

HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIVÄLINE

EU:n varoja koheesio politiikan puitteissa hallinnoiville
viranomaisille



Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline

EU:n varoja koheesiopolitiikan puitteissa
hallinnoiville viranomaisille

OECD on alun perin julkaissut englannin kielellä otsikon: **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.

Tämä käännös ei ollut OECD:n laatima, eikä sitä olisi pidettävä virallisena OECD:n käännöksenä. Käännöksen laatija tai tekijät ovat yksin vastuussa käännöksen laadusta ja sen yhdenmukaisuudesta teoksen alkuperäisen tekstin kanssa. Jos alkuperäisen teoksen ja käännöksen välillä on ristiriita, ainoastaan alkuperäisen teoksen teksti katsotaan päteväksi.

© 2022 Euroopan komissio, tämä käännös

Sisällysluettelo

1 MIKÄ HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIVÄLINE ON?	3
Tausta ja tavoitteet	3
Soveltamisala ja menetelmät: Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointivälineen käyttö	5
2 HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIMATRIISI	9
Johdanto	9
HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIMATRIISI	11
PILARI 1: IHMISET	11
PILARI 2: ORGANISAATIO	16
PILARI 3: STRATEGINEN SUUNNITTELU, KOORDINOINTI JA TÄYTÄNTÖÖNPANO	19
PILARI 4: TUENSAAJAT JA SIDOSRYHMÄT	25
3 OECD:N MENETELMÄ HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISTOIMIEN KEHITTÄMISEKSI	27
Johdanto	27
OECD:n menetelmä hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittämiseksi	28
Vaihe 1: Matriisin täyttäminen	29
Vaihe 2: Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpaja: yhteistyö vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksien määrittämiseksi	30
Vaihe 3: Valmiuksien kehittämistoimien kehittäminen	32
Vaihe 4: Edellisten vaiheiden yhdistäminen: omavastuullisuuden kehittäminen	34
Vaihe 5: Hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien täytäntöönpano: hyvien käytäntöjen omaksuminen	34
Liite A. Tietojen kerääminen	36

1 MIKÄ HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIVÄLINE ON?

Tausta ja tavoitteet

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline on suunniteltu kansallisten ja alueellisten hallintoviranomaisten käyttöön Euroopan unionin (EU) jäsenvaltioissa. Sen tarkoituksena on auttaa EU:n varoja koheesipolitiikan puitteissa hallinnoivia viranomaisia ymmärtämään paremmin hallinnollisiin ja investointien hallinnointivalmiuksiin liittyviä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, arvioimaan, missä määrin niiden valmiudet tukevat ohjelman¹ tehokasta täytäntöönpanoa ajan mittaan, ja kehittämään kohdennettuja ratkaisuja valmiuspuutteiden korjaamiseksi. Hallintoviranomaisen hallinnollisten valmiuksien parantaminen tehostaa instituutiota ja myös tukee investointien hallinnoinnin ja tuoton parantamista. Tämä itsearviointiväline kattaa laajalti hallinnollisiin valmiuksiin liittyviä näkökulmia, joiden avulla myös muut viranomaiset, jotka panevat täytäntöön tai hallinnoivat EU:n rahastoja koheesipolitiikan puitteissa, kuten todentamisviranomaisen/kirjanpito toiminto ja kansalliset koordinoitielimet, voisivat käyttää sitä ja hyötyä siitä sekä tehdä siihen tarvittaessa mukautuksia.

Tämä itsearviointiväline tarjoaa subjektiivisia arviointielementtejä, joita täydennetään näkemyksillä ja hyvillä käytännöillä hallintoviranomaisten tukemiseksi niiden kehittäessä toimia, joilla vahvistetaan niiden hallinnollisiin tarpeisiin ja painopisteisiin liittyviä valmiuksia. Koheesipolitiikan puitteissa EU:n varoja hallinnoivat kansalliset ja alueelliset viranomaiset voivat käyttää tätä välinettä

- hallintoviranomaisen EU:n varojen hallinnointiin liittyvien hallinnollisten valmiuspuutteiden määrittämiseen ja priorisointiin
- hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien suunnitteluun havaittujen puutteiden korjaamiseksi
- ajan myötä saavutettua edistymistä koskevan itsearvioinnin tukena.

Tämä itsearviointiväline perustuu valmiuksien kehittämistoimiin (mukaan lukien hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevien etenemissuunnitelmien laatiminen), jotka toteutettiin Euroopan komission kokeiluhankkeeseen osallistuneiden viiden hallintoviranomaisen² kanssa. Kokeiluhanke koski hallinnollisten valmiuksien kehittämistä EU:n varojen hallinnoinnissa EU:n koheesipolitiikan puitteissa

¹ Ohjelmakaudella 2021–2027 termi ”toimenpideohjelma” korvataan käsitteellä ”ohjelma”. Päivitettyä termiä käytetään koko tässä asiakirjassa lukuun ottamatta kohtia, joissa viitataan nimenomaan ohjelmakaudella 2014–2020 toteutettuihin toimenpideohjelmiin.

² Alueiden kasvua koskevan toimintaohjelman hallintoviranomainen Bulgariassa, kilpailukykyä ja koheesiota koskevan toimintaohjelman hallintoviranomainen Kroatiassa, liikenneinfrastruktuuria, ympäristöä ja kestävä kehitystä koskevan toimintaohjelman hallintoviranomainen Kreikassa, Lublinin voivodikunnan alueellisen toimintaohjelman hallintoviranomainen Puolassa ja Extremaduran alueellisen toimintaohjelman hallintoviranomainen Espanjassa.

(Laatikko 1). Tätä itsearviointivälinettä ei ole suunniteltu sen arvioimiseksi, miten hallintoviranomainen on yleensä suoriutunut EU:n ohjelmien täytäntöönpanossa, yksittäisillä toimintalinjoilla tai erityistavoitteiden toteuttamisessa. Sen tarkoituksena ei ole myöskään arvioida ja vertailla yksittäisen hallintoviranomaisen tuloksia suhteessa verrokkeihin omassa maassaan tai EU:n eri jäsenvaltioissa.

Laatikko 1. Euroopan komission kokeiluhanke: *Hallinnollisten valmiuksien etupainotteinen kehittäminen vuoden 2020 jälkeistä aikaa varten*

Tämä hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline on peräisin Euroopan komission kokeiluhankkeesta *Hallinnollisten valmiuksien etupainotteinen kehittäminen vuoden 2020 jälkeistä aikaa varten*³, joka toteutetaan yhteistyössä OECD:n ja viiden kokeiluhallintoviranomaisen kanssa. Hankkeessa tarjotaan kansallisille ja alueellisille hallintoviranomaisille käytännön tukea niiden hallinnollisten valmiuksien vahvistamiseen EU:n varojen hallinnoinnissa koheesiopolitiikan puitteissa, erityisesti ohjelmakauden 2021–2027 valmistelussa ja sen jälkeen.

Kokeiluhanke on kaksivaiheinen. Vaiheessa 1 määritettiin puutteet, joita osallistuvat hallintoviranomaiset kokivat valmiuksissaan olevan, neljällä koheesiopolitiikan rahastojen tehokkaan hallinnoinnin ja käytön kannalta keskeisellä alalla: i) ihmiset, ii) organisaatio, iii) strategia ja iv) taustaedellytykset. Tämä vaihe auttoi osoittamaan, missä hallintoviranomaisten oli kehitettävä tai vahvistettava hallinnollisia ja investointien hallinnointivalmiuksia pystyäkseen paremmin hoitamaan tehtävänsä. Se johti hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevien etenemissuunnitelmien laatimiseen kullekin kokeiluhankkeeseen osallistuvalla viranomaisella. Etenemissuunnitelmiin sisällytettiin hallintoviranomaisten määrittämiä realistisia toimia, jotka voisivat auttaa niitä vastaamaan yksittäisissä arvioinneissa ilmenneisiin hallinnollisiin valmiuksiin liittyviin haasteisiin. Ensimmäinen vaihe huipentui yhteenvetoraporttiin *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*⁴, joka julkaistiin tammikuussa 2020. Toisen vaiheen tavoitteena on toteuttaa tietyt vaiheessa 1 määritetyt valmiuksien kehittämistoimet sekä levittää hankkeen havaintoja ja tuloksia koko EU:n tasolla muun muassa hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointivälineen avulla.

Tämä hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline täydentää komission etenemissuunnitelmiin hallinnollisten valmiuksien kehittämiseksi liittyvää käytännön työkalupakkia⁵ sekä EU:n osaamiskehystä EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointia ja täytäntöönpanoa varten⁶. Yhdessä ne muodostavat kokonaisvaltaisen paketin, jolla tuetaan koheesiopolitiikan varoja hallinnoivien viranomaisten hallinnollisten valmiuksien kehittämistä. Kukin osatekijä täydentää muita edistämällä valmiuksien kehittämistä eri tavoin. Yksityiskohtaisemmin:

- **Komission etenemissuunnitelmat hallinnollisten valmiuksien kehittämiseksi – käytännön työkalupakki**, jäljempänä 'komission käytännön työkalupakki', tarjoaa inspiraatiota hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevien etenemissuunnitelmien laatimiseen. *Käytännön työkalupakki* koostuu kuudesta osasta, jotka vastaavat etenemissuunnitelman laatimisprosessin päävaiheita ja

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

joissa otetaan huomioon hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskeneesta kokeiluhankkeesta saadut kokemukset.

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline täydentää komission käytännön työkalupakkia siten, että siinä *a*) tarjotaan itsearviointimatriisi, joka auttaa hallintoviranomaisia ymmärtämään nykytilannettaan (kuten komission käytännön työkalupakissa mainitaan) kokonaisvaltaisesti ja jäsennellysti, ja *b*) havainnollistetaan OECD:n arviointikehystä ja lähestymistapaa mahdollisena keinona kehittää valmiuksien kehittämistoimia.

- **EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointia ja täytäntöönpanoa varten laaditun EU:n osaamiskehysten avulla** varoja hallinnoivien viranomaisten henkilöstö voi arvioida osaamista, jota se tarvitsee tehtäviensä suorittamiseen. Yksittäiset arvioinnit voidaan yhdistää, jotta saadaan yleiskuva hallinnosta kokonaisuutena ja voidaan tunnistaa osaamisvajeet ja laatia sekä yksilöllisiä että yleisiä oppimis- ja kehittämissuunnitelmia.

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline täydentää EU:n osaamiskehystä siten, että siinä keskitytään valmiuksiin, joita tarvitaan koheesio politiikan varojen hallinnointiin liittyvissä operatiivisissa, institutionaalisissa ja täytäntöönpanoprosesseissa.

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline on jaettu kolmeen osaan:

1. **Mikä hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline on?** Itsearviointivälineen sekä sen tavoitteiden, soveltamisalan ja käytettyjen menetelmien esittely.
2. **Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointimatriisi:** Lomakkeet hallintoviranomaisille itsearviointia varten.
3. **OECD:n menetelmä hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittämiseksi:**⁷ Antaa tietoa siitä, miten OECD teki yhteistyötä kokeiluun osallistuneiden hallintoviranomaisten kanssa valmiuksien kehittämistä koskevien ratkaisujen ja toimien kehittämiseksi.

Soveltamisala ja menetelmät: Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointivälineen käyttö

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointiväline perustuu OECD:n arviointikehysten viiteen pilariin⁸, jotka ovat ihmisten johtaminen, organisaation johtaminen, strateginen suunnittelu, koordinointi ja täytäntöönpano, tuensaajat ja sidosryhmät sekä suotuisat taustaedellytykset (Kaavio 1):

⁷ Tämä osio liittyy läheisesti komission etenemissuunnitelmiin hallinnollisten valmiuksien kehittämiseksi liittyvän käytännön työkalupakin lukuihin 3–5, joissa havainnollistetaan etenemissuunnitelmien, indikaattoreiden ja etenemissuunnitelman ehdotetun rakenteen yksityiskohtaisia määrittelyprosesseja.

⁸ Alkuperäinen arviointikehys oli jäsennelly neljään pilariin, jolloin tuensaajat ja sidosryhmät oli sisällytetty pilariin ”strateginen suunnittelu ja koordinointi”. Tässä itsearviointivälineessä ”tuensaajat ja sidosryhmät” muodostavat itsenäisen pilarin, jonka avulla hallintoviranomaiset voivat tarkastella perusteellisesti ja kohdennetusti valmiuksiaan tällä alalla ja kehittää kohdennettuja toimia.

Kaavio 1: OECD:n arviointikehys hallinnollisten valmiuksien kehittämiseksi EU:n varojen käytössä



Lähde: Mukautettu asiakirjasta OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Pariisi, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Ihmisten johtaminen:** Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan henkilöstön taitojen ja osaamisen yhdistelmää, jota tarvitaan tehokkaassa hallintoviranomaisessa. Siinä tarkastellaan, miten osaamisvajeet voidaan tunnistaa ja korjata houkuttelemalla, rekrytoimalla, motivoimalla ja kehittämällä oikeita taitoja ja asiantuntemusta. Tämä tarkoittaa tulosjohtamis- ja kannustinjärjestelmien uudelleentarkastelua tavoitteiden asettamiseksi ja edistymisen mittaamiseksi sekä keskittymistä johtajien ja esimiesten rooliin työntekijöidensä motivoimisessa.
- **Organisaation johtaminen:** Työntekijöiden toimintaa muokkaa suuressa määrin järjestelmä, jossa he toimivat: Ihmiset, joilla on soveltuvat taidot, tarvitsevat myös organisaatorakenteen ja tuen, jotka antavat heille mahdollisuuden hyödyntää taitojaan ja voimaannuttavat heitä. Kehyksen tässä ulottuvuudessa tarkastellaan järjestelmiä, välineitä, liiketoimintaprosesseja ja organisaatiokulttuuria, jotka vaikuttavat hallintoviranomaisten henkilöstön toimintaan. Siinä tarkastellaan, ovatko nämä välineet ja järjestelmät hallintoviranomaisen strategisten tavoitteiden mukaisia ja tuetaanko niitä ketterillä hallintorakenteilla, jotka helpottavat tehokasta, tietoon perustuvaa päätöksentekoa.
- **Strateginen suunnittelu, koordinointi ja täytäntöönpano:** Kaikilla hallinnon tasoilla tiedostetaan, että koordinoinnin puute on yksi tehokkaiden julkisten investointien suurimmista esteistä. Laadukkaat institutionaaliset ja hallintojärjestelmät, mukaan lukien strategiset suunnittelu-, koordinointi- ja täytäntöönpanokäytännöt, edistävät tehokkaampia julkisia investointeja, joilla puolestaan voi olla myönteinen vaikutus kasvuun. Strategisen suunnittelun ulottuvuudessa tarkastellaan investointijakson eri näkökohtia, kuten strategian laatimista, painopisteiden asettamista ja koordinointia, hankkeiden suunnittelua, valintaa ja toteuttamista sekä seurantaa ja arviointia.
- **Tuensaajat ja sidosryhmät:** Tuensaajien valmiuksien kehittäminen koko investointijakson ajan edellyttää, että otetaan huomioon niiden kyky toteuttaa tehokkaasti investointiprosessin jokainen vaihe suunnittelusta täytäntöönpanoon ja raportointiin. Se tarkoittaa sen varmistamista, että tuensaajat pystyvät onnistuneesti suunnittelemaan ja toteuttamaan hankkeita ja vastaamaan helposti hankepyyntöihin, että niiden mukautusten tarve on minimaalinen ja että ne osallistuvat

hankkeiden ja ohjelmien tiedonkeruuseen ja raportointiin. Tehokkaat toimet liittyvät myös hallintoviranomaisen aktiiviseen yhteistyöhön sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Sisäisiä sidosryhmiä ovat hallintoviranomainen, todentamisviranomaisen/kirjanpito toiminto, tarkastusviranomaisen, välittävät elimet ja kansalliset koordinoitimet. Ulkoisia sidosryhmiä ovat hallintoviranomaisen ulkopuoliset sidosryhmät, kuten kansalliset viranomaiset (esim. ministeriöt ja virastot) ja valtiotasoa alemmat viranomaiset (esim. alue- ja paikallisviranomaiset), yksityinen sektori, ammattialajärjestöt, kansalaisjärjestöt ja tiedeyhteisö. Niihin kuuluvat myös tuensaajat ja niitä tukevat tahot, kuten konsultit, ammatilliset tai liike-elämän järjestöt ja valtiotasoa alemmat hallintoelimet.

- **Suotuisat taustaedellytykset:** EU:n varojen yhteydessä taustaedellytyksiin kuuluvat muun muassa EU:n säännöt, menettelyt, ehdot, tarkastuskäytännöt, talousarvion määrärahat ja varainhoitosäännöt julkisten investointien hallinnoimiseksi. Lisäksi niihin sisältyy kansallisia säännöksiä, jotka vaikuttavat EU:n varojen käyttöön, kuten hankintoihin ja tarkastuksiin. Taustaedellytykset määrittävät myös, miten kumppanuusperiaate⁹ toimii esimerkiksi yksityisen sektorin (elinkeinoelämä), kansalaisjärjestöjen ja kansalaisten kanssa.

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointivälineessä yhdistyvät edellä kuvattu OECD:n arviointikehys sekä viisivaiheinen menetelmä, joka alkaa mahdollisia haasteita koskevien alustavien näkemysten muodostamisesta ja päättyy valmiuksien kehittämistoimien täytäntöönpanoon. Näin hallintoviranomaisille tarjotaan yksi mahdollinen menetelmä valmiuksiin liittyvien haasteiden määrittämiseksi ja ratkaisemiseksi. Alla olevassa Kaavio 2 havainnollistetaan näitä viittä vaihetta ja selvitetään, miten OECD:n lähestymistapa ja komission käytännön työkalupakki voivat tukea hallintoviranomaisia, kun ne toteuttavat hallinnollisten valmiuksien kehittämisprosessia.

⁹ Kumppanuusperiaatteen mukaan kutakin ohjelmaa kehitetään yhteisellä menettelyllä, johon osallistuvat kansallisen, alueellisen ja paikallistason toimivaltaiset viranomaiset, talouselämän osapuolet ja työmarkkinaosapuolet sekä asianomaiset kansalaisyhteiskuntaa edustavat elimet. Tätä kumppanuusperiaatetta sovelletaan ohjelmointiprosessin kaikissa vaiheissa, jotka ovat suunnittelu, hallinnointi, täytäntöönpano, seuranta ja arviointi. Periaate sisältyy vuosien 2021–2027 yhteisiä säännöksiä koskevan asetuksen 8 artiklaan.

Kaavio 2: OECD:n menetelmä hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittämiseksi



Lähde: Tekijöiden laatima kaavio Euroopan komission etenemissuunnitelmiin hallinnollisten valmiuksien kehittämiseksi liittyvän käytännön työkalupakin pohjalta (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2 HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIMATRIISI

Johdanto

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointimatriisi toimii ”keskustelun käynnistäjänä”. Se tarjoaa kattavan luettelon hallinnollisten valmiuksien kannalta merkityksellisistä tekijöistä, ja sen avulla voidaan herättää keskustelua tai kerätä näkemyksiä hallintoviranomaisen hallinnollisista ja investointien hallinnointivalmiuksista. Se voi auttaa hallintoviranomaista ymmärtämään hallinnollisia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja antaa tietoa siitä, onko hallintoviranomaisella valmiudet saavuttaa tavoitteensa. Hallintoviranomaisia kannustetaan ehdottomasti täyttämään tämä matriisi perusteellisten keskustelujen pohjalta, joita käydään monimuotoisen ja edustavan henkilöstöryhmän (joka edustaa esim. hallintoviranomaisen eri yksiköjä) kanssa.¹⁰ Tätä matriisiä ei pitäisi katsoa ohjailevaksi tai kaikille sopivaksi malliksi vaan pikemminkin välineeksi, jonka avulla hallintoviranomaiset voivat tarkastella yksilöllisiä haasteitaan ja valmiuspuutteitaan hallinnollisten valmiuksien yhteisten ulottuvuuksien perusteella.

Itsearviointimatriisi on jäsenneilty seuraavasti:

- **Pilarit:** Tämä matriisi kattaa neljä viidestä kehyksen osatekijästä, jotka on kuvattu Kaavio 1: *i*) ihmisten johtaminen, *ii*) organisaation johtaminen, *iii*) strateginen suunnittelu, koordinointi ja täytäntöönpano sekä *iv*) edunsaajat ja sidosryhmät. Suotuisien taustaedellytysten ulottuvuutta ei oteta tässä huomioon, koska yksittäisellä hallintoviranomaisella ei yleensä ole valmiuksia tai valtuuksia vaikuttaa niihin.
- **Tavoitteet:** Kussakin pilarissa määritetään useita tavoitteita, joiden saavuttamista hallintoviranomaisen olisi harkittava hallinnollisten ja investointien hallinnointivalmiuksien vahvistamiseksi. Jokaisen tavoitteen osalta annetaan yksityiskohtainen kuvaus viiteskenaariona.
- **Valmiudet:** Kunkin tavoitteen alla on joukko erilaisia erityisvalmiuksia, jotka voivat auttaa hallintoviranomaista saavuttamaan tavoitteen.
- **Ulottuvuudet (hyvä käytäntö):** Kukin valmius on jaettu useisiin ulottuvuuksiin, jotka liittyvät arviointitasoon. Jokaisen ulottuvuuden osalta annetaan selkeä kuvaus viitearvona käytettävästä ”hyvästä käytännöstä”.

Hallintoviranomainen voi arvioida kunkin ulottuvuuden (hyvän käytännön) osalta, missä määrin sen tilanne vastaa viitearvoa, käyttämällä eri väreihin liitettyä nelitasoista asteikkoa: vahva vastaavuus (vihreä), merkittävä vastaavuus (vaaleanvihreä), kohtalainen vastaavuus (keltainen) ja heikko vastaavuus (punainen) sekä vaihtoehto ”Ei sovellu (N/A)”. Hallintoviranomainen voi valita vastaavuusasteen rastittamalla vastaavan sarakkeen tai täyttää kunkin ulottuvuuden kohdalle vastaavan värin. Näin voidaan

¹⁰ Jos mahdollista, hallintoviranomainen voi tarvittaessa myös tehdä yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa matriisin täyttämiseksi. (Lisätietoja sidosryhmien osallistumisesta on osassa 3, OECD:n menetelmä hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittämiseksi.)

visualisoida vahvuudet ja heikkoudet sekä ne pilarit ja tavoitteet, jotka vaativat enemmän valmiuksien kehittämiseen liittyvää huomiota.

Hallintoviranomaisen olisi mahdollisuuksien mukaan otettava huomioon kolme kriteeriä määrittäessään, onko sen valmiustaso vahva, merkittävä, kohtalainen vai heikko:

1. **Olemassaolo:** Onko osatekijöitä käytössä tai sovelletaanko niitä, ja kuinka monta niitä on?
2. **Taajuus:** Esiintyykö osatekijöitä säännöllisesti ja riittävän usein?¹¹
3. **Laatu:** Pannaanko osatekijät suunnitellusti täytäntöön? Tuottavatko ne odotettuja tuloksia? Seurataanko ja arvioidaanko osatekijän toimintaa ja tehokkuutta säännöllisesti? Parantaako ja mukauttaako hallintoviranomainen osatekijöitä tarpeen mukaan?

Jos hallintoviranomainen täyttää matriisin ryhmäkeskustelun pohjalta, näiden kolmen kriteerin ja niihin liittyvien kysymysten käyttäminen voi helpottaa ja jäsentää keskustelua. **Laatuperiaatteeseen tulisi kiinnittää eniten huomiota.**

Itsearviointimatriisi on sovellettavuuden kannalta joustava. Hallintoviranomainen voi täyttää koko matriisin, valittuja pilareita tai tiettyjä valmiuksia. Hallintoviranomainen voi myös mukauttaa matriisin valmiuksia ja ulottuvuuksia tai ottaa mukaan uusia, jotta ne vastaavat sen omaa tilannetta ja omia tarpeita. On kuitenkin suositeltavaa täyttää koko matriisi vähintään kerran (ja mieluiten ensimmäisellä kerralla) perustason määrittämiseksi. Tämä voi auttaa seuraamaan edistymistä ajan mittaan, tunnistamaan heikkoja lenkkejä ja korostamaan toistuvia varoitusmerkkejä.

Matriisia voivat käyttää kansalliset ja alueelliset hallintoviranomaiset, vaikka joissakin tapauksissa valmiudet on eriytetty alueellisen tason mukaan. Matriisin voivat täyttää useat hallintoviranomaiset yhdessä maassa, ja se voi toimia perustana kokemusten vaihdolle, yhteisten haasteiden tunnistamiselle ja keskustelun herättämiseksi mahdollisista ratkaisuista valmiuspuutteiden korjaamiseksi. Lisäksi matriisia voitaisiin käyttää vertaisoppimiseen, vuoropuheluun ja näkemysten vaihtoon samoilla aloilla (esim. kilpailukyky, ympäristö, innovointi tai liikenne) ohjelmia toteuttavien eri maiden hallintoviranomaisten välillä.

Arviointitoimen voivat tarvittaessa toteuttaa myös muut hallinto- ja valvontajärjestelmän elimet, kuten todentamisviranomainen/kirjanpito toiminto tai kansalliset koordinaatielimet, erityisesti silloin, kun hallintoviranomainen siirtää osan tehtävistään muille elimille. Nämä elimet voisivat keskittyä niihin valmiuksiin ja ulottuvuuksiin, jotka ovat olennaisia niiden toimivallan kannalta, ja tehdä itsearviointin vain niistä. Vaihtoehtoisesti ne voisivat kehittää viiden pilarin mukaisesti itsearviointimatriisin, joka on mukautettu niiden omiin haasteisiin ja omaan toimintaan.

Matriisin täyttämisen (eli arvioinnin suorittamisen) lisäksi hallintoviranomaisia kehoitetaan dokumentoimaan käydyt keskustelut. Hallintoviranomainen voi esimerkiksi laatia erillisen lomakkeen tai asiakirjan, johon kirjataan kunkin ulottuvuuden saaman arvion perusteet eli miksi kyseistä ulottuvuutta pidetään merkittävänä tai heikkona. Vaihtoehtoisesti hallintoviranomainen voi laatia keskusteluista yhteenvedon kirjaamalla lyhyen laadullisen kuvauksen kustakin valmiudesta arvion täydentämiseksi ja perustelemiseksi.

¹¹ Taajuuskriteeriä ei ehkä kannata soveltaa kertaluonteisiin osatekijöihin, kuten verkkosivustoon, yhteyspisteeseen tai pitkän aikavälin suunnitteluasiakirjaan.

HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISEN ITSEARVIOINTIMATRIISI

PILARI 1: IHMISET

Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan taitojen ja osaamisen yhdistelmää, jota tarvitaan tehokkaassa hallintoviranomaisessa. Siihen liittyy neljä tavoitetta: 1) oikeiden hakijoiden houkutteleminen ja rekrytointi, 2) strateginen lähestymistapa oppimiseen ja kehittämiseen, 3) tehokas ja osallistava tulosjohtamisjärjestelmä sekä 4) tehokas ja pätevä johto hallintoviranomaisissa.

TAVOITE 1: Oikeiden hakijoiden houkutteleminen ja rekrytointi

Hallintoviranomaisten on pystyttävä houkuttelemaan ja rekrytoimaan osaavia ja motivoituneita hakijoita. Hallintoviranomaiset, jotka tekevät tämän hyvin, tunnistavat tarvitsemansa taitojen ja osaamisen yhdistelmän. Ne sisällyttävät nämä tehtäväkuvauksiin ja ovat ennakoivasti yhteydessä hakijoihin (esim. yliopistojen ja julkisten työvoimapalvelujen kautta) osaamisreservin laajentamiseksi. Arviointimenetelmät ovat oikeudenmukaisia ja tehokkaita ja antavat työnantajille mahdollisuuden arvioida ehdokkaan eri ominaisuuksia, ei pelkästään teknistä tai sisällöllistä tietämystä.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Osaamisen tunnistamisen lähestyminen jäsennellysti	Tunnistetaan olennaiset taidot ja osaaminen, jotka tuovat lisäarvoa hallintoviranomaisen työhön. Näihin olisi sisällyttävä ohjelmaan ja ERI-rahastoihin liittyvä tekninen tai sisällöllinen erityistietämys sekä toimintatapoihin ja ihmisten välisiin suhteisiin tai johtamiseen liittyvä osaaminen, kuten konfliktinratkaisutaidot tai tiimin johtaminen.					
	Luetellaan ja kuvaillaan osaamista eri hierarkiatasoilla, mukaan lukien kuhunkin tasoon liittyvät tehokkaat toimintatavat osaamiskehityksessä. ¹²					
	Käytetään yhteisiä osaamiskuvauksia tehtäväkuvauksissa, rekrytointiprosesseissa, tulosarvioinnissa, koulutuksessa ja muissa henkilöstöprosesseissa.					

¹² Hallintoviranomaiset voivat nykyisten osaamiskehityksensä lisäksi tai saadakseen inspiraatiota uusien kehittämiseksi halutessaan tutustua Euroopan komission osaamiskehitykseen. EU:n osaamiskehitys on joukko Excel-tiedostoja, joissa yksilöidään osaaminen, joka hallintotyöntekijöillä pitäisi olla. Se kattaa kaikenlaiset hallintoelimet, jotka hallinnoivat tai panevat täytäntöön EAKR:ää ja koheesiorahastoa: kansalliset koordinointielimet, hallinto-, todentamis- ja tarkastusviranomaiset, välittävät elimet ja yhteiset sihteeristöt. Saatavilla osoitteessa https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/

	Tehdään yhteistyötä henkilöstöhallinnon keskusviranomaisen kanssa taitoja ja osaamista koskevien vaatimusten jakamiseksi, jotta saadaan aikaan yhteisymmärrys ja yhteinen lähestymistapa koko hallinto- ja valvontajärjestelmässä.				
	Tarkistetaan ja päivitetään osaamiskehystä säännöllisesti.				
Lahjakkaisiin hakijoihin vetoaminen parhaana työnantajana	Määritetään, mikä houkuttelee hakijoita erilaisiin tehtäviin ja eri kokemustasoille, esimerkiksi työntekijäkyselyjen, lähtevien työntekijöiden haastattelujen, yliopistojen osallistamisen ja ehdokkaiden täyttämien kyselylomakkeiden avulla.				
	Räätälöidään jokainen rekryointikampanja kohderyhmälle osoitettavan viestinnän optimoimiseksi esimerkiksi laatimalla innostavia tehtäväkuvauksia sekä korostamalla nuorempien hakijoiden kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia, EU:n varainhoidon ainutlaatuista kansainvälistä ympäristöä ja sen vaikutusta aluekehitykseen.				
	Käytetään erilaisia rekryointikanavia (esim. sosiaalista mediaa, uramessuja ja rekryointikampanjoita) työpaikkailmoitusten tavoitavuuden ja hakijareservin merkityksellisyysmaksimoimiseksi.				
	Toimitaan yhteistyössä yliopistojen, julkisten työvoimapalvelujen ja muiden organisaatioiden kanssa suuremman hakijajoukon tavoittamiseksi.				
	Sisällytetään rekryointikampanjoihin monimuotoisuuteen liittyviä näkökohtia (esim. sukupuoli, sosioekonominen tausta ja vammaisuus) palveltavaa yhteiskuntaa edustavan työvoiman varmistamiseksi.				
	Tarjotaan kohtuullinen palkka, joka on määritetty erikoistehtävien tai -taitojen merkityksellisten markkinoiden mukaan (esim. insinöörit, IT-tekniikat tai asianajajat), ja painotetaan muita kuin palkkaukseen liittyviä kannustimia (kuten lomaa tai etätöitä).				
Vaikuttavat ja tehokkaat rekryointiprosessit	Rekrytoinnin vaikuttavuutta mitataan ja seurataan mittareilla, kuten palkkaamiseen tai toimen täyttämiseen tarvittavalla ajalla, ja johto tarkastelee niitä säännöllisesti parannusten aikaansaamiseksi.				
	Rekryointiprosesseihin kuuluu ennakkoluuloja lieventäviä tekniikoita, kuten anonymisoitu karsinta, haastattelijoiden kouluttaminen ja monimuotoisuustavoitteet.				
	Rekryointiprosesseissa on selkeästi määritellyt valintaperusteet (painotettu osaamisvalikoiman optimoimiseksi). Hakijoille tiedotetaan perusvalintaperusteista.				
	Rekrytoinnin tietojärjestelmät (esim. verkkohakujärjestelmät) ja arviointityökalut (esim. videohaastattelu ja verkkotestaus) soveltuvat tarkoitukseensa, ja ne on mukautettu hyvin tarvittavien taitojen ja osaamisen arviointiin.				
	Käytetään perehdytys- tai aloitusohjelmia uusien työntekijöiden auttamiseksi siten, että heistä tulee mahdollisimman nopeasti työkykyisiä ja tehokkaita.				
	Käytetään erilaisia sopimusjärjestelyjä (esim. urakkasopimukset tai tilapäiset työsopimukset vs. virkamiessopimukset tai vakituiset työsopimukset), jotta saadaan joustavammin töihin ihmisiä, joilla on tarvittavat taidot, ja hallitaan työruuhkia.				
Hakijoilla ja haastattelijoilla on käytössään läpinäkyvät oikaisumekanismit, esimerkiksi nimetty ja riippumaton henkilöstöhallinnon yhteyspiste, jotta he voivat ilmoittaa epäoikeudenmukaisesta syrjinnästä rekryointiprosessin aikana.					

TAVOITE 2: Strateginen lähestymistapa oppimiseen ja kehittämiseen

ERI-rahastojen strateginen ja tehokas hallinnointi on riippuvaista jatkuvasta oppimisesta valmiuksien kehittämiseksi ja tukemiseksi. Strategista lähestymistapaa oppimiseen ja kehittämiseen soveltavat hallintoviranomaiset laativat taitojen ja osaamisen kehittämistarpeista pitkän aikavälin vision. Ne tunnistavat ennakoivasti koulutustarpeita esimerkiksi kuulemalla hallinto- ja valvontajärjestelmän muita osia tai tekemällä henkilöstökyselyjä. Esimiehiä kannustetaan luomaan jatkuvan ja merkityksellisen oppimisen kulttuuri, ja heillä on siihen erilaisia työkaluja.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)						N/A
Strateginen lähestymistapa osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen	On laadittu pitkän aikavälin visio tai suunnitelma oppimisesta ja kehittämisestä ja käytetään sitä. Se on yhdenmukaista sen kanssa, miten hallintoviranomainen aikoo saavuttaa ohjelman tavoitteet.						
	Yhdenmukaistetaan oppimissisältö osaamiskehyksen kanssa selkeiden odotusten asettamiseksi eri työpaikkaryhmien erilaisille oppimistavoitteille.						
	Tarjotaan työntekijöille esimerkiksi tulosjohtamissyklin ja osaamiskehyksen kautta mahdollisuuksia tunnistaa oppimistarpeita ja työntekijöiden toiveita, jotta voidaan luoda rakentavan palautteen ”positiivinen kierre”, jota täydennetään mahdollisuuksilla käyttää asiaankuuluvaa oppimissisältöä.						
Oppimista tuetaan tehokkailla työkaluilla ja prosesseilla	Tarjotaan eriytettyjä oppimismenetelmiä (esim. luokkaopetus, mentorointi, perehdytys ja valmennus) erilaisille oppijoille ja sisällöille.						
	Kohdennetaan oppimissisältöä eri hierarkia- tai kokemustasoille tai toiminta-alueille (eriytetty koulutustarjonta).						
	Oppiminen kattaa päivittäiset ja strategiset liiketoimintatarpeet, ja sitä arvioidaan säännöllisesti ja parannetaan tarvittaessa.						
Hallintoviranomaisen edistää oppimiskulttuuria	Mitataan henkilöstön käsitystä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista hallintoviranomaisessa (esim. koulutussisältö, mentorointi ja työssäoppiminen).						
	Johto ja esimiehet korostavat säännöllisesti jatkuvan oppimisen eli muodollisen koulutuksen, mentorointi- tai valmennusohjelmien tukemisen ja työssäoppimisaloitteiden merkitystä.						
	Hallintoviranomainen tukee oppimista erilaisilla välineillä, kuten sisäisillä tietoportaleilla, verkkokoulutuksella, luokkahuonekoulutuksella, monimuoto-oppimisella, opintokäynneillä, lyhytaikaisilla komennuksilla hallintoviranomaisen muihin osiin ja mentoroinnilla.						

TAVOITE 3: Tehokas ja osallistava tulosjohtamisjärjestelmä

Työntekijöiden osallistaminen ja motivoiminen on keskeinen tuottavuutta edistävä tekijä. Tulosohjausjärjestelmä jäsentää suuren osan tästä osallistamisesta tarjoamalla henkilöstölle ja esimiehille foorumin, jossa he voivat käydä rakentavia keskusteluja, jotka voivat johtaa organisaation parempaan tulokseen. Tulosjohtaminen perustuu selkeisiin, mitattavissa oleviin kriteereihin, ja selkeiden käytäntöjen ja prosessien olisi kannustettava hyviin tuloksiin ja tarjottava mahdollisuuksia henkilöstön valmiuksien kehittämiseen.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)						N/A
Hallintoviranomainen on sitoutunut hyvien tulosten kulttuuriin	Hallintoviranomaisella on selkeät tulostavoitteet, joita mitataan säännöllisin väliajoin ja joista tiedotetaan henkilöstölle. Kullakin yksiköllä on omat tulostavoitteensa, jotka edistävät hallintoviranomaisen tavoitteita.						
	Esimiehet kiittävät ja palkitsevat hyvistä tuloksista ja kannustavat hyvin suoriutuvia työntekijöitä kehittämään itseään edelleen (esim. erikoistumiskoulutuksella tai taloudellisilla kannustimilla).						
	Hallintoviranomaisella on käytössä selkeät toimintaperiaatteet heikkojen tulosten hallitsemiseksi ja parantamiseksi, kuten koulutus, mentorointi, työn varjostaminen tai mahdollinen irtisanominen.						
Hallintoviranomainen tukee tulosjohtamista oikeilla työkaluilla	Koko henkilöstö suorittaa säännöllisesti tulosarviointiprosessin, joka perustuu selkeisiin ja läpinäkyviin tuloskriteereihin ja liittyy yhteiseen osaamiskehykseen.						
	Tulosjohtaminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden antaa esimiehilleen ylöspäin suuntautuvaa palautetta ja keskustella rehellisesti esimerkiksi hankkeiden tuloksista, kasvumahdollisuuksista ja työympäristön laadusta.						
	Työntekijöiltä pyydetään palautetta tulosjärjestelmien oikeudenmukaisuudesta, ja heillä on käytössään oikaisumekanismeja, jos he ovat eri mieltä tulosarviostaan.						
Esimiehiä tuetaan käyttämään tulosjohtamista keskeisenä edistävänä tekijänä henkilöstön osallistamisessa ja motivoimisessa	Virallisia tulosarvioiteja käytetään järjestelmällisesti huipputyöntekijöiden tai potentiaalisten tulevien esimiesten ja johtajien tunnistamiseen.						
	Selkeät ohjeet auttavat esimiehiä ja heidän työntekijöitään osallistumaan prosessiin rakentavasti ja samankaltaisin odotuksin.						
	Esimiehiä kannustetaan aktiivisesti antamaan henkilöstölleen jatkuvaa palautetta virallisten tulosarviointien lisäksi.						
	Esimiehet kokoontuvat säännöllisesti vertailemaan tiimiensä tuloksia ja keskustelemaan niistä sekä yhdenmukaistamaan tulosarviointinsa varmistaakseen tasavertaisen kohtelun eri yksiköissä.						

TAVOITE 4: Tehokas ja pätevä johto hallintoviranomaisissa

Hallintoviranomaiset ovat riippuvaisia tehokkaasta ja pätevästä johdosta. OECD:n suosituksessa julkisen sektorin johtajuudesta ja pätevyydestä kehoitetaan sidosryhmiä investoimaan julkisen sektorin johtajuuden kolmeen pilariin. Ohjelmien täytäntöönpanosta vastaavissa hallintoviranomaisissa johtajilla on ratkaiseva rooli odotusten asettamisessa, resurssien osoittamisessa ja oikea-aikaisten, näyttöön perustuvien päätösten tekemisessä.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)						N/A
Arvoihin perustuva kulttuuri ja johtajuus	Johtajat selventävät yhteiset perusarvot ja tiedottavat niistä, ja niiden pitäisi ohjata hallintoviranomaisen päätöksentekoa.						
	Johtajat tukevat ja auttavat kehittämään monimuotoisuuteen, osallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä sekä suorittavat mittauksia ja vertailuanalyseja säännöllisin väliajoin edistymisen seuraamiseksi, esteiden havaitsemiseksi ja poistamiseksi sekä toimien suunnittelemiseksi.						
	Johtajat tunnistavat ennakoitiin, innovointiin sekä analyttisiin taitoihin ja valmiuksiin tehtävien investointien merkityksen.						
Työntekijöiden osallistaminen tunnustetaan hallintoviranomaisen keskeiseksi prioriteetiksi	Hallintoviranomainen tunnustaa nimenomaisesti henkilöstön osallistamisen merkityksen: sitä käsitellään suunnittelu- ja strategia-asiakirjoissa ja mitataan säännöllisin väliajoin (kerran tai kahdesti vuodessa) työntekijäkyselyillä.						
	Esimiehet toteuttavat jatkotoimia työntekijäkyselyjen tulosten perusteella, ja niitä käytetään hallintoviranomaisen hallinnon mukauttamiseen.						
	Hallintoviranomainen tarjoaa kattavia johtamiseen liittyviä oppimismahdollisuuksia nykyisille ja tuleville tai potentiaalisille hallintoviranomaisen johtajille. Tähän pitäisi kuulua jäsenneilyä koulutus- ja kehittämissuunnitelmia sekä räätälöityä valmennusta ylimmälle johdolle.						
	Hallintoviranomainen sisällyttää työntekijöiden osallistamiseen liittyvän osaamisen osaamiskehitykseensä. Se käyttää tätä kehystä rekrytoidessaan ja ylentäessään henkilöstöä.						
	Johtajat tapaavat henkilöstö- ja osastopäälliköitä keskustellakseen johdon nykyisestä ja toivotusta taitojen ja osaamisen yhdistelmästä.						
	Hallintoviranomaiset mukauttavat mahdollisuuksien mukaan palkkakannustimet ja muut kuin taloudelliset kannustimet asiaankuuluvaan tasoon markkinoilla ja ohjelman tavoitteisiin johtajien rekrytoimiseksi.						

PILARI 2: ORGANISAATIO

Kehyksen tässä ulottuvuudessa tarkastellaan järjestelmiä, välineitä, liiketoimintaprosesseja ja organisaatiokulttuuria, jotka vaikuttavat hallintoviranomaisten henkilöstön toimintaan. Siihen liittyy kolme tavoitetta: 1) organisaatorakenteiden tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen, 2) tietämyksen hallinnan ja tiedonjakomekanismien parantaminen ja 3) resurssien joustavuuden parantaminen työvoiman suunnittelun ja liikkumisen parantamisen avulla.

TAVOITE 1: Organisaatorakenteiden tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen

Hallintoviranomaiset toimivat monimutkaisissa ja monikerroksisissa ympäristöissä. Tässä kontekstissa organisaatorakenteiden on taattava päätöksenteossa selkeä komento- ja vastuuketju. Hallinto- ja valvontaviranomaisten on myös oltava riittävän joustavia, jotta resursseja voidaan tarvittaessa kohdentaa uudelleen ja jotta ne voivat ottaa huomioon monenlaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkemykset. Vaikka toimitaan tiukasti rajattujen lainsäädäntöympäristöjen rajoissa, järjestelmiä ja liiketoimintaprosesseja voidaan tarkistaa ja optimoida tämän helpottamiseksi.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Hallintoviranomaisen organisaatorakenne optimoi tulokset	Jokaisella työyksiköllä on selkeät tavoitteet, jotka edistävät hallintoviranomaisen yleisiä tavoitteita. Nämä tavoitteet ovat johdonmukaisia – ne edellyttävät samankaltaista osaamista ja helpottavat yhteistä työskentelyä.					
	Työyksiköt kattavat kokonaisvaltaisesti kaiken työn, joka hallintoviranomaisessa on tehtävä. On selvää, kuka tekee mitä, kun uutta työtä tulee hoidettavaksi.					
	Hallintoviranomaisessa ei ole päällekkäisyyksiä tai toistoa – kaksi työyksikköä ei tee koskaan täsmälleen samoja asioita.					
	Organisaatorakennetta tarkistetaan säännöllisesti (esim. jokaisella ohjelmakaudella tai useammin) sen varmistamiseksi, että se pysyy ajan mittaan ohjelman täytäntöönpanon vaatimusten mukaisena.					
Läpinäkyvä ja selkeästi määritelty organisaatorakenne	Organisaatiokaavio tai vastaava sisäinen portaali sisältää kunkin yksikön perustiedot sekä sen tehtävät ja vastualueet hallintoviranomaisessa ja sen välittävissä elimissä. Tähän kuuluu yksiköiden välinen suhde raportoinnin, valvonnan ja yhteistyön osalta.					
	Hallintoviranomaisen ja hallinto- ja valvontajärjestelmän henkilöstöllä on yhteisymmärrys siitä, kuka tekee mitä ja miten kukin yksikkö osallistuu laajempaan järjestelmään.					
	Ulkoiset sidosryhmät, kuten tuensaajat, ymmärtävät, mihin organisaatioon tai yksikköön on milloinkin otettava yhteyttä ja minkä kanavan kautta (esim. verkkosivuston, usein kysytyjen kysymysten tai yleisen sähköpostiosoitteen).					

TAVOITE 2: Tietämyksen hallinnan ja tiedonjakomekanismien parantaminen

Tehokkaat tietämyksen hallinnan strategiat ovat hallintoviranomaisen toiminnan kannalta olennaisia. Tietotekniikkajärjestelmien tukemat järjestelmät, käytännöt ja prosessit voivat auttaa henkilöstöä tekemään entistä parempaa yhteistyötä ja tärkeitä päätöksiä tehokkaasti. Tietämyksen hallinta voi auttaa ohjaamaan sisäistä tietämystä vaikeisiin ongelmiin ja nopeuttaa innovointia.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Henkilöstön tehokkaan yhteistyön varmistaminen	Tehokkaat hallintokomitearakenteet mahdollistavat tietojen jakamisen ja koordinoinnin hallintoviranomaisen johtoryhmässä ja laajemmassa hallinto- ja valvontajärjestelmässä.					
	Operatiivisella eli muulla kuin johtavalla henkilöstöllä on foorumeita tai kanavia, joilla se voi jakaa kokemuksia ja ratkaisuja yhteisiin haasteisiin sekä parantaa työkäytäntöjä. Tähän voi sisältyä monialaisia tiimejä, epävirallisia mekanismeja henkilöstöverkoston kautta, toimintatapoja koskevaa viestintää tai tiettyjä aiheita käsitteleviä keskusteluryhmiä, jotta työntekijät voivat jakaa kokemuksia koko hallinto- ja valvontajärjestelmässä.					
	Johto ryhtyy toimiin edistääkseen horisontaalista yhteistyötä ja tukeakseen henkilöstöverkostoja sekä viestii työntekijöidensä kanssa koordinoitavista, joihin he osallistuvat.					
	Henkilöstöä kannustetaan tunnistamaan päällekkäisiä toimia tai koordinoitavien ongelmia ja ottamaan nämä ongelmat esille esimiehensä tai asianmukaisen yhteispisteen kanssa.					
Tieto- ja viestintätieteiden järjestelmät tukevat ja edistävät tietämyksen hallintaa, tiedon jakamista ja asiakirjahallintaa	Hallintoviranomaisen tietoportaalit tarjoavat reaaliaikaista ja päivitettyä tietoa lainsäädännön kehityksestä päätöksenteon ohjaamiseksi ja kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien tukemiseksi. Näitä tietoja jaetaan ennakoivasti.					
	Käytössä on tieto- ja viestintätieteiden välineitä kokemusten dokumentoimiseksi ja jakamiseksi. Tähän voi sisältyä esimerkiksi alustoja vakiomallien ja -työkalujen jakamiseksi, vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin, tietämystalusta kokemusten (kuten yleisten ongelmien viimeaikaisten ratkaisujen) keräämiseksi ja jakamiseksi, käyttäjien luomia sisäisiä wiki-sivustoja, oppaita, käsikirjoja, kalentereita, yhteispisteitä, konsulttien tietokanta, tarkastusten suunnittelukalenteri ja aiempia tarkastuspäätöksiä.					
	Henkilöstöllä on yhteisymmärrys tietojärjestelmien sekä tiedon ja asiakirjojen hallintajärjestelmien asianmukaisesta käytöstä tietämyksen siirron varmistamiseksi. Tätä tuetaan säännöllisellä koulutuksella ja/tai viestinnällä.					
	Tietotekniikkajärjestelmät ovat käyttäjäystävällisiä ja hyvin mukautettuja hallintoviranomaisen jokapäiväiseen todellisuuteen, mikä mahdollistaa ERI-rahastojen varainkäytön yhdenmukaisen seurannan, ennakkotarkastukset, jälkitarkastukset ja muut tarvittavat hallinnointitoiminnot.					

TAVOITE 3: Resurssien joustavuuden parantaminen työvoiman suunnittelun ja liikkumisen parantamisen avulla

Säännöt ja menettelyt tukevat hallintoviranomaisen henkilöstön toimia avoimuuden ja vastuuvollisuuden edistämiseksi. Joustavammin toimivat hallintoviranomaiset voivat kuitenkin paremmin suunnata resursseja – ihmisiä ja rahaa – sinne, missä niillä voi olla mahdollisimman suuri vaikutus. Tämä edellyttää, että esimiehet voivat tehdä päätöksiä määrärahojen jakamisesta (esim. koulutusta varten) pysyen samalla kokonaismäärärahojen rajoissa ja että hallintoviranomaisella on tehostetut sisäiset prosessit ihmisten ja rahan siirtämiseksi mahdollisimman helposti.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Varainhoitosäännöt mahdollistavat esimiehille asianmukaisen joustavuuden	Hallintoviranomaisen talousarvio on riittävän joustava ohjelman tavoitteiden hallinnoimiseksi. Tähän voi sisältyä mahdollisuus käyttää teknisen avun varoja hallintoviranomaisen tarpeita vastaavilla ja komission vaatimukset täyttävillä tavoilla.					
	Toimijoiden välillä vallitsee selvä yhteisymmärrys talousarvion joustavuudesta, esimerkiksi siitä, milloin on hyväksyttävää ja hyödyllistä muuttaa varojen kohdetta tai siirtää varoja eteenpäin viivästynyttä hanketta varten. Tätä tuetaan yhteisellä viestinnällä, työkaluilla ja koulutuksella.					
Ihmisten ja työntekijöiden yhdistäminen sisäisen uudelleenkohdentamisen avulla	Hallintoviranomaisella on käytössään järjestelmät, joiden avulla työvoiman tarjonta ja kysyntä voidaan sovittaa joustavasti yhteen, esimerkiksi siirtämällä henkilöstöä tilapäisesti hallinto- ja valvontajärjestelmän muihin osiin. Tähän sisältyy henkilöstöreservi, jolla on asianmukainen pätevyys, taidot ja osaaminen ja joka pystyy hoitamaan komennuksen tai lyhytaikaisen työvaihdon.					
	Näihin järjestelmiin osallistuvia henkilöitä palkitaan paremmilla urakehitysmahdollisuuksilla tai muilla kannustimilla, jotka sisällytetään työntekijöiden tulos- ja oppimissuunnitelmiin.					
Työvoiman strateginen suunnittelu	Hallintoviranomaisen henkilöstöhallinnon ammattilaiset ymmärtävät, mitä taitoja tarvitaan hallintoviranomaisen strategisten painopisteiden edistämiseen, ja heillä on strateginen rooli tarvittavan työvoiman rakentamisessa.					
	Ylimmällä johdolla on aktiivinen ja strateginen rooli työvoimansa kehittämisen tukena. Hallintoviranomainen käyttää työntekijöiden lähtöä ja organisaatioarvioita mahdollisuuksina sovittaa taidot paremmin yhteen kysynnän kanssa esimerkiksi profiloimalla uudelleen tai mukauttamalla tiettyjä työpaikkoja tai tehtäviä varmistaakseen taitojen paremman hyödyntämisen.					

PILARI 3: STRATEGINEN SUUNNITTELU, KOORDINOINTI JA TÄYTÄNTÖÖNPANO

Strategisen suunnittelun, koordinoinnin ja täytäntöönpanon ulottuvuudessa tarkastellaan investointijakson eri näkökohtia strategian laatimisesta, painopisteiden asettamisesta ja koordinoinnista hankkeiden suunnitteluun ja valintaan, hankkeiden toteuttamiseen sekä seurantaan ja arviointiin. Siihen liittyy neljä tavoitetta: 1) aiempaa strategisemman lähestymistavan omaksuminen suunnitteluun, ohjelmasuunnitteluun ja ensisijaisten tavoitteiden asettamiseen, 2) koordinoinnin ja viestinnän optimoiminen ohjelmien suunnittelussa ja täytäntöönpanossa, 3) ohjelmien täytäntöönpanoprosessin muuttaminen strategisemmaksi ja 4) tuloksellisuuden mittauskäytäntöjen laajentaminen tuotosarviointien tueksi.

TAVOITE 1: Aiempaa strategisemman lähestymistavan omaksuminen suunnitteluun, ohjelmasuunnitteluun ja ensisijaisten tavoitteiden asettamiseen

Ohjelman tavoitteilla on vahva ja selkeä yhteys ylemmän tason strategiaan asiakirjoihin (esim. kansallisiin tai alueellisiin kehittämissuunnitelmiin tai alakohtaisiin strategioihin). Ohjelman prioriteetit heijastavat todellisia paikallisia, alueellisia ja kansallisia kehittämistarpeita, ja niissä tasapainotetaan strategiset ja tekniset näkökohdat. Ohjelma pannaan täytäntöön integroidusti, jotta voidaan saada aikaan synergioita eri toimintalinjojen välillä ja helpottaa hallintoalueiden rajat ylittäviä hankkeita.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Sen varmistaminen, että ohjelma on johdonmukainen ylemmän tason (kansallisten tai alakohtaisten) strategiakehysten kanssa ja yhteydessä niihin	Määritellään selkeät ohjelmatavoitteet ja määritetään ohjelman tavoitteiden ja kansallisen tason strategisten kehittämistavoitteiden väliset yhteydet.					
	Määritetään ohjelman tavoitteiden ja ohjelman kannalta merkityksellisten yksittäisten politiikanalojen strategisten tavoitteiden väliset yhteydet ja niiden välinen johdonmukaisuus.					
	Tutustutaan ohjelman strategiaan asiakirjoihin (esim. ohjelman toimintasuunnitelmiin ja kansallisiin tai alueellisiin kehittämissuunnitelmiin) päätöksenteon ja ohjelman täytäntöönpanon ohjaamiseksi.					
	Tarkistetaan kumppanuussopimus ja/tai muut maassa toteutettavat ohjelmat tai tutustutaan niihin strategisten tavoitteiden ristiriitaisuuksien välttämiseksi.					
Sen varmistaminen, että ohjelman	Tehdään yhteistyötä monenlaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien ¹³ kanssa ohjelman investointiprioriteettien asettamiseksi.					

¹³ Sisäisiä sidosryhmiä ovat hallintoviranomainen, todentamisviranomaisen/kirjanpito toiminto, tarkastusviranomaisen, välittävät elimet ja kansalliset koordinoitielimet. Ulkoisia sidosryhmiä ovat hallinto- ja valvontajärjestelmän ulkopuoliset sidosryhmät, kuten kansalliset viranomaiset (esim. ministeriöt ja virastot) ja valtiotasoa alemmat viranomaiset (esim.

investointiprioriteetit vastaavat kansallisia, alueellisia ja/tai paikallisia kehittämistarpeita	Selitetään, miten ohjelman prioriteeteilla tuetaan kansallisia, alueellisia ja/tai paikallisia prioriteetteja ja strategioita, ja sovitetaan prioriteetit yhteen käytettävissä olevan yhteisrahoituksen kanssa.					
Toimintalinjojen välisen täydentävyyden ja synergioiden hyödyntäminen	Helpotetaan säännöllistä vaihtoa ohjelman kannalta merkityksellisten politiikanalojen välillä ja otetaan käyttöön koordinoituneita mekanismeja (esim. yhteisiä sisäisiä rakenteita ja yhdenmukaisia alueellisia investointeja) ja kannustimia sellaisten investointien houkuttelemiseksi ja valitsemiseksi, jotka liittyvät useisiin ohjelman toimintalinjoihin.					
	Tarkastellaan säännöllisesti ohjelman täytäntöönpanon edistymistä sen varmistamiseksi, että toimintalinjat täydentävät toisiaan, ja mukautusten tekemiseksi tarvittaessa.					
Hallintoalueiden rajat ylittävän yhteistyön¹⁴ tukeminen	Määritetään järjestelmällisesti investointeja, jotka voivat hyötyä hallintoalueiden rajat ylittävästä yhteistyöstä erityisten mekanismien tai menettelyjen avulla (esim. valmisteluryhmä tai sen sisällyttäminen hankepyyntöjen suunnittelua koskeviin ohjeisiin).					
	Suunnitellaan ennakoivasti hankepyyntöjä ja tarjotaan kannustimia hallintoalueiden rajat ylittävien hankkeiden edistämiseksi.					
	Annetaan vastaavaa tukea tuensaajille tällaisiin hankepyyntöihin vastaamiseksi (esim. kuntien välistä yhteistyötä tai yhdenmukaisia alueellisia investointeja koskeva neuvontatuki tai erityisen yhteyspisteen nimeäminen hallintoalueiden rajat ylittäviä yhteistoiminnallisia investointeja koskevaa neuvontaa varten).					

alue- ja paikallisviranomaiset), yksityinen sektori, ammattialajärjestöt, kansalaisjärjestöt ja tiedeyhteisö. Niihin kuuluvat myös tuensaajat ja niitä tukevat tahot, kuten konsultit, ammatilliset tai liike-elämän järjestöt ja valtiotasoa alemmat hallintoelimet.

¹⁴ Hallintoalueiden rajat ylittävällä yhteistyöllä tarkoitetaan hankkeita ja investointeja, joita ehdottaa ja toteuttaa useampi kuin yksi paikallishallinnon tuensaaja siten, että investointia sovelletaan kuntien tai alueiden toimivallan rajojen yli tietyssä maassa, esimerkiksi yhdenmukaisia alueellisia investointeja.

TAVOITE 2: Koordinoinnin ja viestinnän optimoiminen ohjelmien suunnittelussa ja täytäntöönpanossa

Tehokas koordinointi sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä ohjelman täytäntöönpanon kaikissa vaiheissa käyttäen sekä institutionaalisia että epävirallisia mekanismeja. Mekanismeja käytetään säännöllisesti, ja ne ovat kaikkien kohteina olevien sidosryhmien saatavilla. Ohjelman täytäntöönpano on johdonmukaista kansallisen, alueellisen ja alakohtaisen kehittämisen kanssa. Hallintoviranomaisen sekä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välinen tiedonvaihto on kaksisuuntaista, kohdennettua, säännöllistä ja oikea-aikaista. Se kattaa ohjelmakauden kaikissa vaiheissa esiin tulevat kysymykset.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
”Kovien” ja ”pehmeiden” koordinoitimekanismien tehokkaan yhdistelmän varmistaminen koko hallinto- ja valvontajärjestelmässä	Hallinto- ja valvontajärjestelmän koordinoitissäännöt ja -menettelyt on pantu hyvin täytäntöön (eli kokoukset järjestetään aikataulun mukaisesti, viestinnässä ei ole merkittäviä viivästyksiä jne.).					
	Hallinto- ja valvontajärjestelmän toimijoiden palautetta arvioidaan ja kerätään säännöllisesti koordinoitimekanismien laadun ja tehokkuuden varmistamiseksi.					
	Otetaan käyttöön virallisia vuoropuhelumekanismeja (esim. temaattinen verkosto tai työryhmiä), jotka kokoavat säännöllisesti yhteen sisäisiä sidosryhmiä.					
	Osallistutaan aktiivisesti muiden, kuten kansallisen koordinoitielimen, välittävien elinten tai muiden hallintoviranomaisten, järjestämiin vuoropuhelutilaisuuksiin.					
Euroopan komission tarjoamien vaihtomahdollisuuksien hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla	Osallistutaan aktiiviseen ja rakentavaan vuoropuheluun sen maantieteellisen yksikön kanssa, johon maa kuuluu alue- ja kaupunkipolitiikan pääosastossa.					
	Toteutetaan vaihtoa muiden jäsenvaltioiden hallintoviranomaisten kanssa käyttäen Euroopan komission tarjoamia välineitä, esimerkiksi TAIEX-REGIO Peer-2-Peer -välinettä.					
<u>Kansalliset hallintoviranomaiset:</u> Tehokkaan koordinoinnin varmistaminen kansallisten ja valtiotasoa alempien viranomaisten kanssa	Koordinoidaan muiden viranomaisten (esim. ministeriöiden) kanssa politiikanalan sääntelyä, politiikanalan strategioita jne., jotta voidaan varmistaa ohjelman sujuva täytäntöönpano (esim. ennakkoehtojen täytyminen).					
	Koordinoidaan toimia muiden kansallisten hallintoviranomaisten ja julkisten laitosten (ja tarvittaessa alueellisten hallintoviranomaisten) kanssa koko ohjelman suunnittelu- ja täytäntöönpanoprosessin ajan johdonmukaisuuden edistämiseksi ja tavoitteiden, hanketyyppien ja mahdollisten tuensaajien päällekkäisyyksien välttämiseksi.					
	Keskustellaan säännöllisesti valtiotasoa alempien (eli alueellisten ja paikallisten) hallintoviranomaisten ja viranomaisten kanssa ohjelman suunnittelusta ja täytäntöönpanosta alueellisen ja paikallisen tietämyksen hyödyntämiseksi.					
<u>Alueelliset hallintoviranomaiset:</u> Tehokkaan koordinoinnin	Koordinoidaan toimia kansallisen ja paikallistason viranomaisten kanssa koko alueellisen ohjelman täytäntöönpanoprosessin ajan, jotta varmistetaan hallintoalueiden välinen johdonmukaisuus ja yhdenmukaisuus kansallisten prioriteettien kanssa.					

varmistaminen kansallisten ja valtiotasoa alempien viranomaisten kanssa	Keskustellaan aktiivisesti alueellisten ohjelmien suunnittelusta ja täytäntöönpanosta paikallisviranomaisten kanssa investointiprosessin eri vaiheissa, jotta alueellisen ohjelman täytäntöönpanoprosessi voidaan räätälöidä parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan paikallisia tarpeita ja valmiuksia.					
Tiedon ja tietämyksen jakaminen koko hallinto- ja valvontajärjestelmässä oikea-aikaisesti ja tehokkaasti	Varmistetaan, että tiedonvaihtomekanismit (esim. verkkoportaali, sähköpostit ja kokoukset) ovat tehokkaita ja esteettämiä ja että kaikki hallinto- ja valvontajärjestelmän toimijat käyttävät niitä säännöllisesti.					
	Järjestetään säännöllisiä, virallisia tapaamisia hallinto- ja valvontajärjestelmän eri toimijoiden (esim. johtajien, teknisen henkilöstön ja asiantuntijoiden) kanssa tietojen vaihtamiseksi, ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisujen löytämiseksi. Kokouksissa on selkeä asialista ja vapaata tiedonvaihtoa, seuraavat vaiheet ja odotukset on määritetty ja toimista ja jatkotoimista vastaavat tahot on nimetty.					

TAVOITE 3: Ohjelmien täytäntöönpanoprosessin muuttaminen strategisemmäksi

Hankepyynnöillä ja valintaprosesseilla tuetaan ohjelman tavoitteita, ja ne mukautetaan eri tuensaajien valmiuksiin vankan suunnittelun ja luotettavien hankearviointien perusteella. Hankepyyntöjen osallistumisaste on korkea, ja ne houkuttelevat innovatiivisia hankkeita. Hallintoviranomainen pystyy tunnistamaan ja vähentämään erilaisia riskejä koko ohjelmakauden ajan ja auttamaan siinä välittäviä elimiä ja tuensaaajia. Viivästyneitä hankkeita on vähän tai ei ole lainkaan.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A	
Hankepyyntöjen ja hankkeiden valinnan mukauttaminen tuensaajien valmiuksiin	Kuullaan sidosryhmiä (kuten välittäviä elimiä, tuensaaajia, valtiotasoa alempia viranomaisia tai elimiä) ja tehdään yhteistyötä niiden kanssa hankepyyntöjä ja hankkeiden valintaperusteita suunniteltaessa.						
	Tehdään tarvittaessa markkinatutkimusta etukäteen suunniteltaessa hankepyyntöjä ja hankkeiden valintaperusteita (esim. potentiaalisten tuensaajien tarpeiden ymmärtämiseksi).						
	Räätälöidään hankepyynnöt erityyppisten hankkeiden, tuensaaajaryhmien (esim. julkisen tai yksityisen sektorin yhteisöjen) ja tuensaajien valmiuksien mukaan kaikkien hankepyyntöjen tehokkuuden varmistamiseksi (esim. korkea osallistumisaste, laaja tuensaajien reservi kilpailuun perustuvien hankepyyntöjen kohdalla).						
	Kerätään säännöllisesti palautetta eri tuensaaajaryhmiltä ja tehdään tarvittaessa mukautuksia hankepyyntöjen suunnitteluun ohjelmakaudella.						
Innovatiivisten hankkeiden tunnistamista edistävien hankepyyntöjen ja	Tehdään markkinatutkimusta ohjelman kannalta merkityksellisten politiikanalojen uusien markkinasuuntausten ja teknologian ymmärtämiseksi ja sisällytetään hankittu tietämys hankepyyntöihin.						
	Kuullaan säännöllisesti sidosryhmiä (välittäviä elimiä, tuensaaajia) ohjelman kannalta merkityksellisten politiikanalojen uusien markkinasuuntausten ja teknologian ymmärtämiseksi ja sisällytetään hankittu tietämys hankepyyntöihin.						

valintaperusteiden suunnittelu	Suunnitellaan hankepyyntöjä ja valintaperusteita innovatiivisten hankkeiden houkuttelemiseksi (esim. hankkeiden, joissa käytetään uutta teknologiaa tai jotka edistävät useampaa kuin yhtä toimintalinjaa).					
Hankkeiden seuraavalle ohjelmakaudelle siirtämisen tarpeen minimoiminen	Valmistellaan toteutuskanava valmiille hankkeille ennen uutta ohjelmakautta.					
	Seurataan ja vähennetään jatkuvasti hankkeen toteutukseen liittyviä riskejä koko investointijakson ajan erityisten mekanismien tai välineiden (esim. valmisteluryhmän) avulla.					
	Vaihdetaan säännöllisesti riskinhallintatietoja ja hyviä käytäntöjä hallinto- ja valvontajärjestelmän kanssa erityisten mekanismien ja välineiden (esim. verkkoportaalien, säännöllisten kokousten ja työryhmien) avulla.					
	Vaihdetaan säännöllisesti riskinhallintatietoja muiden hallintoviranomaisten tai ulkopuolisten julkisten laitosten kanssa.					

TAVOITE 4: Tuloksellisuuden mittauskäytäntöjen laajentaminen tuotosarviointien tueksi

Tuloksellisuuden mittauksessa otetaan huomioon sekä ohjelman strateginen että tekninen edistyminen (eli korkeamman tason kehitystavoitteiden saavuttaminen). Se perustuu vankkaan näyttöön (esim. hyvin suunniteltuihin indikaattoreihin ja tehokkaaseen tiedonkeruuseen). Tuloksia käytetään päätöksenteon tukena koko investointijakson ajan.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Vankkojen mittausjärjestelmien luominen ohjelman investointien tuloksellisuutta varten	Täydennetään EU:n vaatimaa ohjelman tuloksellisuuden mittaamista selkeillä ja yksinkertaistetuilla lisäindikaattoreilla. Niissä otetaan huomioon ohjelman toivotut taloudelliset, tekniset ja strategiset tuotokset kansallisiin, alueellisiin tai alakohtaisiin kehitystavoitteisiin nähden (esim. missä määrin ohjelmalla edistetään ohjelman ja kansallisten, alakohtaisten tai alueellisten tavoitteiden saavuttamista).					
	Tehdään indikaattoreiden suunnitteluprosessissa yhteistyötä välittävien elinten ja tuensaajien kanssa sen varmistamiseksi, että indikaattorit ovat hyödyllisiä ja realistisia suhteessa sidosryhmien raportointivalmiuksiin ja resursseihin.					
Tehokkaan tiedonkeruun varmistaminen	Käytetään erilaisia välineitä ja menetelmiä määrällisten ja laadullisten tietojen keräämiseksi, mukaan lukien aktiivinen koordinointi asiaankuuluvien julkisten laitosten (esim. kansallisten tai alueellisten tilastolaitosten, alakohtaisten viranomaisten tai järjestöjen) kanssa tietojen keräämisen parantamiseksi ajan mittaan.					
	Tarjotaan välittävälle elimille ja tuensaajille jatkuvaa ja aktiivista tukea tietojen keräämistä ja raportointia varten (esim. seurantavälineiden jakaminen tai työpajojen ja koulutusten järjestäminen).					
Indikaattorien päivittäminen tuotosarviointien tueksi ja	Tarkastellaan säännöllisesti arviointien tuloksia ja käytetään niitä ohjelman täytäntöönpanon parantamiseen (esim. hankepyyntöjen rakenne ja valintaperusteet).					

tulosten hyödyntäminen ohjelmien täytäntöönpanon parantamiseksi	Keskustellaan välittävien elinten ja tuensaajien kanssa koko ohjelmakauden ajan sen varmistamiseksi, että indikaattorit ovat aina ajan tasalla ja merkityksellisiä.					
Seurantakomitean strateginen käyttö ohjelmien täytäntöönpanon parantamiseksi	Laaditaan seurantakomitean kokoukselle selkeä, rakentava asialista sen varmistamiseksi, että ohjelman teknisestä ja strategisesta edistymisestä, täytäntöönpanon haasteista ja mahdollisista ratkaisuista keskustellaan komitean kokouksissa.					
	Toteutetaan jatkotoimia kokouksen tulosten pohjalta ja pannaan ratkaisut täytäntöön selvässä, sovitussa aikataulussa sekä raportoidaan niistä komitean seuraavassa kokouksessa.					

PILARI 4: TUENSAAJAT JA SIDOSRYHMÄT

Tässä pilarissa tarkastellaan valmiuksia sen varmistamiseksi, että tuensaajat ja sidosryhmät pystyvät onnistuneesti suunnittelemaan ja toteuttamaan strategioita ja hankkeita ja vastaamaan helposti hankepyyntöihin, että niiden mukautusten tarve on minimaalinen ja että ne osallistuvat hankkeiden ja ohjelmien tiedonkeruuseen ja raportointiin seurannan ja arvioinnin tukemiseksi. Siihen liittyy kaksi tavoitetta: 1) tuensaajien valmiuksien tehokas kehittäminen ja 2) ulkoisten sidosryhmien laaja osallistuminen.

TAVOITE 1: Kehitetään tehokkaasti tuensaajien valmiuksia

Eri tuensaajaryhmät saavat hallintoviranomaiselta tai välittäviltä elimiltä jatkuvaa, oikea-aikaista ja kohdennettua tukea. Hallintoviranomaisella on hyvä tietämys tuensaajien tarpeista ja valmiuksista. Tuensaajilla on selkeät ohjeet hankkeiden haku- ja täytäntöönpanomenettelyistä tai -prosesseista. Ne voivat pyytää helposti apua hallintoviranomaiselta tai välittäviltä elimiltä ja saavat tehokkaita vastauksia sovituissa määräajassa. Ne saavat oikea-aikaisesti ja säännöllisesti tietoa ohjelman täytäntöönpanosta, myös sääntelyn muutoksista.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)					N/A
Räätälöidyn ja laadukkaan tuen tarjoaminen tuensaajille	Pannaan täytäntöön selkeä toimintasuunnitelma eri tuensaajaryhmien ohjaamiseksi ja tukemiseksi konkreettisilla ja säännöllisillä toimilla, jotka perustuvat tuensaajien yksilöityihin tarpeisiin ja valmiuksiin.					
	Varmistetaan, että tuensaajien ohjaus- ja tukitoimenpiteet ovat helposti saatavilla, käyttäjäystävällisiä ja ajan tasalla.					
	Kuullaan eri tuensaajaryhmiä suunniteltaessa tuensaajien ohjaus- ja tukitoimenpiteitä ja kerätään niiltä säännöllisesti palautetta ohjeiden ja toimien päivittämiseksi ja parantamiseksi.					
Oikea-aikainen ja tehokas viestintä tuensaajien kanssa	Otetaan käyttöön yksi yhteyspiste (tai yhdistetty luettelo asiaankuuluvista yhteyspisteistä), joka voi vastata tuensaajien kysymyksiin ja antaa ohjeita hankkeiden suunnitteluun ja täytäntöönpanoon liittyvistä kysymyksistä koko hankekauden ajan.					
	Vastataan tuensaajan kyselyihin ennalta määrättyssä, selkeästi ilmoitetussa määräajassa.					
Jatkuvan tiedonvaihdon edistäminen tuensaajien kanssa ja niiden välillä	Tarjotaan tuensaajille erilaisia tiedonvaihtovälineitä ja -alustoja, kuten fyysisiä verkostoja ja verkkoalustoja.					
	Jaetaan säännöllisesti (esim. neljännesvuosittain) tietoja ohjelman täytäntöönpanosta tuensaajien kanssa.					
	Tuetaan aktiivisesti tuensaajien välistä vaihtoa ohjelman täytäntöönpanoon liittyvistä yhteisistä haasteista ja hyvistä käytännöistä (esim. luomalla mekanismeja, kuten säännöllisiä työpajoja).					

Yhteistyö tuensaajien ammattimaisten tukiorganisaatioiden kanssa	Kuullaan aktiivisesti monenlaisia ammattialajärjestöjä (esim. konsultteja ja kauppakamareita) tuensaajien valmiuksien kehittämistoimien tukemiseksi.					
	Vaihdetaan säännöllisesti tietoja ammattialajärjestöjen kanssa, jotta voidaan tunnistaa ja ymmärtää paremmin esimerkiksi tuensaajien tarpeita ja hankkeiden toteuttamisen haasteita.					

TAVOITE 2: Ulkoisten sidosryhmien (esim. valtiotasoa alemmien elinten, yksityisen sektorin edustajien ja kansalaisyhteiskunnan) laaja osallistuminen

Hallintoviranomaisella on erityisiä mekanismeja, joilla varmistetaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien aktiivinen osallistuminen koko investointijakson ajan. Hallintoviranomaisella on sidosryhmiin vahvat ja luottamukselliset yhteistyösuhteet, jotka perustuvat säännölliseen ja tehokkaaseen kaksisuuntaiseen viestintään. Sidosryhmien panosten avulla kehitetään konkreettisia ratkaisuja ohjelman täytäntöönpanon puutteiden korjaamiseksi.

Valmius	Ulottuvuus (hyvä käytäntö)						N/A
Monenlaisten sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen	Otetaan säännöllisesti huomioon eri ulkoisten sidosryhmien (muiden kuin ohjelman tuensaajien) tarpeet esimerkiksi kyselytutkimusten, tutkimuksen ja täsmäryhmien avulla.						
	Kannustetaan monenlaisia ulkopuolisia sidosryhmiä osallistumaan ohjelman toteutusyhteyksiin (tavoitteiden ja painopisteiden asettamisesta arviointiin) ja kerätään säännöllisesti niiden näkemyksiä ohjelman toteutukseen liittyvistä haasteista ja mahdollisista ratkaisuista.						
	Jaetaan tietoa sidosryhmien tarpeista ja näkemyksistä hallinto- ja valvontajärjestelmässä ja käytetään sitä ohjelman täytäntöönpanon parantamiseen.						
Sidosryhmien valmiuksien kehittäminen, jotta ne voivat osallistua ohjelman suunnitteluun ja täytäntöönpanoon	Määritetään eri sidosryhmien (esim. yritysten, kansalaisjärjestöjen, tutkimuslaitosten ja valtiotasoa alemmien yksiköiden) ohjelman täytäntöönpanon eri vaiheissa kohtaamat haasteet.						
	Tarjotaan räätälöityä tukea erityyppisille sidosryhmille (esim. valtiotasoa alemmille yksiköille), jotta voidaan kehittää niiden valmiuksia edistää ohjelman täytäntöönpanoa (esim. työpajat ja verkkokokoukset).						
	Kerätään säännöllisesti palautetta eri sidosryhmiltä niiden valmiuksien kehittämistoimien laadusta ja tehokkuudesta.						
	Käytetään palautetta sidosryhmien valmiuksien kehittämistoimien päivittämiseksi.						
Usean sidosryhmän välisen vuoropuhelufoorumien luominen sidosryhmien laajempaa ja tehokkaampaa osallistumista varten	Kehitetään sidosryhmille suunnattu virallinen, usean sidosryhmän välinen vuoropuhelufoorumi, jonka kautta ne voivat osallistua säännöllisesti, järjestelmällisesti ja koordinoitusti ohjelman koko suunnittelu- ja toteutusyhteyksiin.						
	Helpotetaan rakentavaa vuoropuhelua usean sidosryhmän välisen foorumin avulla, jotta voidaan tunnistaa selkeät seuraavat toimet ohjelman täytäntöönpanon parantamiseksi.						
	Levitetään keskustelun ja jatkotoimien tuloksia (seuraavien toimien täytäntöönpano) sidosryhmille ja muille tahoille (laajemmalle yleisölle).						

3 OECD:N MENETELMÄ HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN KEHITTÄMISTOIMIEN KEHITTÄMISEKSI

Johdanto

Hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittäminen alkaa hallintoviranomaisen eri yksiköiden sekä hallintoviranomaisen ohjelman täytäntöönpanon kannalta merkityksellisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien¹⁵ itsearviointista ja osallistumisesta. Sen jälkeen on jäseneltävä ja priorisoitava konkreettisia toimia, joilla puututaan erityisiin valmiuspuutteisiin. Hallintoviranomainen voi käsitellä tätä prosessia monin eri tavoin. Yksi lähestymistapa on laatia hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskeva etenemissuunnitelma, johon sisältyy kattavia toimenpiteitä valmiuksien kehittämiseksi EU:n varojen hallinnoinnissa ja käytössä. Tätä lähestymistapaa edistetään ohjelmakaudella 2021–2027 välineenä, jonka avulla hallintoviranomaiset voivat käyttää strategisemmin teknistä apua ja kehittää hallinnollisia valmiuksia. On erittäin suositeltavaa, että ne jäsenvaltiot, joiden hallinnolliset valmiudet ovat heikot tai joiden täytäntöönpanohistoria on vähemmän vakuuttava, laativat hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevia etenemissuunnitelmia. Etenemissuunnitelma on strateginen asiakirja, joka voidaan laatia yksittäisiä ohjelmia tai jäsenvaltioita varten.¹⁶

Hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevassa etenemissuunnitelmassa määritetään selkeästi valmiuksien kehittämisen tavoitteet, prioriteetit ja aloitteet, ja sitä voidaan käyttää ajan mittaan saavutetun edistyksen mittaamiseen. Sen avulla voidaan myös viestiä odotuksista, hankkia ohjelmaa toteuttavien sidosryhmien¹⁷ tuki ja luoda vastuuvollisuuden tunnetta etenemissuunnitelman aloitteiden toteuttamisessa. Euroopan komission etenemissuunnitelmiin hallinnollisten valmiuksien kehittämiseksi liittyvä käytännön työkalupakki tarjoaa käytännön tukea ja ohjeita hallintoviranomaisille, jotka haluavat soveltaa tätä lähestymistapaa. Hallintoviranomaisten tukemiseksi hallinnollisten valmiuksien haasteiden ja

¹⁵ Sisäisiä sidosryhmiä ovat hallintoviranomainen, todentamisviranomainen/kirjanpito toiminto, tarkastusviranomainen, välittävät elimet ja kansalliset koordinoitimet. Ulkoisia sidosryhmiä ovat hallinto- ja valvontajärjestelmän ulkopuoliset sidosryhmät, kuten kansalliset viranomaiset (esim. ministeriöt ja virastot) ja valtiotasoa alemmat viranomaiset (esim. alue- ja paikallisviranomaiset), yksityinen sektori, ammattialajärjestöt, kansalaisjärjestöt ja tiedeyhteisö. Niihin kuuluvat myös tuensaajat ja niitä tukevat tahot, kuten konsultit, ammatilliset tai liike-elämän järjestöt ja valtiotasoa alemmat hallintoelimet.

¹⁶ Euroopan komissio (2020), Roadmaps for Administrative Capacity Building: Practical Toolkit https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

¹⁷ Mukaan lukien hallintoviranomaisessa välittävät elimet, tuensaajat ja kansalliset koordinoitimet sekä muut EU:n varainhoitoon osallistuvat hallintoviranomaiset ja julkiset laitokset.

asianmukaisten toimien tunnistamisessa hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointivälineen tässä osiossa esitellään hallinnollisten valmiuksien kehittämisen etenemissuunnitelman laatimiseksi menetelmä, joka on yhdenmukainen komission käytännön työkalupakissa kuvatun lähestymistavan kanssa. Menetelmää käytettiin viiden kokeiluhankkeen hallintoviranomaisen kanssa toteutetussa hallinnollisten valmiuksien kehittämishankkeessa (Laatikko 1, osio 1). Se ei ole ainoa tapa lähestyä aihetta vaan yksi vaihtoehto, jota hallintoviranomaiset voivat harkita. Alla kuvattu lähestymistapa eroaa komission käytännön työkalupakista siinä mielessä, että siinä käytetään itsearviointimatriisia ensimmäisenä vaiheena (ks. Kaavio 2 osio 1).

OECD:n menetelmä hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittämiseksi

OECD:n menetelmä auttaa hallintoviranomaisia tarkastelemaan rakentavasti hallinnollisia vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja mahdollisuuksiaan. Se on selvitysprosessi, jonka avulla ohjelman suunnitteluun, hallinnointiin, täytäntöönpanoon ja arviointiin osallistuvat eri toimijat voivat jakaa kokemuksiaan, havaintojaan ja ideoitaan. Hallinnollisten ja investointien hallinnointivalmiuksiin liittyvien haasteiden onnistunut tutkiminen ja käsittely edellyttävät avointa mieltä sekä halukkuutta pohtia erilaisia näkökulmia ja toteuttaa muutoksia. OECD:n menetelmässä käytetään usean sidosryhmän vuorovaikutteista työpajamallia tietojen keräämiseen, ratkaisujen määrittämiseen ja toimien suunnitteluun. Näiden toimien täytäntöönpanon tukemiseksi komission käytännön työkalupakissa annetaan yksityiskohtaisia tietoja indikaattoreiden kehittämisestä ja rahoitusjärjestelyistä. Muut toimijat, kuten kansalliset koordinoitimet, jotka haluavat suorittaa itsearvioinnin, voivat hyötyä tästä osiosta erityisesti, jos ne aikovat ottaa prosessiin mukaan useita sidosryhmiä.

Tämä OECD:n menetelmä koostuu viidestä päävaiheesta (ks. Kaavio 2 osio 1):

1. Itsearviointimatriisi: alustavien näkemysten muodostaminen
2. Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpaja: yhteistyö vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksien määrittämiseksi
3. Hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittäminen: tavoitteiden asettaminen ja ensisijaisten toimien määrittäminen
4. Edellisten vaiheiden yhdistäminen: omavastuullisuuden kehittäminen
5. Hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien täytäntöönpano: hyvien käytäntöjen omaksuminen.

Sidosryhmien osallistuminen on olennainen osa OECD:n lähestymistapaa hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittämiseen, ja sen olisi oltava osa koko itsearviointia. Sidosryhmien osallistumisen laajuus ja muoto vaihtelevat toimen tai vaiheen mukaan ja ovat riippuvaisia tavoitteista ja tehtävistä. Esimerkiksi vaihe 1 eli matriisin täyttäminen on hallintoviranomaiselle tilaisuus koota eri osastojen sisäisiä edustajia pohtimaan organisaation valmiuksia, määrittämään keskeisiä haasteita ja asettamaan painopisteitä syvällisen keskustelun jatkamiseksi. Hallintoviranomainen voi mahdollisuuksien mukaan ottaa ensimmäiseen vaiheeseen mukaan myös joitakin ulkoisia sidosryhmiä esimerkiksi kyselylomakkeen tai henkilökohtaisten kuulemisten avulla. Vaiheen 2 eli hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpajan tarkoituksena on koota yhteen laajempi joukko sidosryhmiä, jotta voidaan jatkaa eri näkökulmien keräämistä ja validoida vaiheessa 1 tehdyt havainnot. Vaiheiden 3 ja 4 osalta on tärkeää, että hallintoviranomainen tiedottaa sidosryhmille valmiuksien kehittämistoimien kehittämisen ja täytäntöönpanon edistymisestä ja kerää niiltä jatkuvasti palautetta.

Hallintoviranomaisten on myös varmistettava tehokas sisäinen viestintä ja sitoutuminen kehittäessään hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimia. Työtä johtavan hallintoviranomaisen tiimin on esimerkiksi rakennettava yhteisymmärrystä valmiuksien kehittämisen tavoitteista, prosesseista ja odotetuista tuloksista. Tiimin on välitettävä nämä tiedot selkeästi koko hallintoviranomaisen henkilöstölle. Näin voidaan lisätä tietoisuutta, ilmaista ja hallita odotuksia ja panoksia sekä kerätä palautetta ja ideoita eri osastoilta.

Tämä yhteistyö olisi aloitettava ennen arviointia, ja sen olisi jatkettava loppuun asti (eli hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien loppuun saakka).

Vaihe 1: Matriisin täyttäminen

Itsearviointimatriisin täyttäminen käynnistää OECD:n menetelmän ensimmäisen vaiheen. Se on kartoitustoimi, jonka avulla hallintoviranomainen voi aloittaa valmiuspuutteiden määrittämisen. Se antaa alustavan käsityksen hallintoviranomaisen vahvuuksista.

Hallintoviranomaisia kannustetaan täyttämään matriisi hallintoviranomaisen henkilöstön ryhmäkeskustelun perusteella. Itsearviointikeskustelu voidaan järjestää kahdella tavalla: i) eri osastojen edustajat tai työntekijät voivat ensin täyttää matriisin erikseen, minkä jälkeen hallintoviranomainen voi järjestää tulosten perusteella ryhmäkeskustelun, tai ii) henkilöstö kokoontuu keskustelemaan ja täyttämään matriisin yhdessä. Kummassakin tapauksessa keskustelu on olennainen, sillä se voi auttaa ilmaisemaan tunnistettuja vahvuuksia ja heikkouksia ja paljastaa valmiuspuutteita, jotka muutoin voisivat jäädä huomiotta. Ennen matriisin täyttämistä hallintoviranomaisen olisi esitettävä matriisin täyttävälle henkilölle tarvittavat taustatiedot, selitykset ja ohjeet, mukaan lukien taustatiedot tietyistä aiheista ja termeistä (kaikilla osallistujilla ei esim. ole tietämystä henkilöstöhallinnosta). Tämä tuki olisi taattava koko matriisin täyttämisen prosessin ajan.

Matriisin täyttämisen (eli arvioinnin suorittamisen) lisäksi hallintoviranomaisia kehoitetaan dokumentoimaan käydyt keskustelut. Hallintoviranomainen voi esimerkiksi laatia erillisen lomakkeen tai asiakirjan, johon kirjataan kunkin ulottuvuuden saaman arvion perusteet eli miksi kyseistä ulottuvuutta pidetään merkittävänä tai heikkona. Vaihtoehtoisesti hallintoviranomainen voi laatia keskusteluista yhteenvedon kirjaamalla lyhyen laadullisen kuvauksen kustakin valmiudesta arvion täydentämiseksi ja perustelemiseksi.

Täytetty matriisi ja keskustelujen tulokset voivat yhdessä auttaa hallintoviranomaista asettamaan etusijalle kaikkein kiireellisimmät valmiuksien kehittämistä kaipaavat alueet, mutta niistä voi olla hyötyä myös hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpajan järjestämisessä (vaihe 2). On yhtä tärkeää keskustella teknisen tai operatiivisen henkilöstön kanssa, ylempien johtajien kanssa kullakin hallintoviranomaisen toiminta-alueella kuin kansallisen koordinoituelimen kanssa. Tämän toteuttaminen voi joskus olla hallintoviranomaisen henkilöstölle vaikeaa. Tällöin voidaan harkita riippumattoman, ulkopuolisen kolmannen osapuolen ottamista hoitamaan haastatteluja tai pyöreän pöydän keskusteluja.

Hallintoviranomainen voi myös kerätä lisää tietoja, jotta matriisi saadaan paremmin täytettyä. Näin saadaan aikaan luotettavampi itsearviointi hallintoviranomaisen valmiuksista, sillä vain yhden tietolähteen käyttö voi antaa epätäydellisen tai epätasapainoisen kuvan nykytilanteesta. Lisätietoja voidaan hankkia tekemällä yksinkertainen kysely, tutustumalla arviointiasiakirjoihin ja järjestämällä täsmäryhmäkeskusteluja. Lisätietojen keruu ja matriisi täydentävät toisiaan. Esimerkiksi olemassa olevien dokumentoitujen tietojen kerääminen ja lyhyt kyselylomake voivat auttaa matriisin täyttämässä. Haastattelujen ja/tai täsmäryhmäkeskustelujen tuloksia voidaan hyödyntää matriisissa, tai niitä voidaan käyttää matriisin validointiin ja hienosäätöön. Matriisia voidaan käyttää kyselylomakkeen suunnittelussa tai haastattelujen, pyöreän pöydän keskustelujen tai täsmäryhmäkeskustelujen jäsentämisessä. Tarvittaessa hallintoviranomainen voi myös laajentaa arviointitoimen koskemaan hallinto- ja valvontajärjestelmän muita elimiä, kuten todentamisviranomaista/kirjanpitoa tai kansallisia koordinoituelimiä, erityisesti silloin, kun hallintoviranomainen siirtää osan tehtävistään muille elimille.

O annetaan hallintoviranomaisille luettelo aiheista lisätietojen keräämiseksi sekä mahdollisesti hyödyllisiä tietolähteitä. Lisäksi komission käytännön työkalupakin liitteessä 1 on yksityiskohtainen luettelo rakenteita, henkilöstöhallintoa, järjestelmiä ja työkaluja koskevista kysymyksistä, joiden avulla hallintoviranomaiset voivat kerätä tietoja arviointia varten.

Vaihe 2: Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpaja: yhteistyö vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksien määrittämiseksi

Kun taustatiedot on kerätty ja niitä on pohdittu perusteellisesti, seuraavaksi kootaan yhteen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät – niin täsmäryhmäkeskusteluun osallistuneet kuin muutkin – yhden päivän mittaiseen vuorovaikutteiseen työpajaan.

OECD jäsensi työpajaprosessia ohjaamalla osallistujat tekemään vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia koskevan analyysin (SWOT). Tämän jälkeen keskusteltiin mahdollisista ratkaisuista sekä tavoista vahvistaa hallintoviranomaisen vahvuuksia ja hyödyntää tunnistettuja mahdollisuuksia. Tämä menetelmä sisältyy myös Euroopan komission käytännön työkalupakkiin.

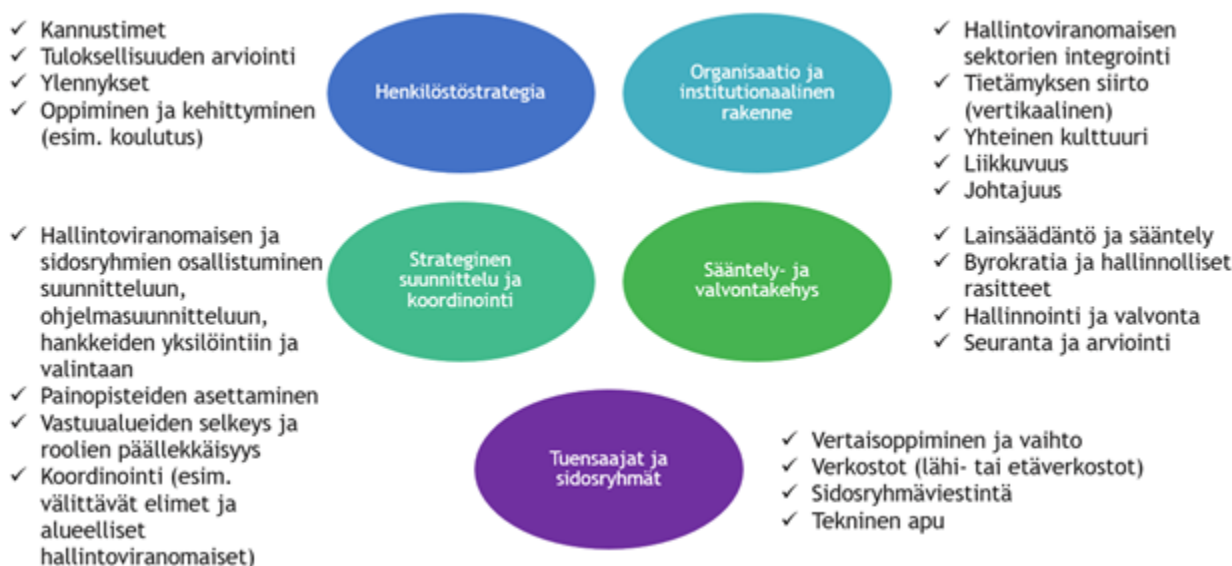
Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpajan valmisteleminen

Ennen työpajaa hallintoviranomainen määrittää jokaisessa arviointikehyksen viidessä ulottuvuudessa joukon kiireellisiä teemoja ja kysymyksiä, jotka tulivat esiin tiedonkeruun aikana. Täytetty hallinnollisten valmiuksien kehittämisen itsearviointimatriisi voi olla tässä erityisen hyödyllinen, koska se korostaa selvästi havaittuja heikkouksia. Matriisia voidaan tarvittaessa tarkentaa työpajan jälkeen, jotta voidaan ottaa huomioon laajemmalta sidosryhmäjoukolta saadut lisänäkemykset.

Työpajatilassa on pöytiä – yleensä yksi OECD:n arviointikehyksen kutakin pilaria (esim. ihmiset, organisaatio ja strateginen suunnittelu) kohti –, joiden äärellä osallistujat voivat työskennellä yhdessä tietyn aiheen parissa. Kunkin pöydän äärellä olisi oltava tyypiltään erilaisia sidosryhmiä (esim. hallintoviranomainen, välittävät elimet ja tuensaajat) sekä tehtävän tai toiminnan osalta erilaisia sidosryhmiä (esim. henkilöstöhallinto, strateginen suunnittelu ja viestintä). On tärkeää, että hallintoviranomaisella on ennen työpajaa käsitys siitä, miten se haluaa miehittää pöydät, jotta varmistetaan osallistujien asianmukainen tasapaino.

Jokainen pöytä saa lehtiötaulun ja huopakyniä. Pöydän teema ja keskeiset tarkasteltavat asiat – jotka on määritetty tiedonkeruuvaiheen aikana – on merkittävä lehtiötauluun ennen osallistujien saapumista, jotta he tietävät, minne mennä. On tärkeää, että hallintoviranomainen auttaa ohjaamaan ihmiset oikeisiin pöytiin hyvien yhdistelmien varmistamiseksi. Hallintoviranomaiset voivat määrätä istumapaikat ennalta tai auttaa paikkojen jakamisessa osallistujien saapuessa. Kaavio 3 esitetään idea huoneen järjestämisestä. Jokainen soikio edustaa pöytää. Siihen on merkitty pöydän keskusteluaihe vaiheessa 1 opitun perusteella sekä joitakin keskeisiksi määritettyjä käsiteltäviä kysymyksiä.

Kaavio 3: Esimerkki pöytien aiheista ja määritetyistä kysymyksistä hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpajaa varten



Ennen työpajaa hallintoviranomaisen on valittava ja ohjeistettava henkilöstöstään pöytäkohtainen esittelijä tai ohjaaja, joka ohjaa keskustelua työpajan aikana. On myös suositeltavaa nimetä muistiinpanojen tekijät, kun kaikki ovat pöytänsä ääressä.

Hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpajan aikana

Työpaja jakautuu yleensä neljään osaan ja lounastaukoon.

1. **Miksi olemme täällä?** Hallintoviranomaisen esittely itsearviointiprosessista ja työpajapäivän rungosta.
2. **SWOT-analyysi:** Kussakin pöydässä osallistujat keskittyvät omaan aiheeseensa ja keskustelevat rauhassa. He merkitsevät lehtiötauluihin, mitä he pitävät hallintoviranomaisten vahvuuksina ja mahdollisuuksina hyödyntää niitä sekä toisaalta hallintoviranomaisen heikkouksina tai haasteina. He määrittelevät heikkouksien tai haasteiden mahdolliset perimmäiset syyt sekä tahot, jotka voisivat auttaa niiden hallinnassa. Vaikka on tärkeää keskustella joistakin ennalta määritetyistä keskeisistä kysymyksistä, on varattava aikaa ja joustoa sitä varten, että osallistujat voivat ottaa esiin myös muita kysymyksiä. SWOT-analyysikeskustelun jälkeen osallistujat määrittävät kolme tai neljä painopistealuetta, joihin hallintoviranomaisen olisi heidän mielestään puuttettava. Kunkin pöydän esittelijä esittelee lyhyesti (5–7 minuuttia pöytää kohden) vahvuudet, haasteet ja ensisijaiset kysymykset, jotka määritettiin ja joista keskusteltiin. Kunkin pöydän esittelyn jälkeen hallintoviranomainen avaa keskustelun kuullakseen, mitä mieltä työpajan osallistujat ovat havainnoista – myös siitä, puuttuuko jotakin tai pitäisikö pohtia vielä jotakin muuta.
3. **Kohti ratkaisuja:** Lounastauon jälkeen palataan pöytiin ja ideoidaan aamulla määritettyjen kolmen tai neljän painopisteen perusteella mahdollisimman monta ratkaisua kuhunkin painopisteeseen ja siihen liittyvään kysymykseen pohtien asiaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Osallistujien olisi harkittava, mitä toimia ratkaisun kehittämiseksi tarvitaan, ketkä voisivat olla tärkeimmät toimijat, jotka voivat edistää ratkaisun täytäntöönpanoa, ja mitä välineitä tai mekanismeja nämä henkilöt tarvitsevat toimien toteuttamiseksi. Keskeistä viimeksi mainitun kohdalla on se, kuuluvatko välineet tai mekanismit hallintoviranomaisen toimeksiantoon tai toimivaltaan. On tärkeää, että ajattelua ei rajoiteta siihen, mikä näyttää olevan mahdollista tai mitä tiedetään, vaan että osallistujia

kannustetaan ratkaisuisaan innovatiivisuuteen. Noin 90 minuutin kuluttua pöydät esittelevät jälleen (5–7 minuuttia pöytää kohden) löytämänsä ratkaisut suuremmalle ryhmälle palautetta ja keskustelua varten. Myös nämä ratkaisut olisi kirjattava lehtiötauluihin.

4. **Päätelmät ja seuraavat vaiheet:** Työpajan lopussa hallintoviranomainen voi tehdä päivästä yhteenvedon joidenkin esitettyjen keskeisten ideoiden avulla ja kertoa sidosryhmille hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevan etenemissuunnitelman laatimisprosessin seuraavista vaiheista, mahdollinen aikataulu mukaan luettuna.

Työpajan jälkeen hallintoviranomaisen tiimin kannattaa ehdottomasti käyttää hieman aikaa kuulemansa ja oppimansa pohtimiseen, sillä tämä vaikuttaa suoraan hallinnollisten valmiuksien kehittämistöimiin. Lehtiötaulujen sivut ovat tärkeä työkalu tämän toimen tukena. On erittäin suositeltavaa laatia yleinen analyysi, jossa dokumentoidaan, mitä tiedonkeruuvaiheessa ja työpajan avulla havaittiin (vaiheet 1 ja 2). Tämä antaa selkeän kuvan taustalla olevista valmiuongelmista ja -puutteista sekä yleisistä tavoitteista erityisten valmiushaasteiden ratkaisemisessa.

Laatikko 2. Vinkkejä virtuaalisen työpajan järjestämiseen (esim. covid-19-rajoitusten vuoksi)

Covid-19-rajoituksista johtuen työpaja voidaan toteuttaa myös virtuaalisena. Vaikka monimuotoisen ryhmän henkilökohtaisen tapaamisen etuja on vaikea toistaa, verkkotyöpajat voivat antaa useammille ihmisille mahdollisuuden osallistua niin, etteivät heidän aikataulunsa häiriinny pahasti (esim. matkustamisen vuoksi).

Aihekohtaisia pöytiä korvaamaan voidaan käyttää videoneuvottelutyökalujen, kuten Zoomin tai Microsoft Teamsin, pienryhmähuoneita. Keskustelutoiminnon (chat) avulla osallistujat voivat ehdottaa kysymyksiä tai kommentoida reaaliaikaisesti, ja vuorovaikutteiset työkalut, kuten Groupmap tai Padlet, voivat auttaa jäsentämään keskustelua.

On yleensä suositeltavaa pitää verkkotyöpajat enintään kahden tunnin mittaisina, sillä sen jälkeen osallistujien vuorovaikutus vähenee. Hyvä käytäntö verkkotyöpajoissa on jakaa aika eri aktiviteetteihin. Valmiuksien kehittämistä koskevaan verkkotyöpajaan voisi kuulua esimerkiksi hallintoviranomaisen johdon esittämä johdanto, ennen kuin osallistujat siirtyvät erillisiin pienryhmähuoneisiin keskustelemaan yksityiskohtaisemmin tietyistä aiheista. Raportointi ryhmälle näistä keskusteluista voi auttaa osallistujia kokemaan edistystä ja keskustelemaan seuraavista vaiheista.

Vaihe 3: Valmiuksien kehittämistoimien kehittäminen

Kun vaiheet 2 ja 3 on saatettu päätökseen, hallintoviranomainen on valmis valmistelemaan toimikokonaisuutensa. Komission käytännön työkalupakki tarjoaa tekniikoita, joiden avulla hallintoviranomaiset voivat siirtyä nykytilanteen (esim. tietojen keruun ja hallinnollisten valmiuksien kehittämisen työpajan vaiheista saatujen havaintojen) analysoinnista toimien määrittämiseen eli toimintalogiikan kartoittamiseen käyttämällä ongelmapuumenetelmää ja laatimalla muutosteorian.

Kaikkia toiminta-alueita tai kaikkia työpajassa yksilöityjä toimia ei ehkä ole mahdollista käsitellä. Tästä syystä on tärkeää, että hallintoviranomainen a) asettaa etusijalle realistiset toimet ja harkitsee toimien järjestystä sekä b) keskustelee sidosryhmien kanssa siitä, miksi se on päättänyt käsitellä juuri kyseisiä aiheita. Hallintoviranomaiset voivat laatia hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevan etenemissuunnitelman, johon sisällytetään kaikki mahdolliset toimet. Tämä voi olla erittäin arvokasta, mutta sen olisi myös oltava realistinen toimien toteuttamiseen tarvittavan ajan ja resurssien osalta ja siinä olisi otettava asianmukaisesti huomioon sidosryhmien odotukset.

Hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien kehittäminen on iteratiivinen prosessi. Hallintoviranomaisen asiaa käsittelevän tiimin pitäisi olettaa kokoontuvansa useita kertoja työnsä hienosäätöä varten. Heidän kannattaa ehkä myös säännöllisesti kuulla kuhunkin ulottuvuuteen liittyviä keskeisiä sidosryhmiä, kun he käyvät läpi toimien rakennetta ja kehittävät ideoita niiden täytäntöönpanosta. Lisäksi on tärkeää pitää mielessä kolme periaatetta, jotka koskevat hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimia. Toimien on

1. oltava realistisia
2. vahvistettava toisiaan
3. jakauduttava lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille sekä nopeiden voittojen saavuttamiseksi että kestävämpien tulosten saamiseksi myöhemmin.

Lisäksi on olennaisen tärkeää, että ylin johto on sitoutunut muutokseen ja tukee sitä.

Viiden hallintoviranomaisen kanssa toteutetussa kokeiluhankkeessa kaikki toimet tiivistettiin yhteenvetotaulukkoon¹⁸, joka sisälsi joukon yleisiä piirteitä:

- **Johdanto:** Teksti, jossa kuvataan toimen syy ja esitetään asianmukainen asiayhteys.
- **Hallinnollisten valmiuksien pilarit:** Konkreettisten toimien tai aloitteiden ryhmittely viiteen pilariin – ihmisten johtaminen, organisaation johtaminen, strateginen suunnittelu ja koordinointi, tuki tuensaajille ja sidosryhmien hallinta sekä taustaedellytykset. Nämä pilarit muodostavat rakenteen korkean tason strategisten tavoitteiden esittämiselle ja auttavat organisoimaan toimet järjestelmällisemmin. Itsearviointiväline tarjoaa yleisen kehiksen, mutta hallintoviranomainen voi ryhmitellä toimet mahdollisimman ymmärrettävästi ja toimivasti.
- **Hankkeet ja/tai toimet:** Erityiset aloitteet, joilla on tarkoitus puuttua itsearvioinnissa ja hallinnollisten valmiuksien kehittämisen suunnitteluprosessissa havaittuihin haasteisiin ja puutteisiin. Hankkeissa on ilmoitettava halutut tuotokset.
- **Vastaava elin:** Kullakin toimella olisi oltava vastaava elin ja nimetyt täytäntöönpanevat sidosryhmät toimien vastuuvollisuuden varmistamiseksi. Joskus vastaava elin on ainoa täytäntöönpaneva sidosryhmä. Muissa tapauksissa vastaava elin voi toimia muiden toimijoiden kanssa täytäntöönpanon varmistamiseksi. Ihannetapauksessa myös hallintoviranomaisen johdon tasolla olisi nimettävä vastuuvollinen toimija.
- **Ajoitus:** Toimien on oltava aikasidonnaisia, mutta niiden aikataulu tai erityinen laajuus on joustava. Ajoituksen selkeys on tärkeää, jotta toimet voidaan asettaa aikajärjestykseen, vältetään useiden toimien samanaikaisuus ja varmistetaan, että toimet saadaan päätökseen. Se tukee myös vastuuvollisuutta.
- **Resurssit:** Toimiin voidaan osoittaa arvioidut resurssit. Resursseja voivat olla rahoitus, henkilöresurssit ja tarvittava osaaminen tai asiantuntemus sekä infrastruktuuri, kuten tietotekniset välineet.
- **Tuotokset, välitavoitteet ja vertailuarvot:** Tuotokset kuvastavat sitä, mitä hallintoviranomainen odottaa tuottavansa toimellaan. Tuotos voi olla esimerkiksi sisäinen asiakirja, jossa määritetään standardit, tai tuensaajien työpaja. Välitavoitteet ja vertailuarvot korostavat keskeisiä toimia tai aktiviteetteja, jotka on toteutettava matkan varrella. Ne ovat hallintoviranomaiselle keino määrittää, onko toimen toteuttaminen aikataulussa. Jos nämä piirteet otetaan mukaan, niiden olisi oltava realistisia ja mitattavissa.

Euroopan komission käytännön työkalupakissa (kohdan 5.1 *Etenemissuunnitelmien rakenneosat* kohta 5) on vaihtoehtoinen esimerkkitaulukko, joka on jäsenmalty OECD:n kehittämän arviointikehiksen ympärille. Tässä esimerkkitaulukossa on edellä lueteltujen lisäksi indikaattoreita, rahoituslähteitä ja talousarvioita.

¹⁸ Esimerkkitaulukko on OECD:n raportissa *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, taulukko 1.1 sivulla 31.

Hallintoviranomaiset voivat sisällyttää nämä piirteet toimintasuunnitelmataulukkoonsa omien tarpeidensa mukaan.

Lisäksi toimet voidaan kirjata muuttuvaan asiakirjaan, jota päivitetään toimien edetessä. Hallintoviranomaisia kehoitetaan tutustumaan seuraavaan tarkistuslistaan, kun ne suunnittelevat toimiaan:

- ✓ Käytetään selkeää, konkreettista ja yksinkertaista kieltä.
- ✓ Toimien määrä on rajoitettu (laatu tärkeämpi kuin määrä).
- ✓ Toimet ovat realistisia, ja hallintoviranomainen voi itse toteuttaa ne.
- ✓ Toimissa keskitytään hallintoviranomaisen valmiuksiin (ei pelkästään välittäviin elimiin tai tuensaajiin).
- ✓ Tuotos voidaan jakaa asiaankuuluvien toimijoiden kanssa hallintoviranomaisen sisällä.
- ✓ Tuotos voidaan tarvittaessa julkistaa.

Vaihe 4: Edellisten vaiheiden yhdistäminen: omavastuullisuuden kehittäminen

Kun hallintoviranomainen on saanut hallinnollisten valmiuksien kehittämisen etenemissuunnitelmansa valmiiksi, sen olisi kutsuttava työpajaan osallistuneet sidosryhmät uudelleen koolle työn validoimiseksi. Tämä on tilaisuus saada palautetta ja myös hankkia tukea toimille. Tässä vaiheessa tarvitaan toivottavasti vain pieniä mukautuksia etenemissuunnitelman viimeistelemiseksi ja täytäntöönpanoprosessin käynnistämiseksi. Kun hallinnollisten valmiuksien kehittämisen etenemissuunnitelma on saatu valmiiksi, hallintoviranomainen voi myös jakaa sen laajemmalle yleisölle, esimerkiksi koko hallintoviranomaisen henkilöstölle, ministeriölle, jonka alaisuudessa hallintoviranomainen toimii (haluttaessa ja/tai tarvittaessa), välittävälle elimille, tuensaajille ja jopa yleisölle (esim. julkaisemalla sen verkkosivustolla, jos mahdollista). Hallintoviranomainen voi myös säännöllisesti päivittää edistymistään valmiuksien kehittämistoimiensa täytäntöönpanossa.

Sidosryhmien ottaminen mukaan prosessiin, jossa laaditaan hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskeva etenemissuunnitelma, on olennaisen tärkeää tuen ja omavastuullisuuden luomiseksi koko hallinnollisten valmiuksien kehittämissykliä varten. Tämä koskee yhtä lailla valmiuspuutteiden tunnistamista, puutteiden korjaamiseen tarkoitettujen toimien kehittämistä ja näiden toimien tehokkuuden määrittämistä sopivana ajankohtana.

Vaihe 5: Hallinnollisten valmiuksien kehittämistoimien täytäntöönpano: hyvien käytäntöjen omaksuminen

Eri hallintoviranomaiset määrittävät ja toteuttavat epäilemättä erilaisia valmiuksien kehittämistoimia. Myös toimien täytäntöönpanotavat vaihtelevat muun muassa valmiuspuutteiden, henkilöresurssien ja institutionaalisten resurssien sekä työkultuurin mukaan. Joitakin hyviä käytäntöjä voidaan kuitenkin soveltaa useimpiin hallintoviranomaisiin, ellei kaikkiin. Nämä hyvät käytännöt perustuvat pääasiassa kokeiluhankkeessa mukana olleiden viiden hallintoviranomaisen kokemuksiin. Hallintoviranomaisia kannustetaan harkitsemaan näiden hyvien käytäntöjen omaksumista ja mukauttamista omiin tarpeisiinsa.

- Luodaan selkeitä rakenteita ja tiimejä hallinnollisten valmiuksien kehittämisen etenemissuunnitelmien panemiseksi täytäntöön ja suunnitellaan mekanismeja koko hallintoviranomaisen henkilöstön ja asiantuntemuksen saamiseksi käyttöön. Esimerkiksi liikenneinfrastruktuuria, ympäristöä ja kestävästä kehityksestä koskevan toimintaohjelman 2014–2020 hallintoviranomainen Kreikassa perusti täytäntöönpanoryhmiä, joita koordinoi henkilöstö, joka ei kuulu hallintoviranomaisen johtoryhmään. Ryhmien tukena on etenemissuunnitelman ”erityisosaajien” reservi – ryhmä esimiehiä, jotka ovat vapaaehtoisesti suostuneet tukemaan tiimejä.

- Eri täytäntöönpanotiimit voivat vapaasti konsultoida kaikkia reservin erityisosajia tarpeidensa mukaan sen sijaan, että kullekin tiimille osoitettaisiin yksi erityisosaja.
- Laaditaan toimintasuunnitelmia. Vaikka etenemissuunnitelmassa voidaan antaa perustiedot toimista, kuten vastaavat elimet, täytäntöönpanoelimet, yleinen aikataulu ja välitavoite, on hyödyllistä laatia yksilöityjä toimia koskevia yksityiskohtaisia täytäntöönpanosuunnitelmia. Kroatian ja Lublinin (Puola) hallintoviranomaiset esimerkiksi toteuttivat osana kokeiluhanketta toimen, jossa laadittiin työntekijöiden sitoutumisen parantamista koskeva toimintasuunnitelma.
- Varmistetaan säännöllinen viestintä ja vuorovaikutus täytäntöönpanoryhmien välillä, erityisesti toisiinsa liittyvien toimien välillä. Tässä voivat auttaa säännölliset kokoukset, työpajat tai verkkoalustat päivitysten jakamista varten.
- Laaditaan lyhyt asiakirja (tai lyhyitä asiakirjoja), jossa esitetään yhteenveto tietyn toimen täytäntöönpanon yhteydessä tehdyistä havainnoista ja saaduista kokemuksista. Esimerkiksi Espanjan Extremadurassa toimiva hallintoviranomainen laatii OECD:n avustuksella yhteenvetoon toteuttamansa strategianlaatimistoimen tuloksista sekä strategisen ohjelmasuunnittelun työkalupakin. Alueiden kasvua koskevan toimenpideohjelman hallintoviranomainen Bulgariassa tuottaa työkalupakin, jonka avulla toteutetaan kuulemisprosesseja valmiuspuiteiden analysoimiseksi, mukaan lukien asianmukaisten kuulemiseen liittyvien koulutus- tai tukityökalujen suunnittelu. Tällaista dokumentaatiota voidaan soveltaa monentyyppisiin toimiin. Se luo institutionaalista muistia, joka auttaa hallintoviranomaisia toteuttamaan vastaavia toimia tulevaisuudessa.

Liite A. Tietojen kerääminen

Tämä liite on tarkoitettu tueksi hallintoviranomaisille, jotka haluavat kerätä tietoja muulla tavalla kuin täyttämällä itsearviointimatriisin ja tehdä sen ensimmäisenä vaiheena luodessaan alustavaa käsitystä arviointia varten.

Hallintoviranomainen voi kerätä tietoja seuraavista aiheista:

- **Ihmiset**
 - Yleiset työskentelypuitteet
 - Strategiset henkilöstösuunnittelun käytännöt
 - Rekrytointi- ja ylennysprosessit
 - Palkkausjärjestelmä
 - Tulosarviointikäytännöt
 - Käytettävissä olevat koulutusmahdollisuudet
- **Organisaatio**
 - Johtajuus
 - Hallintoviranomaisen toimintastrategian ja -käytäntöjen rakenne ja vastuusuhteet
 - Sisäiset viestintäkäytännöt
 - Toiminnan ja tulosten seuranta ja raportointia tukevat käytännöt
- **Strateginen suunnittelu, koordinointi ja täytäntöönpano**
 - Toimijat (ministeriöt, virastot, valtiotasoa alemmat viranomaiset, välittävät elimet, tuensaajat ja muut), joiden kanssa hallintoviranomainen tekee tiivistä yhteistyötä ohjelmansa hallinnoimiseksi ja täytäntöön panemiseksi
 - Koordinointimekanismit tehokkaan vaihdon varmistamiseksi toimijoiden kanssa
 - Tulosten seuranta ja arviointi
- **Tuensaajat ja sidosryhmät**
 - Tuensaajien ja muiden ulkoisten sidosryhmien osallistuminen asiaankuuluviin ohjelman suunnittelu- ja täytäntöönpanoprosesseihin
 - Tuensaajien koulutus- ja tukiohjelmat
 - Viestintä ulkoisten sidosryhmien kanssa
- **Taustaedellytykset**
 - Ulkoiset haasteet, kuten ehdot, hankintaprosessit tai ulkoiset tarkastukset
 - Ohjelman tehokkaaseen hallintointiin ja täytäntöönpanoon kohdistuvat mahdolliset riskit

Itsearviointimatriisin lisäksi hallintoviranomaiset voivat hyödyntää vähintään kolmea eri tietolähdettä saadakseen käsityksen hallinnollisista valmiuksistaan. Ne ovat seuraavat:

1. **Hallintoviranomaisessa jo olevat tiedot**, mukaan lukien strategiset ja operatiiviset suunnitteluasiakirjat, organisaatiokaaviot ja -rakenteet, päätöksentekokäytännöt, jo kerätyt tiedot (esim. henkilöstötiedot ja tuensaajatiedot)

2. **Lyhyt, kohdennettu kyselylomake**, joka jaetaan sisäisille sidosryhmille (hallintoviranomaisen ja hallinto- ja valvontajärjestelmän sisällä) ja ulkoisille sidosryhmille (esim. tuensaajille) näiden näkemysten selvittämiseksi
3. **Haastattelut, pyöreän pöydän keskustelut tai täsmäryhmäkeskustelut erilaisten toimijoiden kanssa**, mukaan lukien hallintoviranomaisen, välittävien elinten, kansallisen koordinoitielimen, tuensaajien ja tuensaajien tukielinten sekä seurantakomitean edustajat. Näiden keskustelujen aikana voidaan hakea tietoja esimerkiksi seuraavista asioista:
 - hallintoviranomaisen valmiudet:
 - Ovatko hallintoviranomaisen rakenne ja organisaatio sidosryhmien mielestä järkeviä? Edistävätkö ne organisatoristen tai teknisten tarpeiden täyttämistä tai tavoitteiden saavuttamista?
 - hallintoviranomaisen organisaatio:
 - Kuinka hyvin sidosryhmät tuntevat hallintoviranomaisen toiminnan?
 - Mitkä ovat sidosryhmien näkemykset hallintoviranomaisen menettelyistä ja prosesseista? Mitä ne parantaisivat?
 - hallintoviranomaisen strateginen suunnittelu, koordinointi ja viestintä:
 - Kuinka yhdenmukaisia ohjelman tavoitteet ovat muiden strategisten tavoitteiden kanssa, esimerkiksi aluekehityksen osalta?
 - Miten hyvin sidosryhmät kokevat koordinoitimekanismien toimivan?
 - Miten tehokkaasti hallintoviranomainen kommunikoi sidosryhmien kanssa esimerkiksi uudesta tiedosta, toiminnasta, mahdollisuuksista ja riskeistä?
 - tuensaajien ja sidosryhmien osallistuminen ja tukeminen:
 - Miten hyvin hallintoviranomainen osallistaa sidosryhmiä tai tekee yhteistyötä niiden kanssa, kun esimerkiksi määritetään ohjelman täytäntöönpanotapaa tai suunnitellaan hankepyyntöjä?
 - Kuinka selkeästi hallintoviranomainen ymmärtää tuensaajien valmiudet – vahvuudet ja puutteet? Miten tehokasta hallintoviranomaisen tuki on?
 - Miten usein tai miten tehokkaasti potentiaaliset tuensaajat osallistuvat toimintaan?
 - taustaedellytykset:
 - Minkä sidosryhmät kokevat taustalla oleviksi rajoituksiksi (esim. hallinnolliset menettelyt tai seuranta- ja valvontamekanismit)? Mikä toimii sujuvasti?

Lisätietoja hankkeesta on osoitteessa

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

Lisätietoja asiaan liittyvästä OECD:n toiminnasta on osoitteessa

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

