, võivad aidata töötajatel teha paremini koostööd ja langetada tulemuslikult tähtsaid otsuseid. Teadmushaldus võib aidata kasutada asutusesisesi teadmisi raskete probleemide lahendamiseks ja kiirendada innovatsiooni.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Tagatakse töötajate tulemuslik koostöö	Tulemuslikud halduskomitee struktuurid võimaldavad teabe jagamist ja koordineerimist korraldusasutuse juhtkonnas ning haldus- ja kontrollisüsteemis laiemalt.					
	Tavatöötajatel / juhtkonda mittekuuluvatel töötajatel on foorumid või kanalid kogemuste ja ühiste probleemidele leiduvate lahenduste vahetamiseks ning töötavate edendamiseks. See võib hõlmata mitut funktsiooni esindavaid meeskondi, mitteametlike mehhanisme teemavaldkondade kaupa loodud töötajate võrgustike, praktikakogukondade või nn arutelurühmade kaudu, et võimaldada töötajatel jagada kogemusi kogu haldus- ja kontrollisüsteemis.					
	Juhtkond võtab meetmeid, et soodustada horisontaalset koostööd ja toetada töötajate võrgustikke, ning suhtleb oma töötajatega seoses koordineerimistegevusega, milles nad osalevad.					
	Töötajaid julgustatakse tuvastama töö dubleerimist või koordineerimisprobleeme ja arutama neid küsimusi oma juhi või asjakohase kontaktisikuga.					
IKT-süsteemid toetavad ja suunavad andme- ja teadmushaldust ning teabe jagamist	Korraldusasutuse infoportaalid annavad reaalajas ja ajakohast teavet õigusaktidega seotud muudatuste kohta, et suunata otsustamisprotsessi ja toetada kõiki asjaga seotud sidusrühmi. Seda teavet jagatakse piisavalt vara ja ennetavalt.					
	Kogemuste dokumenteerimiseks ja jagamiseks on olemas IKT-vahendid. See võib hõlmata kohti, kus jagada standardmalle ja abivahendeid, korduma kippuvate küsimuste vastuseid, teadmusplatvormi kogemuste kogumiseks ja levitamiseks, näiteks hiljutised lahendused levinud probleemidele, kasutajate loodava sisuga asutusesisest vikit, suuniseid, käsiraamatuid, kalendrid, kontaktpunkte, konsultantide andmebaasi, auditikalendrit, varasemaid auditiotsuseid jms.					
	Töötajatel on sama arusaam IT-süsteemide ja info-/dokumendihaldussüsteemide korrektsest kasutamisest, et tagada teadmussiire. Seda toetatakse perioodilise koolituse ja/või teabevahetusega.					
	IT-süsteemid on kasutajasõbralikud ja korraldusasutuse igapäevase reaalse tegevusega hästi kohandatud, võimaldades integreeritud viisil ja reaalajas jälgida Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide kulutusi, teha eelkontrolle ja järelauditeid ning täita muid vajalikke juhtimisfunktsioone.					

3. EESMÄRK: suurendada vahendite paindlikkust tööjõu parema planeerimise ja suurema liikuvuse kaudu

Korraldusametuse töötajad lähtuvad läbipaistvuse ja vastutuse saavutamiseks oma tegevuses eeskirjadest ja menetlustest. Samas suudavad paindlikumad korraldusametused ressursse – inimesi ja raha – paremini suunata sinna, kus nende mõju on suurim. See eeldab, et juhtidele antakse õigus teha eelarve jaotamise otsuseid (nt koolitusteks), jäädes seejuures üldise eelarve piiresse, ning siseprotsesse ühtlustada, et teha inimeste ja raha ümberpaigutamine võimalikult hõlpsaks.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Finantsjuhtimise eeskirjad võimaldavad asjakohasel tasemel paindlikku juhtimist	Korraldusametustel on oma programmi eesmärkide juhtimiseks eelarves asjakohases ulatuses paindlikkust. See võib hõlmata suutlikkust kulutada tehnilise abi vahendeid korraldusametuse vajadustele ja Euroopa Komisjoni standarditele vastavatel viisidel.					
	Osalejate seas on selge ja ühine arusaam eelarve paindlikkuse kohta, nt millal on vastuvõetav ja kasulik vahendeid ümber paigutada või edasilükatud projekti jaoks vahendeid üle kanda. Seda toetatakse teabevahetuse, vahendite ja koolitusega.					
Inimesi ja töövooge sobitatakse asutusesisese ümberpaigutamise kaudu	Korraldusametused on võtnud kasutusse süsteemid, mis võimaldavad paindlikkust olemasoleva tööjõu sobitamisel nõudlusega, näiteks määrates töötajaid ajutiselt teistesse haldus- ja kontrollisüsteemi osadesse. See hõlmab asjakohaste kvalifikatsioonide, oskuste ja pädevustega töötajaid, kellel on võimalik minna lähetusse või osaleda lühiajalises vahetusprogrammis.					
	Nendes süsteemides osalevatele inimestele pakutakse paremaid karjääriarendusvõimalusi või muid stiimuleid ja need integreeritakse töötajate tulemus- ja õppekavadesse.					
Tööjõu strateegiline planeerimine	Korraldusametuse personaliosakonna spetsialistid mõistavad, milliseid oskusi on vaja korraldusametuse strateegiliste prioriteetide saavutamiseks, ning neil on strateegiline osa vajaliku töötajaskonna moodustamises.					
	Kõrgemad juhid peaksid aktiivselt ja strateegiliselt toetama oma töötajaskonna arendamist.					
	Korraldusametused kasutavad töötajate lahkumist / organisatsiooni ülevaatust ära kui võimalust sobitada oskusi paremini nõudlusega, näiteks teatavate ametikohtade või ülesannete kirjelduse muutmise või kohandamisega, et tagada oskuste parem kasutamine.					

3. SAMMAS: STRATEEGILINE PLANEERIMINE, KOORDINEERIMINE JA ELLUVIIMINE

Strateegilise planeerimise, koordineerimise ja elluviimise mõõtme raames uuritakse investeerimistsükli eri aspekte alates strateegia väljatöötamisest, prioriteetide seadmisest ja koordineerimisest kuni projektide kavandamise ja valimise, projektide elluviimise ning seire ja hindamiseni. See hõlmab nelja eesmärki: 1) läheneda strateegilisemalt programmi kavandamisele, programmitööle ja prioriteetide seadmisele; optimeerida programmi kavandamiseks ja elluviimiseks koordineerimist ja teabevahetust; 3) muuta programmi elluviimise protsess strateegilisemaks ning 4) laiendada tulemuslikkuse mõõtmise tavasid, et paremini toetada tulemushindamisi.

1. EESMÄRK: läheneda strateegilisemalt programmi kavandamisele, programmitööle ja prioriteetide seadmisele

Programmi eesmärkidel on tugev ja selge seos kõrgema tasandi strateegiliste dokumentidega (nt riiklikud/piirkondlikud arengukavad, valdkondlikud strateegiad). Programmi prioriteetid kajastavad tegelikke kohalikke, piirkondlikke ja riiklikke arenguvajadusi, tasakaalustades strateegilisi ja tehnilisi kaalutlusi. Programmi viiakse ellu integreeritud viisil, et saavutada prioriteetide vahel sünergia ja hõlbustada jurisdiktsioonide vahelisi projekte.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Tagatakse, et programm on kooskõlas ja seotud kõrgema tasandi (riiklike või valdkondlike) strateegiliste raamistikega	Määratletakse selged programmi eesmärgid ning tuuakse esile seosed programmi eesmärkide ja riigi tasandi strateegiliste arengueesmärkidega.					
	Tuuakse esile seosed ja kooskõla programmi eesmärkide ja programmi seisukohast oluliste eri poliitikavaldkondade strateegiliste eesmärkidega.					
	Otsustusprotsessi juhtimisel ja programmi elluviimisel kasutatakse programmi strateegiadokumente (nt programmi tegevuskavad, riiklikud/piirkondlikud arengustrateegiad).					
	Tutvutakse partnerluslepinguga ja/või riigi muude programmidega või vaadatakse need üle, et vältida strateegilistes eesmärkides vastuolusid.					
Tagatakse, et programmi investeerimisprioriteetid kajastavad riiklike,	Programmi investeerimisprioriteetide määramisel suheldakse paljude erinevate sisemiste ja väliste sidusrühmadega ¹³ .					
	Selgitatakse, kuidas programmi prioriteetid toetavad riiklike, piirkondlike ja/või kohaliku tasandi prioriteete ja strateegiaid, ning viiakse prioriteetid kokku saadaoleva kaasrahastamisega.					

¹³ Sisemised sidusrühmad on korraldusasutus, sertifitseerimisasutus/raamatupidamisosakond, auditeerimisasutus, vahendusasutused ja riiklikud koordineerimisasutused; välised sidusrühmad jäävad väljapoole haldus- ja kontrollisüsteemi – need hõlmavad riiklike asutusi (nt valdkondlikud ministeeriumid ja ametid), riigi tasandist madalama tasandi asutusi (nt piirkondlikud ja kohalikud omavalitsused), erasektorit, kutseorganisatsioone, kodanikuühiskonna organisatsioone, akadeemilisi asutusi jms. Nende hulka kuuluvad ka toetusesaajad ja toetusesaajate abistajad, nagu konsultandid, kutse- või äriorganisatsioonid, riigi tasandist madalama tasandi valitsuste ühendused jms.

piirkondlike ja/või kohalike arenguvajadusi						
Prioriteetide vahel saavutatakse täiendavus ja sünergia	Soodustatakse korrapärasest teabevahetust programmi seisukohast tähtsate poliitikavaldkondade vahel ning kehtestatakse koordineerimismehhanismid (nt ühised sisestruktuurid, integreeritud territoriaalsed investeeringud) ja stiimulid, et meelitada ligi ja valida investeeringuid, mis on programmis seotud mitme prioriteediga.					
	Vaadatakse korrapäraselt läbi programmi elluviimisel tehtud edusammud, et tagada prioriteetide omavaheline täiendavus, ning tehakse vajaduse korral kohandusi.					
Toetatakse jurisdiktsioonide vahelist koostööd¹⁴	Tehakse süstemaatilisel kindlaks investeeringud, mille puhul oleks kasu jurisdiktsioonide vahelisest koostööst sihtotstarbeliste mehhanismide või menetluste abil (nt rakkerühm või sellise koostöö kaasamine projektikonkursside kavandamise suunistesse).					
	Kavandatakse ettevaatavalt jurisdiktsioonide vahelisi projekte soodustavaid projektikonkursside ja pakutakse välja vastavaid stiimuleid.					
	Pakutakse toetusesaajatele vastavat tuge sellistele konkursikutsetele vastamiseks (nt omavalitsuste vahelist koostööd ja integreeritud territoriaalseid investeeringuid käsitlev nõustamine, jurisdiktsioonide vahelise koostöö investeeringute kohta nõustava kontaktisiku määramine).					

2. EESMÄRK: optimeerida programmi kavandamiseks ja elluviimiseks koordineerimist ja teabevahetust

Sisemiste ja väliste sidusrühmade tulemuslik koordineerimine kõigis programmi elluviimise etappides, kasutades nii institutsioonilisi kui ka mitteametlikke vahendeid. Vahendeid kasutatakse korrapäraselt ja need on kõigile asjaomastele sidusrühmadele kättesaadavad. Programmi elluviimine on kooskõlas riikliku, piirkondliku ja valdkondliku arenguga. Korraldusametuse ning sisemiste ja väliste sidusrühmade vaheline teabevahetus on kahesuunaline, sihipärane, korrapäraselt, õigeaegne ja hõlmab kogu programmi sükliga seotud küsimusi.

Suutlikkus	Mööde (hea tava)					N/A
Terves haldus- ja kontrollisüsteemis tagatakse nn kõvade ja	Haldus- ja kontrollisüsteemi koordineerimise eeskirjad ja menetlused on hästi rakendatud (st koosolekuid korraldatakse kavakohaselt, teabevahetuses ei ole olulisi viivitusi jne).					
	Haldus- ja kontrollisüsteemis osalejaid hinnatakse korrapäraselt ja nendelt kogutakse tagasisidet, et tagada koordineerimismehhanismide kvaliteet ja tulemuslikkus.					

¹⁴ Jurisdiktsioonide vaheline koostöö viitab projektidele ja investeeringutele, mille on välja pakkunud või teinud rohkem kui üks kohalik toetusesaajast haldusamet, nii et investeeritakse ühe riigi omavalitsuste või piirkondlike jurisdiktsioonide piiride üleselt, näiteks integreeritud territoriaalsete investeeringute puhul.

pehmete koordineerimis- mehhanismide tulemuslik kombinatsioon	Kasutatakse ametlike dialogimehhanisme (nt teemavõrgustikud, töörühmad jms), mis toovad korrapäraselt kokku sisemisi sidusrühmi.					
	Aktiivselt osaletakse teiste, näiteks riikliku koordineerimisasutuse, vahendusasutuste või muude korraldusasutuste korraldatud dialoogides.					
Võimalikult suurel määral kasutatakse ära Euroopa Komisjoni pakutavaid teabevahetuse võimalusi	Peetakse aktiivset ja konstruktiivset dialoogi riigis tegutseva regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi geograafilise üksusega.					
	Vahetatakse teavet teiste liikmesriikide korraldusasutustega, kasutades Euroopa Komisjoni pakutavaid abivahendeid, nt TAIX-REGIO Peer-2-Peer.					
Riiklikele korraldusasutustele: tagatakse tulemuslik koordineerimine riiklike ning riigi tasandist madalama tasandi asutustega	Kooskõlastatakse teiste riigiasutustega (nt valdkondlikud ministereeriumid) poliitikavaldkondade eeskirju, poliitikavaldkondade strateegiaid jms, et tagada programmi sujuv elluviimine (nt eeltingimuste täitmine).					
	Tagatakse koordineerimine teiste riiklike korraldusasutuste ja avalike asutustega (ja vajaduse korral piirkondlike korraldusasutustega) kogu programmi kavandamise ja elluviimise protsessis, et edendada sidusust ning vältida eesmärkide, projektiliikide ja võimalike toetusesaajate kattumist või dubleerimist.					
	Arutatakse korrapäraselt riigi tasandist madalama tasandi (s.o piirkondlike ja kohalike) korraldus- ja ametiasutustega programmide kavandamist ja elluviimist, et kasutada ära kohalikke ja piirkondlikke teadmisi.					
Piirkondlikele korraldusasutustele: tagatakse tulemuslik koordineerimine riiklike ja riigi tasandist madalama tasandi ametiasutustega	Tagatakse koordineerimine riiklike ja kohalike ametiasutustega kogu piirkonnaprogrammi rakendamise protsessis, et tagada jurisdiktsioonide vaheline sidusus ja kooskõla riiklike prioriteetidega.					
	Arutatakse investeerimisprotsessi eri etappides kohalike ametiasutustega aktiivselt piirkonnaprogrammi kavandamist ja elluviimist, et kohendada piirkonnaprogrammi elluviimise protsessi kõige paremini kohalike vajaduste ja suutlikkusega.					
Terves haldus- ja kontrollisüsteemis jagatakse teavet ja teadmisi õigeaegselt ja tulemuslikult	Tagatakse, et teabe jagamise vahendid (nt veebiportaal, e-kirjad, koosolekud jne) on tulemuslikud ja ligipääsetavad ning neid kasutavad korrapäraselt kõik haldus- ja kontrollisüsteemis osalejad.					
	Korraldatakse korrapäraseid ametlike koosolekuid haldus- ja kontrollisüsteemi eri osalejatega (nt juhid, tehnilised töötajad ja eksperdid), et vahetada teavet ning tuvastada probleeme ja lahendusi; koosolekutel on selge päevakava, vaba teabevahetus, sõnastatud edasised sammud ja ootused ning määratud vastutus tegevuse ja järelmeetmete eest.					

3. EESMÄRK: muuta programmi elluviimise protsess strateegilisemaks

Projektikonkursid ja valikuprotsessid toetavad programmi eesmärke ja on kooskõlas eri toetusesaajate suutlikkusega, põhinedes kindlal kavandamisel ja usaldusväärsetel projektihindamistel. Konkursside osavõtumäär on suur ja need meelitavad ligi uuenduslikke projekte. Korraldusasutus suudab tuvastada ja leevendada erinevaid riske terves programmi tsüklis ning aidata seda teha vahendusasutustel ja toetusesaajatel. Edasilükatud projekte on vähe või ei ole üldse.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Projektikonkursid ja projektide valimine kooskõlastatakse toetusesaajate suutlikkusega	Konsulteeritakse projektikonkursside ja projektide valimise kriteeriumide kavandamisel sidusrühmadega (vahendusasutused, toetusesaajad, riigi tasandist madalama tasandi asutused või organid jms) ja tehakse nendega selles koostööd.					
	Vajaduse korral tehakse projektikonkursside ja projektide valimise kriteeriumide kavandamisel eelnevaid turu-uuringuid (nt et mõista võimalike toetusesaajate vajadusi).					
	Projektikonkursside kohandatakse eri liiki projektide, toetusesaajate rühmade (nt avaliku vs. erasektori üksused) ja toetusesaajate suutlikkusega, et tagada kõigi konkursside tulemuslikkus (nt suur osavõtt, konkursikuulutuste korral suur võimalike toetusesaajate hulk).					
	Kogutakse korrapäraselt tagasisidet erinevatelt toetusesaajate rühmadelt ja vajaduse korral kohandatakse programmitöö perioodil konkursside ülesehitust.					
Kavandatakse projektikonkursside ja valikukriteeriume, mille abil tehakse kindlaks uuenduslikud projektid	Tehakse turu-uuringuid, et mõista programmi seisukohast tähtsates poliitikavaldkondades uusi turusuundumusi ja tehnoloogiat, kaasates saadud teabe projektikonkurssidesse.					
	Konsulteeritakse korrapäraselt sidusrühmadega (vahendusasutused, toetusesaajad), et mõista programmi seisukohast tähtsates poliitikavaldkondades uusi turusuundumusi ja tehnoloogiat, kaasates saadud teabe projektikonkurssidesse.					
	Töötatakse välja projektikonkursside ja valikukriteeriumeid uuenduslike projektide (nt uut tehnoloogiat kasutavad projektid, enam kui ühte prioriteeti panustavad projektid jms) ligitõmbamiseks.					
Viiakse miinimumini vajadus kanda projekte üle järgmisse programmitöö perioodi	Enne uut programmitöö perioodi valmistatakse ette rakendusvalmis projektid.					
	Sihipäraste mehhanismide/vahendite (nt rakkerühm) abil jälgitakse ja leevendatakse järjepidevalt projektide elluviimise riske kogu investeerimistsüklis.					
	Sihipäraste mehhanismide/vahendite (nt veebiportaal, korrapärased kohtumised, tööühmad) abil vahetatakse perioodiliselt riskijuhtimisega seotud teavet ja häid tavasid haldus- ja kontrollisüsteemiga.					
	Perioodiliselt vahetatakse riskijuhtimisteavet teiste korraldusasutuste või väliste avaliku sektori asutustega.					

4. EESMÄRK: laiendada tulemuslikkuse mõõtmise tavasid, et paremini toetada tulemushindamisi

Tulemuslikkuse mõõtmisega tehakse kindlaks nii programmi strateegiline kui ka tehniline progress (s.o kõrgema taseme arengueesmärkide täitmine). See põhineb usaldusväärsetel tõenditel (nt hästi kavandatud näitajad, tulemuslik andmekogumine). Tulemusi kasutatakse otsustusprotsessi toetamiseks kogu investeerimistsükliks.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Luuakse usaldusväärsed süsteemid programmi investeeringute tulemuslikkuse mõõtmiseks	ELi nõutavat programmi tulemuslikkuse mõõtmist täiendatakse selgete ja ühtlustatud lisanäitajatega, millega tehakse kindlaks programmi soovitud finants-, tehnilised ja strateegilised tulemused seoses riiklike, piirkondlike või valdkondlike arengueesmärkidega (nt millisel määral aitab programm saavutada programmi ja riiklike/valdkondlike/piirkondlike eesmärgi).					
	Näitajate kavandamise protsessis suheldakse vahendusasutuste ja toetusesaajatega, et näitajad oleksid kasulikud ja realistlikud vastavalt sidusrühma aruandlussuutlikkusele ja vahenditele.					
Tagatakse tulemuslik andmekogumine	Kasutatakse mitmesuguseid vahendeid ja meetodeid kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete andmete kogumiseks, sealhulgas aktiivne koordineerimine asjaomaste avaliku sektori asutustega (nt riiklikud või piirkondlikud statistikaametid, valdkondlikud asutused või ühendused), et edendada aja jooksul andmekogumist.					
	Toetatakse järjepidevalt ja aktiivselt vahendusasutusi ja toetusesaajaid andmekogumises ja aruandluses (nt seirevahendite jagamine, seminaride ja koolituste korraldamine jms).					
Ajakohastatakse näitajaid tulemushindamiste toetamiseks ja kasutatakse tulemusi programmi paremaks elluviimiseks	Uuritakse korrapäraselt hindamistulemusi ja kasutatakse neid programmi paremaks elluviimiseks (nt konkursside ülesehitus, valikukriteeriumid).					
	Programmitöö perioodi vältel peetakse aru vahendusasutuste ja toetusesaajatega, et tagada näitajate pidev aja- ja asjakohasus.					
Kasutatakse programmi paremaks elluviimiseks strateegiliselt seirekomisjoni	Seirekomisjoni koosolekuteks koostatakse selge ja konstruktiivne päevakord, et komisjoni koosolekutel arutataks kindlasti programmi tehnilist ja strateegilist progressi, elluviimisega seotud probleeme ning võimalikke lahendusi.					
	Koosoleku tulemusi jälgitakse ja lahendusi rakendatakse selge ja kokkulepitud ajakava järgi ning sellest antakse aru seirekomisjoni järgmisel koosolekul.					

4. SAMMAS: TOETUSESAAJAD JA SIDUSRÜHMAD

Selles sambas vaadeldakse suutlikkust tagada, et toetusesaajatel ja sidusrühmadel on võimalik strateegiaid ja projekte edukalt kavandada ja ellu viia, vastata hõlpsasti konkursikutsetele, teha võimalikult vähe kohandusi ning osaleda projektide ja programmide andmekogumises ja aruandluses, et toetada seiret ja hindamist. See hõlmab kaht eesmärki: 1) suurendada tulemuslikult toetusesaajate suutlikkust ning 2) kaasata aktiivselt lai hulk väliseid sidusrühmi.

1. EESMÄRK: suurendada tulemuslikult toetusesaajate suutlikkust

Korraldusasutused/vahendusasutused toetavad eri toetusesaajate rühmi järjepidevalt, õigeaegselt ja sihipäraselt. Korraldusasutusel on head teadmised toetusesaajate vajadustest ja suutlikkusest. Toetusesaajatel on selged suunised projektide taotlemise ja elluviimise menetluste/protsesside kohta. Neil on võimalik küsida korraldusasutuselt/vahendusasutustelt hõlpsasti abi ja neile antakse kokkulepitud aja jooksul tõhusad vastused. Nad saavad õigel ajal ja korrapäraselt teavet programmi elluviimise, sealhulgas eeskirjades tehtavate muudatuste kohta.

Suutlikkus	Mööde (hea tava)					N/A
Toetusesaajatele pakutakse kohandatud ja kvaliteetset tuge	Rakendatakse selget tegevuskava eri toetusesaajate rühmade suunamiseks ja toetamiseks konkreetse ja korrapärase tegevusega, mis põhineb tuvastatud toetusesaajate vajadustel ja suutlikkusel.					
	Tagatakse, et toetusesaajate suunamis- ja toetusmeetmed on kättesaadavad, kasutajasõbralikud ja ajakohased.					
	Toetusesaajate suunamis- ja toetusmeetmete kavandamisel konsulteeritakse erinevate toetusesaajate rühmadega ning kogutakse korrapäraselt nende tagasisidet, et suuniseid/tegevust ajakohastada ja täiendada.					
Toetusesaajatega suheldakse õigel ajal ja tulemuslikult	Asutusel on olemas ühtne kontaktpunkt (või kontaktisikute koondnimekiri), kes suudab vastata toetusesaajate küsimustele ning anda suuniseid terves projektitsüklis tekkivate projektide kavandamise ja elluviimisega seotud küsimuste kohta.					
	Toetusesaajate taotlustele vastatakse eelnevalt kindlaksmääratud ja toetusesaajatele teada antud aja jooksul.					
Soodustatakse järjepidevat teabevahetust toetusesaajatega ja nende hulgas	Toetusesaajatele pakutakse mitut teabevahetuse abivahendit ja platvormi, sealhulgas füüsilised võrgustikud ja veebiplatvormid.					
	Toetusesaajatele jagatakse korrapäraselt (nt kord kvartalis) teavet programmi elluviimise kohta.					
	Toetatakse aktiivselt toetusesaajate vahelist suhtlust programmi elluviimisel tekkivate ühiste probleemide ja heade tavade teemal (nt luues selliseid mehhanisme nagu korrapärased seminarid).					
	Konsulteeritakse aktiivselt suure hulga kutseorganisatsioonidega (nt konsultandid, kaubanduskojad jms), et toetada toetusesaajate suutlikkuse suurendamisega seotud tegevust.					

Partnerlus toetusesaajaid toetavate kutseorganisatsioonidega	Vahetatakse kutseorganisatsioonidega korrapäraselt teavet, et teha kindlaks toetusesaajate vajadused, projektide elluviimise probleemid jms ning neid paremini mõista.					
---	--	--	--	--	--	--

2. EESMÄRK: suhelda aktiivselt paljude väliste sidusrühmadega (nt riigi tasandist madalama tasandi üksused, erasektori esindajad, kodanikuühiskond)

Korraldusasutus on ette näinud mehhanismid, et tagada terves investeerimistsüklis aktiivne suhtlus sisemiste ja väliste sidusrühmadega. Korraldusasutusel on sidusrühmadega tugev ja usalduslik koostöösuhe, mis põhineb korrapärasel ja tulemuslikul vastastikusel suhtlusel. Sidusrühmade pakutava teabe põhjal töötatakse välja konkreetsed lahendused programmi elluviimises esinevate puudujääkide kõrvaldamiseks.

Suutlikkus	Mõõde (hea tava)					N/A
Mõistetakse paljude erinevate sidusrühmade vajadusi	Tehakse korrapäraselt kindlaks erinevate väliste sidusrühmade (lisaks programmi toetusesaajatele) vajadused küsitluste, uuringute, fookusrühmade jms kaudu.					
	Soodustatakse paljude erinevate väliste sidusrühmade osalemist programmi elluviimise tsüklis (eesmärkide ja prioriteetide seadmisest kuni hindamiseni), kogudes korrapäraselt nende teadmisi programmi elluviimisel esinevate probleemide ja võimalike lahenduste kohta.					
	Haldus- ja kontrollisüsteemis jagatakse teavet sidusrühmade vajaduste kohta ja kasutatakse seda programmi paremaks elluviimiseks.					
Suurendatakse sidusrühmade suutlikkust osaleda programmi kavandamises ja elluviimises	Tuvastatakse probleemid, mida eri liiki sidusrühmadel (nt ettevõtted, vabaühendused, uurimisasutused, riigi tasandist madalama tasandi üksused jms) esineb programmi elluviimise eri etappides.					
	Pakutakse kohandatud tuge eri liiki sidusrühmadele (nt riigi tasandist madalama tasandi üksused), et nad suurendaksid oma suutlikkust aidata kaasa programmi elluviimisele (nt seminarid, veebikonsultatsioon jms).					
	Kogutakse mitmesugustelt sidusrühmadelt korrapäraselt tagasisidet nende suutlikkuse suurendamisega seotud tegevuse kvaliteedi ja tulemuslikkuse kohta.					
	Kasutatakse tagasisidet, et ajakohastada sidusrühmade suutlikkuse suurendamisega seotud tegevust.					
Luuakse mitut sidusrühma hõlmavaid dialoogiplatvorme, et sidusrühmade antav teave oleks ulatuslikum ja tõhusam	Töötatakse välja mitut sidusrühma hõlmav sihtotstarbeline ja ametlik dialoogiplatvorm, kus sidusrühmadel on võimalik anda korrapäraselt, süstemaatilist ja koordineeritud teavet terve programmi kavandamise ja elluviimise tsükli jaoks.					
	Mitut sidusrühma hõlmava platvormi kaudu soodustatakse konstruktiivset dialoogi, et määrata kindlaks selged edasised sammud programmi paremaks elluviimiseks.					
	Sidusrühmade ja laiema üldsuse seas levitatakse arutelu tulemusi ja järelmeetmeid (edasiste etappide elluviimine).					

3

OECD HALDUSSUUTLIKKUSE SUURENDAMISE MEETMETE VÄLJATÖÖTAMISE MEETOD

Sissejuhatus

Haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamine algab korraldusasutuse eri üksuste ning korraldusasutuse programmi elluviimiseks tähtsate sisemiste ja väliste sidusrühmade¹⁵ enesehindamisega ja neilt teabe saamisega. Seejärel tuleb koostada ja prioriseerida suutlikkuses esinevate puudujääkide kõrvaldamise konkreetseid meetmeid. Korraldusasutus võib seda protsessi alustada mitmel erineval viisil. Üks võimalus on välja töötada haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava, mis sisaldab terviklikke meetmeid ELi vahendite haldamise ja kasutamise suutlikkuse suurendamiseks. Seda lähenemisviisi soovitatakse programmitöö perioodiks 2021–2027 kui vahendit, mille abil korraldusasutused saavad kasutada strateegilisemalt tehnilist abi ja suurendada haldussuutlikkust. On tungivalt soovitatud, et haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavad töötaksid välja need liikmesriigid, kelle haldussuutlikkuses on nõrku külgi või kelle programmi elluviimine on olnud vähem veenev. Tegevuskava on strateegiline dokument, mille võib välja töötada üksikute programmide või liikmesriikide kohta¹⁶.

Haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavas esitatakse selgesti suutlikkuse suurendamise eesmärgid, prioriteedid ja stiimulid ning seda võib kasutada aja jooksul tehtud edusammude mõõtmiseks. Samuti võib seda kasutada ootuste esitamiseks, programmi elluviivate sidusrühmade toetuse saamiseks¹⁷ ja selleks, et tekitada vastutustunnet tegevuskava algatuste elluviimise eest. Euroopa Komisjoni dokumendis „Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit“ antakse praktilisi nõuandeid ja juhiseid seda lähenemisviisi kohaldada soovivatele korraldusasutustele. Selleks et toetada korraldusasutusi haldussuutlikkusega seotud probleemide ja asjakohaste meetmete tuvastamisel, esitatakse haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamisvahendi selles jaos haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava väljatöötamise meetod, mis on kooskõlas Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendis kirjeldatud lähenemisviisiga. Meetodikat kasutati viie esimese korraldusasutusega alustatud

¹⁵ Sisemised sidusrühmad on korraldusasutus, sertifitseerimisasutus/raamatupidamisosakond, auditeerimisasutus, vahendusasutused ja riiklikud koordineerimisasutused; välsed sidusrühmad jäävad väljapoole haldus- ja kontrollisüsteemi – need hõlmavad riiklikke asutusi (nt valdkondlikud ministriumid ja ametid), riigi tasandist madalama tasandi asutusi (nt piirkondlikud ja kohalikud omavalitsused), erasektorit, kutseorganisatsioone, kodanikuühiskonna organisatsioone, akadeemilisi asutusi jms. Nende hulka kuuluvad ka toetusesaajad ja toetusesaajate abistajad, nagu konsultandid, kutse- või äriorganisatsioonid, riigi tasandist madalama tasandi valitsuste ühendused jms.

¹⁶ Euroopa Komisjon (2020), „Roadmaps for Administrative Capacity Building: Practical Toolkit“ (Haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavad – praktilised abivahendid) https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ Kaasa arvatud korraldusasutuses, vahendusasutustes, toetusesaajate hulgas ja riiklikes koordineerimisasutustes ning teistes korraldusasutustes ja ELi vahendite haldamisega seotud avaliku sektori asutustes.

haldussuutlikkuse suurendamise katseprojekti (1. jagu 1. selgitus). See ei ole mitte ainus viis ülesande käsitlemiseks, vaid pigem üks võimalus, mida korraldusasutused võivad kaaluda. Allpool kirjeldatud lähenemisviis on Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendist erinev see, et esimese etapina kasutatakse enesehindamistabelit (vt 1. jagu Joonis 2.).

OECD haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamise meetodika

OECD meetodika aitab korraldusasutustel vaadelda konstruktiivselt oma halduslikke tugevaid ja nõrku külgi ning võimalusi. See on avastamisprotsess, mis võimaldab erinevatel programmi kavandamises, haldamises, elluviimises ja hindamises osalejatel jagada oma kogemusi, tähelepanekuid ja mõtteid. Haldus- ja investeringute juhtimise suutlikkuse probleemide edukas uurimine ja käsitlemine eeldab avatud meelt, valmisolekut erinevate vaatepunktide arvestamiseks ja soovi viia ellu muutusi. OECD meetodikas kasutatakse teabe kogumiseks, lahenduste kindlakstegemiseks ja meetmete kavandamiseks mitut sidusrühma hõlmavat interaktiivse seminarivormi. Nende meetmete elluviimise toetamiseks esitatakse Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendis üksikasjad näitajate väljatöötamise ja finantskorralduse kohta. Sellest jaost võivad leida kasulikku teavet teised osalejad, kes soovivad enesehindamise teha, sealhulgas riiklikud koordineerimisasutused, eriti kui nad kavatsevad kaasata protsessi mitu sidusrühma.

Kõnealusel OECD meetodikal on viis peamist etappi (vt 1. jagu Joonis 2.):

1. enesehindamistabel: esialgse teabe andmine;
2. haldussuutlikkuse suurendamise seminar: koostöö tugevate ja nõrkade külgede ning võimaluste tuvastamiseks;
3. haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamine: eesmärkide seadmine ja prioriteetsete meetmete kindlakstegemine;
4. kõige ühendamine: isevastutuse suurendamine;
5. haldussuutlikkuse suurendamise meetmete rakendamine: heade tavade kasutuselevõtt.

OECD haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamise lähenemisviisi üks põhikomponente on sidusrühmade kaasamine, mis peaks olema osa tervest enesehindamisest. Sidusrühmade kaasamise ulatus ja vorm erinevad olenevalt etapist ning sõltuvad eesmärkidest ja ülesannetest. Näiteks 1. etapp ehk tabeli täitmine on korraldusasutusele võimalus tuua kokku oma erinevate osakondade esindajad, et arutleda organisatsiooni suutlikkuse üle, tuvastada peamised probleemid ja seada prioriteetid edasiseks põhjalikuks aruteluks. Võimaluse korral võib korraldusasutus kaasata 1. etapis ka teatavaid väliseid sidusrühmi, näiteks küsimustiku või silmast silma konsultatsioonide kaudu. 2. etapi, s.o haldussuutlikkuse suurendamise seminariga soovitakse tuua kokku laiem hulk sidusrühmi, et jätkata erinevate vaatepunktide kogumist ja kinnitada 1. etapis tehtud tähelepanekuid. 3. ja 4. etapis on samuti tähtis, et korraldusasutus hoiaks sidusrühmi kursis suutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamisel ja rakendamisel tehtud edusammudega ning koguks järjepidevalt neilt tagasisidet.

Korraldusasutused peavad haldussuutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamisel tagama ka tulemusliku asutusesisese teabevahetuse ja osalemise. Näiteks peab tööd juhtiv korraldusasutuse meeskond tekitama üksmeelt seoses haldussuutlikkuse suurendamise eesmärkide, protsesside ja oodatud tulemustega. Meeskond peab seda teavet selgesti edastama kõigile korraldusasutuse töötajatele, et suurendada teadlikkust, sõnastada ootused ja panused ja neid hallata ning koguda eri osakondadest tagasisidet ja mõtteid. Sellega tuleks alustada enne hindamist ja jätkata kuni hindamise lõpuni (s.o kuni haldussuutlikkuse suurendamise meetmete lõpuleviimiseni).

1. etapp. Tabeli täitmine

Enesehindamistabeli täitmisega alustatakse OECD metoodika 1. etappi. See annab korraldusasutusele ülevaate, et asuda tuvastama suutlikkuses esinevaid puudujääke ja saada esialgseid teadmisi korraldusasutuse tugevate külgede kohta.

Korraldusasutustel soovitatakse tabeli täitmise aluseks võtta korraldusasutuse töötajate ühine arutelu. Enesehindamise arutelu korraldamiseks on kaks võimalust: i) esmalt võivad eri osakondade esindajad/töötajad täita tabeli iseseisvalt ja seejärel võib korraldusasutus korraldada tulemuste põhjal arutelu rühmas; ii) töötajad tulevad kokku, et tabelit arutada ja see üheskoos täita. Igal juhul on arutelu hädavajalik, sest võib aidata sõnastada teadaolevaid tugevaid ja nõrku külgi ning tuua esile suutlikkuse puudujääke, mis võivad jääda tavaliselt tähelepanuta. Enne ülesande täitmist peaks korraldusasutus tegema tabeli täitjatele ettekande, et anda neile vajalik taustteave ning vajalikud selgitused ja suunised, sealhulgas taustteave teatavate konkreetsete teemade ja terminite kohta (näiteks ei ole kõigil osalejatel teadmisi personalijuhtimise valdkonnas). Sellist tuge tuleks anda kogu tabeli täitmise ajal.

Lisaks tabeli täitmisele (s.o hindamise lõpuleviimisele) soovitatakse korraldusasutustel arutelusid põhjalikumalt dokumenteerida. Näiteks võib korraldusasutus kirjutada eraldi lehele või dokumenti selgituse igale mõõtmele antud hinde kohta, s.o miks seda mõõdet peetakse heaks või kehvaks. Teise võimalusena võib korraldusasutus teha aruteludest kokkuvõtte, koostades hindamise täiendamiseks ja põhjendamiseks iga suutlikkuse kohta kvalitatiivse lühikirjelduse.

Täidetud tabel ja arutelutulemused koos võivad aidata korraldusasutusel seada esikohale kõige pakilisemad suutlikkuse suurendamise valdkonnad ning anda teavet haldussuutlikkuse suurendamise seminari korraldamiseks (2. etapp). Ühtmoodi tähtis on vestelda korraldusasutuse igasse funktsioonivaldkonda kuuluvate tehniliste või tavatöötajatega ja kõrgemate juhtidega ning riikliku koordineerimisasutusega. Vahel võib see olla korraldusasutuste töötajatele raske ülesanne ja intervjuu/ümarlaua korraldamiseks võib kaaluda sõltumatu välise kolmanda isiku kasutamist.

Korraldusasutus võib tabeli paremaks täitmiseks korraldada ka täiendava teabe kogumise. See aitab muuta korraldusasutuse suutlikkuse enesehindamise usaldusväärsemaks, sest vaid ühele teabeallikale tuginedes võib hetkeolukorrast jääda ebatäielik või tasakaalustamata pilt. Lisateabe hankimiseks võib teha lihtsa küsitluse, tutvuda hindamisdokumentidega ja korraldada fookusrühmade arutelusid. Täiendava teabe kogumine ja tabeli täiendavad teineteist. Näiteks võivad olemasoleva dokumenteeritud teabe kogumine ja lühiküsitlus aidata tabelit täita. Intervjuude ja/või fookusrühma arutelude tähelepanekud võivad anda teavet tabeli täitmiseks või neid võib kasutada tabelis esitatud teabe valideerimiseks ja täpsustamiseks. Tabelit võib kasutada küsimustiku koostamiseks või intervjuude, ümarlaua või fookusrühma arutelude ülesehitamiseks. Asjakohasel juhul võib korraldusasutus laiendada hindamist ka teistele haldus- ja kontrollisüsteemi organitele, sealhulgas sertifitseerimisasutusele/raamatupidamisosakonnale ja riiklikele koordineerimisasutustele, eriti kui korraldusasutus delegerib osa oma funktsioonidest teistele organitele.

Lisa A on korraldusasutuste jaoks esitatud loetelu teemadest, millele täiendava teabe kogumisel keskenduda, ning võimalikud kasulikud teabeallikad. Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendi 1. lisas on samuti esitatud üksikasjalik loetelu struktuuride, personalijuhtimise, süsteemide ja abivahenditega seotud küsimustest, et aidata korraldusasutustel hindamiseks teavet koguda.

2. etapp. Haldussuutlikkuse suurendamise seminar: koostöö tugevate ja nõrkade külgede ning võimaluste tuvastamiseks

Kui taustteave on kogutud ja seda on põhjalikult arvesse võetud, on järgmine samm tuua ühepäevasele interaktiivsele seminarile kokku sisemised ja välised sidusrühmad, s.o nii fookusrühma arutelu osalenud kui ka muud sidusrühmad.

OECD seminaril tehti osalejatega tugevate ja nõrkade külgede, võimaluste ja ohtude (SWOT) analüüs. Sellele järgnes arutelu võimalike lahenduste ning korraldusasutuse tugevate külgede tugevdamise ja kindlakstehtud võimaluste ärakasutamise viiside üle. Seda meetodikat kasutatakse ka Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendis.

Haldussuutlikkuse suurendamise seminari ettevalmistamine

Enne seminari teeb korraldusasutus kindlaks analüüsiraamistiku iga viie mõõtme pakilised teemad ja küsimused, mis teabe kogumise etapis esile kerkisid. Seejuures võib eriti kasulik olla täidetud haldussuutlikkuse suurendamise enesehindamistabel, sest see toob selgesti esile tajutavad nõrgad küljed. Vajaduse korral võib tabelit pärast seminari veel täpsustada, et kajastada laiemalt hulgalt sidusrühmadelt saadud lisateadmisi.

Seminariruumi paigutatakse lauad – tavaliselt üks laud OECD analüüsiraamistiku iga samba (s.o inimesed, organisatsioon, strateegiline planeerimine jne) kohta, et osalejad saaksid konkreetsel teemal koos töötada. Iga laua ääres peaks olema eri liiki sidusrühmade (nt korraldusasutus, vahendusasutused, toetusesaajad jne) ja eri funktsioonide või tegevuste (nt personalijuhtimine, strateegiline planeerimine, teabevahetus jne) esindajaid. On tähtis, et enne seminari oleks korraldusasutusel arusaam sellest, kuidas osalejad laudade äärde paigutada, et tagada osalejate sobiv tasakaal.

Iga laua jaoks on ette nähtud pabertahvel ja markerid. Osalejate kohale jõudes peaks teabe kogumise etapis kindlaksmääratud laua teema ja uuritavad peamised küsimused juba olema pabertahvlile märgitud, et osalejad teaksid, millise laua juurde minna. Korraldusasutus peab aitama suunata inimesi õige laua äärde, et tagada hea kombinatsioon. Korraldusasutus võib kohad eelnevalt määrata või aidata kohad leida, kui osalejad ruumi sisenevad. Allpool (Joonis 3) pakutakse välja võimalik ruumi paigutus: iga ovaal tähistab lauda ning ovaalidel on nimetatud laua aruteluteema vastavalt 1. etapis saadud teabele ja mõned arutlemiseks valitud peamised küsimused.

Joonis 3. Näide haldussuutlikkuse suurendamise seminari laudade teemade ja kindlaksmääratud küsimuste kohta



Enne seminari peab korraldusasutus oma töötajate hulgast valima ka iga laua raportööri või arutelu juhi ja teda juhendama, et ta oskaks seminaril arutelu suunata. Samuti on soovitatav, et kui kõik on laudade ääres istet võtnud, valitakse protokollija.

Haldussuutlikkuse suurendamise seminari käik

Seminar koosneb tavaliselt neljast osast, lisandub lõunapaus.

1. **Miks me siin oleme:** korraldusasutus tutvustab enesehindamise protsessi ja seminaripäeva kava.
2. **SWOT-analüüs:** igas lauas keskenduvad osalejad oma teemale, arutavad ja märgivad pabertahvlile, mida nad peavad korraldusasutuse tugevateks külgedeks ja millised on võimalused nende suurendamiseks, millised on korraldusasutuse nõrgad küljed või probleemid, sealhulgas võimalikud algpõhjused, ning kes võiks aidata nendega toime tulla. Kuigi on oluline, et mõne eelnevalt kindlaksmääratud peamise küsimuse üle peetakse aru, tuleks osalejatele anda seejuures aega ja paindlikkust, et käsitleda ka muid küsimusi. Pärast SWOT-analüüsi arutelu teevad osalejad kindlaks kolm või neli prioriteetset valdkonda, millega korraldusasutus peaks nende arvates tegelema. Iga laua raportöör tutvustab lühidalt (5–7 minutit laua kohta) tuvastatud ja arutatud tugevaid külgi, probleeme ja prioriteetseid küsimusi. Pärast iga laua ettekannet alustab korraldusasutus arutelu selle kohta, mida seminaril osalejad tulemustest arvavad, sealhulgas kas midagi on puudu või kas midagi tuleks veel arvesse võtta.
3. **Lahenduste otsimine:** pärast lõunapausi naasevad osalejad oma laudadesse ja hommikul tuvastatud kolmest või neljast prioriteedist lähtudes tehakse ajurünnak, mille käigus otsitakse iga prioriteedi ja sellega seotud küsimuste kohta võimalikult palju lühi- ja pikemaajalisi lahendusi. Nad peaksid kaaluma lahenduse väljatöötamiseks vajalikke samme ning seda, kes võiksid olla peamised lahenduse elluviijad ja milliseid vahendeid/mehhanisme nad tegutsemiseks vajavad. Viimase aspekti puhul on tähtis käsitleda, kas vahendid/mehhanismid kuuluvad korraldusasutuste volituste/kohustuste alla või mitte. On tähtis, et mõtted ei piirduks vaid näiliselt võimaliku või teadaolevaga, vaid et osalejaid julgustatakse pakkuma välja uuenduslikke lahendusi. Umbes 90 minuti möödudes esitlevad laudad jälle (5–7 minutit laua kohta) kogu rühmale leitud lahendusi, et saada nende kohta tagasisidet ja nende üle arutleda. Need lahendused tuleks kirja panna ka tahvlitele.
4. **Järeldused ja edasised sammud:** seminari lõpus võib korraldusasutus päeva tähtsaimate esitatud ideedega kokku võtta ja jagada sidusrühmadega haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava väljatöötamise protsessi edasisi samme, sealhulgas võimalikku ajakava.

Sellest on palju abi, kui korraldusasutuse meeskond arutleb pärast seminari kuuldu ja õpitu üle, sest seda kasutatakse otseselt haldussuutlikkuse suurendamise meetmetes. Seda tegevust toetab tahvlitele märgitud teave. Tungivalt soovitakse välja töötada üldanalüüs, milles dokumenteeritakse teabe kogumise etapis ja seminari käigus leitu (1. ja 2. etapp). Nii saadakse selge ülevaade suutlikkusega seotud küsimustest ja puudujääkidest ning konkreetsete suutlikkusega seotud probleemide ületamise üldeesmärkidest.

2. selgitus. Nõuanded virtuaalse seminari korraldamiseks (nt COVID-19 piirangute tõttu)

Olenevalt COVID-19 piirangutest võib seminari korraldada ka virtuaalselt. Kuigi veebiseminaridega on raske saavutada mitmekesise rühma silmast silma kohtumise eeliseid, võimaldavad veebiseminarid osaleda suuremal arvul inimestel nende ajakava vähem häirides (nt puudub vajadus kohale sõita).

Temaatiliste laudade jäljendamiseks võib kasutada selliste videokonverentse võimaldavate vahendite nagu Zoom või Microsoft Teams lisatubade loomise funktsiooni. Vestlusfunktsioon võimaldab osalejatel

reaalajas küsimusi või märkusi esitada ning interaktiivsed vahendid, nagu Groupmap või Padlet, võivad aidata vestlust struktureerida.

Üldjuhul soovitatakse veebiseminar kestuseks kuni kaks tundi, sest pärast seda väheneb osalejate kaasamõtlemisvõime. Hea tava on liigendada veebiseminar järjestikusteks tegevusteks. Näiteks võib suutlikkuse suurendamise veebiseminar hõlmata korraldusametuse juhi sissejuhatust enne seda, kui osalejad liiguvad eraldi tubadesse, et üksikasjalikumalt konkreetseid teemasid arutada. Nende arutelude kohta rühmale ettekande tegemine võib aidata tekitada osalejates edusammude tegemise tunde ning luua arutelu edasiste sammude üle.

3. etapp. Suutlikkuse suurendamise meetmete väljatöötamine

Pärast 2. ja 3. etappi on korraldusametust valmis oma meetmete väljatöötamiseks. Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendis on esitatud meetodid, mis aitavad korraldusametustel minna hetkeseisu analüüsimiselt (nt teabe kogumise tulemused ja haldussuutlikkuse suurendamise seminar etapid) üle meetmete kindlakstegemisele, nimelt nn probleemipuu abil sekkumisloogika uurimine ja muutuste teooria koostamine.

Kõiki seminari käigus tuvastatud meetmevaldkondi või meetmeid ei pruugi olla võimalik käsitleda. Sel põhjusel on tähtis, et korraldusametust a) seab esikohale reaalselt mõistlikud meetmed ja kaalub meetmete järjestust; b) arutab sidusrühmadega, miks ta on otsustanud käsitleda välja valitud küsimusi. Korraldusametust võivad koostada kõiki võimalikke meetmeid hõlmava haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava, mis võib olla küll väga väärtuslik, kuid peaks samas olema realistlik seoses meetmete rakendamiseks vajalike aja ja vahenditega ning ohjama asjakohaselt sidusrühmade ootusi.

Haldussuutlikkust suurendavate meetmete väljatöötamisel tuleb teatavaid etappe korrata. Sellega töötav korraldusametust meeskond peaks eeldama, et oma töö täiustamiseks tuleb mitu korda kokku tulla. Samuti võivad nad meetmete ülesehitust kavandades ja nende rakendamise ideid välja töötades soovida perioodiliselt konsulteerida iga mõõtme asjaomaste peamiste sidusrühmadega. Lisaks on tähtis pidada haldussuutlikkuse suurendamise meetmetega seoses meeles kolme põhimõtet. Meetmed peaksid olema:

1. realistlikud,
2. vastastikku tugevdavad,
3. jagatud lühikese, keskmise pikkusega ja pikema aja peale, et teha kiireid saavutusi, millele järgnevad kestlikumad saavutused.

Ka on hädavajalik, et kõrgem juhtkond on pühendunud muutustele ja toetab neid.

Viit korraldusametust hõlmavas katseprojektis esitati kõikidest meetmetest kokkuvõtte mitme järgmise üldise elemendiga ülevaatlikus tabelis¹⁸:

- **preambul:** ülesande põhjust kirjeldav tekst, milles esitatakse asjakohane kontekst;
- **haldussuutlikkuse sambad:** konkreetsete meetmete või algatuste rühmitamine viide sambasse: inimeste juhtimine, organisatsiooni juhtimine, strateegiline planeerimine ja koordineerimine, toetusesaajate abistamine ja sidusrühmade haldamine ning raamtingimused. Need sambad moodustavad alusstruktuuri kõrgetasemeliste strateegiliste eesmärkide sõnastamiseks ja aitavad meetmeid süstemaatilisemalt korrastada. Enesehindamisvahend annab üldise raamistiku, kuid korraldusametust võib meetmeid rühmitada temale kõige arusaadavamal ja operatiivsemal viisil;

¹⁸ Näidistabel on kättesaadav OECD aruandes „Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps“ (ELi ühtekuuluvuspoliitika vahendite juhtimise tugevdamine: haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavad), <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabel 1.1, lk 31.

- **projektid/meetmed:** konkreetset algatused, mis on ette nähtud enesehindamise ja haldussuutlikkuse suurendamise kavandamisprotsessi käigus tuvastatud probleemide ja puudujääkide kõrvaldamiseks. Projektides tuleks sõnastada soovitud tulemused;
- **vastutav organ:** igal meetmel peaks olema vastutav organ ja kindlaksmääratud rakendavad sidusrühmad, et tagada vastutus meetmete eest. Vahel on vastutav organ ainus rakendav sidusrühm. Teistel juhtudel võivad rakendamise tagamiseks liituda vastutava organiga teised osalejad. Eelistatavalt kannab vastutust ka korraldusasutuse juhtkond;
- **ajastus:** meetmed peaksid olema ajaliselt piiritletud, kuid tähtaeg või selle täpsus on paindlik. Ajastust on tähtis meetmete järjestamiseks selgesti kaaluda, et vältida mitme meetme määramist samale ajale ning tagada meetmete lõpuleviimine. Ühtlasi toetab see vastutust;
- **vahendid:** meetmetele võib määrata hinnangulised vahendid. Vahendite hulka võivad kuuluda raha, töötajad ja vajalikud oskused või oskusteave ning taristu, nt IT-vahendid jms;
- **tulemused, vahe-eesmärgid/võrdlusalusused:** tulemused näitavad, mida korraldusasutus loodab oma meetmega saavutada, näiteks standardeid kindlaksmäärav sisedokument või seminar toetusesaajatele. Vahe-eesmärkide ja võrdlusalusustega tuuakse esile peamised meetmed või tegevused, mis tuleb töö käigus lõpule viia, ning need aitavad korraldusasutusel kindlaks teha, kas ta on oma meetme rakendamisega graafikus. Kui neid elemente kasutatakse, peaksid need olema realistlikud ja mõõdetavad.

Euroopa Komisjoni praktiliste abivahendite dokumendis on esitatud alternatiivne näidistabel (peatüki 5.1 „Structural elements of roadmaps“ (Tegevuskavade struktuurielemendid) 5. jagu), mille aluseks on OECD väljatöötatud analüüsiraamistik. See näidistabel sisaldab peale eespool loetletute ka selliseid elemente nagu näitajad, rahastamisallikad ja eelarved. Korraldusasutused võivad lisada need elemendid oma tegevuskava tabelisse vastavalt oma vajadustele.

Lisaks võib meetmed panna kirja dokumendis, mida meetme edenedes ajakohastatakse. Korraldusasutustel soovitatakse oma meetmete sõnastamisel kasutada järgmist kontrollnimikirja:

- ✓ keelekasutus on selge, konkreetne ja lihtne;
- ✓ meetmete arv on piiratud (kvaliteet on olulisem kui kvantiteet);
- ✓ meetmed on realistlikud ja korraldusasutus suudab need ise lõpule viia;
- ✓ meetmetega keskendutakse korraldusasutuse suutlikkusele (st mitte ainult vahendusasutustele/toetusesaajatele);
- ✓ väljundit saab jagada korraldusasutuse asjaomaste osalejatega;
- ✓ soovi korral võib teha väljundi üldsusele kättesaadavaks.

4. etapp. Kõige ühendamine: isevastutuse suurendamine

Kui korraldusasutus on oma suutlikkuse suurendamise tegevuskava ülesande lõpule viinud, peaks ta seminaril osalenud sidusrühmad uuesti kokku kutsuma, et töö kinnitada. See on võimalus saada tagasisidet ja tekitada meetmetele toetust. Loodetavasti on tegevuskava lõpuleviimiseks ja elluviimisprotsessi alustamiseks vaja ainult väiksemaid kohandusi. Kui haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava on lõpule viidud, võivad korraldusasutused seda jagada ka laiema publikuga, sealhulgas korraldusasutuse töötajatega, selle ministeeriumiga, kus korraldusasutus asub (kui soovitav ja/või asjakohane), vahendusasutuste, toetusesaajate ja isegi üldsusega (näiteks avaldades selle asjakohasel juhul veebisaidil). Korraldusasutused võivad ka korrapäraselt ajakohastada oma suutlikkuse suurendamise meetmete rakendamisel tehtud edusamme.

Sidusrühmade kaasamine terves haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskava väljatöötamise protsessis on väga tähtis, et tekitada toetust kogu haldussuutlikkuse suurendamise tsüklile ja isevastutust selle eest,

alates suutlikkusega seotud puudujääkide tuvastamisest kuni puudujääkide kõrvaldamise meetmete väljatöötamise ning asjakohasel ajal nende meetmete tulemuslikkuse määramiseni.

5. etapp. Haldussuutlikkuse suurendamise meetmete rakendamine: heade tavade kasutuselevõtt

Erinevad korraldusasutused teevad kindlaks ja rakendavad kindlasti erinevaid suutlikkuse suurendamise meetmeid. Erinev on ka see, kuidas nad meetmeid rakendavad, olenevalt nende suutlikkusega seotud puudujääkidest, töötajatest ja institutsioonilistest vahenditest, töökultuurist jms. Siiski on mõned head tavad, mida kohaldatakse kui mitte kõigis, siis vähemalt enamikus korraldusasutustes. Need head tavad tulenevad peamiselt viie katseprojekti osalenud korraldusasutuse kogemusest. Korraldusasutustel soovitatakse kaaluda nende heade tavade vastuvõtmist ja kohandamist, lähtudes oma vajadustest.

- Luuakse selged struktuurid ja meeskonnad haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavade elluviimiseks ning kavandatakse mehhanismid, mille kaudu töötajad saavad selles osaleda ja oskusteavet jagada. Näiteks rakenduskava „Transporditaristu, keskkond ja kestlik areng 2014–2020“ puhul moodustas Kreeka korraldusasutus rakendusmeeskonnad, keda koordineerivad töötajad, kes ei kuulu korraldusasutuse juhtkonda. Neile on abiks tegevuskava toetajad, s.o rühm juhte, kes on pakkunud end vabatahtlikult meeskondi toetama.
- Selle asemel, et määrata igale meeskonnale üks toetaja, võivad erinevad rakendusmeeskonnad vastavalt oma vajadustele vabalt konsulteerida ükskõik millise toetajaga.
- Töötatakse välja tegevuskavad. Kuigi tegevuskava võib anda meetmete kohta põhiteavet, näiteks vastutavate organite, rakendusorganite, üldise ajakava, vahe-eesmärkide jms kohta, on kasulik luua kindlaksmääratud meetmete kohta üksikasjalikud rakenduskavad. Näiteks on Horvaatia ja Lublini (Poola) korraldusasutused katseprojekti raames töötanud välja tegevuskava töötajate paremaks kaasamiseks.
- Rakendusmeeskondade hulgas tagatakse korrapärane teabevahetus ja suhtlus, eriti omavahel seotud meetmete puhul. Seda võivad aidata saavutada korrapärased koosolekud, seminarid või veebiplatvormid uuenduste jagamiseks.
- Koostatakse üks või mitu lühidokumenti, milles esitatakse kokkuvõtvalt konkreetse meetme rakendamise tulemused ja saadud õppetunnid. Näiteks Hispaania Extremadura korraldusasutus koostab OECD abiga kokkuvõtte oma strateegia kavandamise meetme tulemustest, millega kaasnevad strateegilise programmitöö abivahendid. Rakenduskava „Majanduskasvuga piirkonnad“ puhul koostab Bulgaaria korraldusasutus abivahendid konsultatsiooniprotsesside korraldamiseks, et analüüsida suutlikkusega seotud puudujääke, sealhulgas kavandatakse asjakohane konsulteerimisalane koolitus või abivahendid. Selliseid dokumente võib kasutada mitmesugust liiki meetmete puhul ja see tugevdab n-ö institutsiooni mälu, et aidata korraldusasutustel tulevikus sarnaseid ülesandeid täita.

Lisa A. Teabe kogumine

See lisa on abiks korraldusasutustele, kes soovivad hindamise tarbeks esialgse teabe hankimiseks võtta esimese sammuna ette muid andmekogumise ülesandeid kui enesehindamistabeli täitmine.

Korraldusasutus võib koguda teavet järgmistel teemadel:

- **inimesed:**
 - üldine tööraamistik;
 - strateegilise inimressursside planeerimise tavad;
 - värbamis- ja edutamisprotsessid;
 - tasustamissüsteem;
 - tulemushindamise tavad;
 - saadaolevad koolitusvõimalused;
- **organisatsioon:**
 - juhtimine;
 - korraldusasutuse tegevusstrateegia ja tavade struktuur ja vastutuspiirid;
 - asutusesisesed teabevahetustavad;
 - toimingute ja tulemuslikkuse seire ja aruandluse tavad;
- **strateegiline planeerimine, koordineerimine ja elluviimine:**
 - osalejad (ministeeriumid, ametid, riigi tasandist madalama tasandi asutused, vahendusasutused, toetusesaajad jt), kellega korraldusasutus teeb oma programmi juhtimiseks ja elluviimiseks tihedat koostööd;
 - koordineerimismehhanismid, mis tagavad osalejatega tulemusliku teabevahetuse;
 - tulemuslikkuse seire ja hindamine;
- **toetusesaajad ja sidusrühmad:**
 - toetusesaajate ja teiste väliste sidusrühmade kaasamine asjakohastesse programmi kavandamise ja elluviimise protsessidesse;
 - koolitus- ja toetusprogrammid toetusesaajatele;
 - suhtlus väliste sidusrühmadega;
- **raamtingimused:**
 - välisküsimused, nagu tingimused, hankeprotsessid, välisauditid jms;
 - programmi tulemusliku juhtimise ja elluviimise võimalikud riskid.

Lisaks enesehindamistabelile on korraldusasutustel vähemalt kolm erinevat allikat, millest hankida teavet oma haldussuutlikkuse kohta:

1. **korraldusasutuses olemasolev teave**, sealhulgas strateegilise/tegevuse planeerimise dokumendid, organisatsiooniskeemid ja organisatsiooni struktuurid, otsustusprotsessi protokollid, juba kogutud andmed ja teave (nt teave personali või toetusesaajate kohta jms);

2. **lühike sihipärane küsimustik**, mida levitatakse sisemiste (korraldusasutuses ja haldus- ja kontrollisüsteemis) ning väliste (nt toetusesaajad) sidusrühmade hulgas, et saada teavet nende arusaamade kohta;
3. **intervjuud / ümarlaud / fookusrühma arutelud erinevate osalejatega**, sealhulgas korraldusasutuse, vahendusasutuste, riikliku koordineerimisasutuse, toetusesaajate ja toetusesaajaid toetavate organite ning seirekomisjoniga jms. Nende vestluste käigus võib teavet koguda järgmistel teemadel:
 - korraldusasutuse suutlikkus, näiteks:
 - kas korraldusasutuse ülesehitus ja korraldus on sidusrühmadele arusaadav ning aitab täita nende organisatsioonilisi/tehnilisi vajadusi või eesmärke;
 - korraldusasutuse korraldus, näiteks:
 - kui hästi on sidusrühmad kursis korraldusasutuse toimimisega;
 - millised on sidusrühmade arusaamad korraldusasutuse menetlustest ja protsessidest; mida nad parandaksid;
 - korraldusasutuse strateegiline planeerimine, koordineerimine ja teabevahetus, näiteks:
 - kui hästi on programmi eesmärgid kooskõlastatud muude strateegiliste eesmärkidega, näiteks piirkondliku arengu valdkonnas;
 - kui hästi toimivad sidusrühmade arvates koordineerimismehhanismid;
 - kui tulemuslikult suhtleb korraldusasutus sidusrühmadega uute teadmiste, tegevuste, võimaluste, riskide jms teemal;
 - suhtlemine toetusesaajate ja sidusrühmadega ning nende toetamine, näiteks:
 - kui hästi korraldusasutus suhtleb või teeb koostööd sidusrühmadega programmi elluviimise üle otsustamisel, projektikonkursside kavandamisel jms;
 - kui selgesti mõistab korraldusasutus toetusesaajate suutlikkust, s.o tugevaid ja nõrku külgi, ning kui tulemuslik on korraldusasutuse toetus;
 - kui sageli või kui tulemuslikult võimalikke toetusesaajaid kaasatakse;
 - raamtingimused, näiteks:
 - mida peavad sidusrühmad piiravateks raamtingimusteks, nt haldusmenetlused, seire- ja kontrollimehhanismid jms, ning mis toimib sujuvalt.

Projekti kohta lisateabe saamiseks vt

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

OECD asjakohase töö kohta lisateabe saamiseks vt

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>
<https://www.oecd.org/governance/pam/>

