



ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldamise ja rakendamise ELi pädevusraamistik

Juhised ELi pädevusraamistiku ja enesehindamisvahendi kasutajatele

ELi pädevusraamistik ja enesehindamisvahend on regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi väljatöötatud vahendid, et aidata ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldavatel ja rakendavatel haldusasutustel teha kindlaks edendamist vajavad pädevused ja nendega tegeleda.

SISUKORD

KASUTATUD LÜHENDID	2
MÕISTETE SÕNASTIK	3
1 SISSEJUHATUS	5
2 ALUSPÕHIMÕTTED JA PÕHIMÕISTED.....	7
2.1 Miks on ELi pädevusraamistikku ja enesehindamisvahendit vaja?.....	7
2.2 Põhimõisted ja määratlused	7
3 KUIDAS VAHENDEID KASUTADA?	10
3.1 1. etapp. Hindamise ettevalmistamine	10
3.2 2. etapp. Hindamise läbiviimine	12
3.3 3. etapp. Analüüs ning õppe- ja arengukava koostamine	22
4 KUIDAS VAHENDEID KOHANDADA?.....	28
4.1 ELi pädevusraamistiku kohandamine	28
4.2 Enesehindamisvahendi kohandamine.....	28
4.2.1 Kuidas tööülesandeid lisada/redigeerida?	28
4.2.2 Kuidas muuta soovitud oskuste tasemeid?.....	31
4.2.3 Pädevuste lisamine	32
1. LISA ELI PÄDEVUSRAAMISTIK.....	37
2. LISA TÖÖKAVA VORM	38
3. LISA ÕPPE- JA ARENGUKAVA VORM	40
4. LISA INSTITUTSIOONI TASANDI ANALÜÜSI VORMID	41

KASUTATUD LÜHENDID

Lühend	Kirjeldus
ÜF	Ühtekuuluvusfond
DG REGIO	regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraat
EK	Euroopa Komisjon
ERF	Euroopa Regionaalarengu Fond
EL	Euroopa Liit
HR	personal

MÕISTETE SÕNASTIK

Mõiste	Kirjeldus
Pädevus	Suutlikkus rakendada või kasutada teadmisi, oskusi, võimeid, käitumisviise ja isikuomadusi oluliste tööülesannete ja erifunktsioonide edukaks täitmiseks või teatavas rollis või teataval ametikohal tegutsemiseks.
Pädevusraamistik	Personalijuhtimise vahend, mis hõlmab mitmesuguseid nii organisatsioonide kui ka töötajate arengu seisukohast olulisi pädevusi.
Otsustustasandi töötajad (otsuste tegijad)	Need on ERFi/ÜFi institutsioonide juhid või suhteliselt kõrgel strateegilise juhtkonna tasandil töötavad isikud.
ELi pädevusraamistik	Regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi väljatöötatud pädevusraamistik ERFi ja ÜFi jaoks.
Ametikohtade rühmad	ERFi/ÜFi haldamises ja rakendamises osalevate töötajate kolme liiki ametikohad (tegevustasandi töötajad, järelevalvetasandi töötajad ja otsustustasandi töötajad), mille väljatöötamisel on võetud arvesse igal tasandil täidetavaid ülesandeid ja allülesandeid ning kohustusi.
Rakendusmeeskond	Haldusasutuse meeskond, kes vastutab pädevuse hindamise eest, kasutades ELi pädevusraamistikku ja enesehindamisvahendit.
Institutsioon	Määruste kohaselt ERFi ja ÜFi haldamises ja rakendamises osalevate institutsioonide liigid: koordineerimisasutuse, korraldusasutuse, sertifitseerimisasutuse, vahendusasutuse, auditeerimisasutuse või ühissekretariaadi funktsioonid.
Vahendid	ELi pädevusraamistik ja enesehindamisvahend.
Ametijuhend	Dokument, milles on kokku võetud peamised vastutusala, funktsioonid ja olulisemad ülesanded, pädevused ja nõutavad oskuste tasemed.
Juhtimispädevused	Juhtimisfunktsiooni hõlmavad pädevused, mis põhinevad omandatud teadmistel, võimetal ja oskustel.
Tegevuspädevused	Töötajatelt nõutavad pädevused, et edukalt täita ERFi ja ÜFi haldamisega seotud ülesandeid, mis neile on määratud.
Tegevustasandi töötajad	Need on eksperdid, kes täidavad organisatsioonis vahetult eri ülesandeid või allülesandeid.
Ametipädevused	Konkreetsete ametialaste funktsioonide täitmiseks nõutavad pädevused, mis põhinevad omandatud teadmistel, võimetal ja oskustel.
Määrused	Ajavahemikku 2014–2020 käsitlevad Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide määrused.

Mõiste	Kirjeldus
Tarkvararobotika	Sellise tehnoloogia kasutamine, mis võimaldab seadistada arvutitarkvara või n-ö roboti kasutama ja tõlgendama olemasolevaid rakendusi tehingute töötlemiseks, andmete käitlemiseks, vastuste koostamiseks ja teiste digitaalsete süsteemidega suhtlemiseks.
Enesehindamine	Omaenda oskuste hindamine selliste pädevuste alal, mis on vajalikud määratud funktsioonide tõhusaks ja tulemuslikuks täitmiseks.
Enesehindamisvahend	Veebipõhine vahend, mida kasutatakse kasutaja pädevuste taseme hindamiseks ja täiendamist vajavate pädevuste kindlakstegemiseks.
Allülesanne	Asutuse (institutsiooni) või isiku tegevus, mille tulemus on seotud ERFi ja ÜFi haldamisega.
Järelevalvetasandi töötajad (järelevalve teostajad)	See on ERFi ja ÜFi institutsioonide keskastme juhtide tasand, mis tavaliselt hõlmab organisatsiooni üksuste juhte, kes vastutavad töötajate rühma eest ega tegele otseselt programmi töösse rakendamisega.
Ülesanded	Ülesande täitmise eesmärgil koondatud rühm allülesandeid, mida töötaja või rühm töötajaid oma igapäevase tegevuse käigus ERFi ja ÜFi haldamise tagamiseks täidab.
Õppe- ja arengukavad	Pädevuse arendamise kavad, mis põhinevad ELi pädevusraamistiku ja enesehindamisvahendi abil läbi viidud pädevuste hindamise tulemustel.

1 SISSEJUHATUS

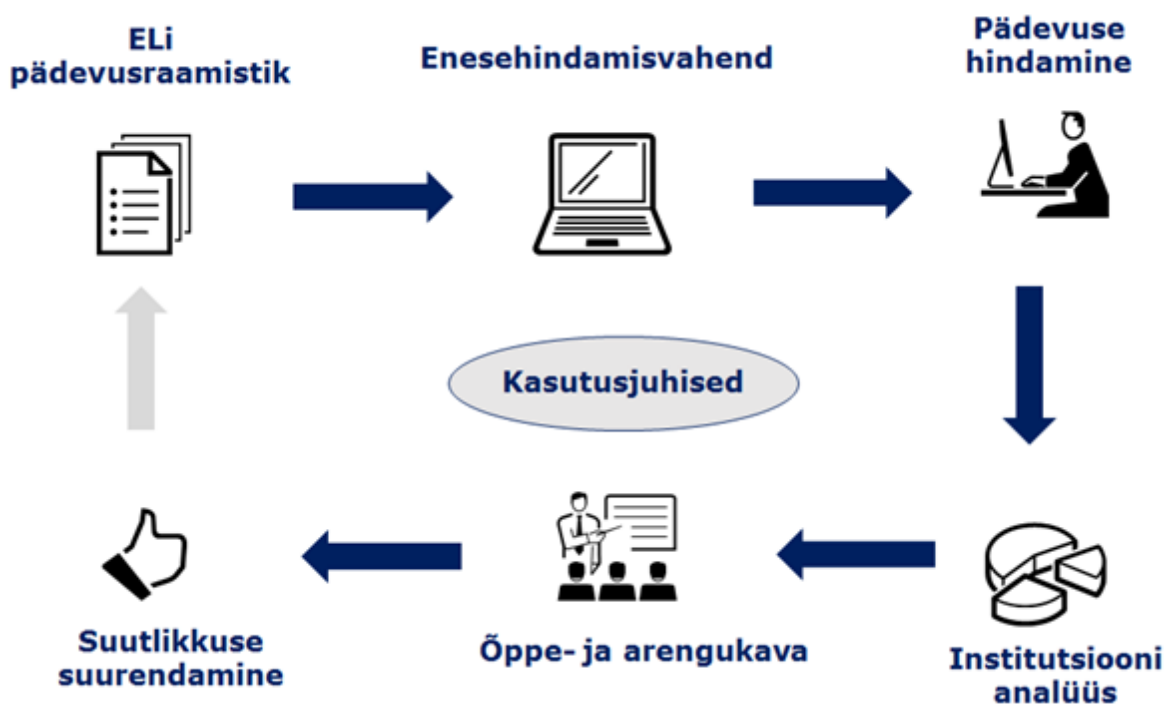
Euroopa Komisjoni regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraat koostas käesolevad kasutusjuhised eesmärgiga aidata ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldamises ja rakendamises osalevatel haldusasutustel rakendada ELi pädevusraamistikku ja enesehindamisvahendit (edaspidi „vahendid“).

Kasutusjuhised on peamine suunisdokument vahendite rakendamiseks haldusasutuste tasandil. Vahendite rakendamise eest vastutavatel haldusasutuste töötajatel soovitatakse juhised enne pädevuse hindamise alustamist hoolikalt läbi lugeda.

Kasutusjuhiste sisu hõlmab järgmist:

- ELi pädevusraamistik, milles on üksikasjalikult kirjeldatud ERFi ja ÜFi haldamiseks ja rakendamiseks nõutavaid pädevusi ning raamistiku aluspõhimõtteid ja eeliseid (2. peatükk);
- enesehindamisvahend, millega on ELi pädevusraamistiku sisu koondatud sobilikku vahendisse, mis võimaldab töötajatel ja institutsioonidel oma pädevusi hinnata (2. peatükk);
- pädevuse hindamise protsessi korraldus, s.o etappide ja tegevuste järjestus, ning soovitused selle kohta, mida institutsioonidel tuleks või mida nad ei tohiks vahendite rakendamisel teha (3. peatükk);
- õppe- ja arengukavade ettevalmistamine (ja vorm), mille eesmärk on parandada täiendavat edendamist vajavaid pädevusi, sh meetodiline raamistik kõige sobilikumate õppevõimaluste valimiseks (3. peatükk);
- tehnilised juhised, milles kirjeldatakse ELi pädevusraamistiku ja enesehindamisvahendi kohandamiseks vajalikke samme (4. peatükk).

Nende sisuelementide vahelised seosed on esitatud alljärgneval joonisel.



Alustuseks peaksid haldusasutused

- hankima enesehindamisvahendi koopia, esitades aadressil **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu** taotluse kasutajanime ja salasõna saamiseks, ning
- kasutama kasutajanime ja salasõna järgmisel veebisaidil, kus enesehindamisvahend asub:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 ALUSPÕHIMÕTTED JA PÕHIMÕISTED

2.1 Miks on ELi pädevusraamistikku ja enesehindamisvahendit vaja?

Ühtekuuluvuspoliitika on aja jooksul muutunud ning selle rakendamiseks vajaliku oskusteabe ja nõutavate pädevuste ulatus on laienenud. Seda arvesse võttes on komisjon pannud suurema rõhu sellele, et toetada konkreetsete meetmete abil liikmesriikide jõupingutusi ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldavate riiklike ja piirkondlike haldusasutuste haldussuutlikkuse suurendamisel.

Programmitöö perioodil 2014–2020 on määrustes tehtud muudatusi, mis tähendab seda, et ERFi ja Ühtekuuluvusfondi haldamiseks ja rakendamiseks on vaja uusi pädevusi. Peale selle on fondide tõhusaks haldamiseks vaja mitmesuguseid pädevusi, mis lähevad määrustega nõutavast kaugemale.

Nende küsimuste lahendamiseks koostas komisjon ELi pädevusraamistiku ja enesehindamisvahendi – tegemist on praktiliste vahenditega, mis aitavad haldusasutustel tugevdada oma suutlikkust ERFi ja Ühtekuuluvusfondi hallata ja rakendada:

- ELi pädevusraamistik on personalijuhtimise vahend, milles on määratletud nii ERFi ja ÜFi haldamises ja rakendamises osalevate töötajate kui ka institutsioonide arendamiseks vajalikud pädevused;
- enesehindamisvahend põhineb ELi pädevusraamistiku sisul ning seda kasutatakse töötajate ja institutsioonide pädevustaseme hindamiseks, et saada tõendipõhist teavet pädevuse arendamise alaseks tegevuseks.

Nende vahendite peamised eelised on järgmised:

- suutlikkuse suurendamise vahendid, mis on kohandatud ERFi ja Ühtekuuluvusfondi eripäradele;
- haldusasutustel on võimalik kajastada pädevustasemeid nii töötajate kui ka institutsiooni tasandil;
- teabeallikas institutsioonide juhtkondadele pädevuste arendamise vajaduste kohta;
- tõendipõhine teave pädevuste arendamise vajadusi käsitlevate strateegiate väljatöötamiseks, sealhulgas Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide tehnilise abi strateegilisemaks kasutamiseks;
- võimalus mõelda haldusasutuse organisatsioonilise korralduse täiustamisele seoses ERFi ja ÜFi funktsioonidega;
- hõlbustavad töötajate ja järelevalve teostajate vahelisi arutelusid oskusteabe ja töötajate suutlikkuse ning nende tugevate ja nõrkade külgede üle;
- haldusasutustele ei kaasne tehniliste oskustega seotud nõudeid ega kulusid.

Vahendite kasutamine ei ole kohustuslik ja enesehindamise tulemused on ette nähtud kasutamiseks üksnes institutsioonidele, mitte komisjonile esitatavate aruannete alusena. Samuti soovitatakse, et vahendite institutsioonisisel rakendamisel, tuleks neid hindamisprotsessidest lahus kasutada ning töötajate hindamise tulemusi tuleks käsitleda konfidentsiaalsena.

2.2 Põhimõisted ja määratlused

ELi pädevusraamistik

ELi pädevusraamistikus on määratletud ERFi ja ÜFi haldamises ja rakendamises osalevate töötajate ja institutsioonide arendamiseks vajalikud pädevused. Raamistik hõlmab koordineerimisasutusi, korraldusasutusi ja vahendusasutusi, ühissekretariaati,

sertifitseerimisasutusi ja auditeerimisasutusi. Alljärgneval joonisel antakse ülevaade ELi pädevusraamistiku sisust.

	Koordineerimis- asutus	Korraldus- asutus ja vahendus- asutus	Sertifitseerimis- asutus	Auditeerimis- asutus	Ühis- sekretariaat
Ülesanded	5	10	2	1	9
Allülesanded	20	47	13	10	37
Ametikohtade rühmad	Kolm rühma: otsustamis-, järelevalve-, tegevustasand				
Tegevuspädevused	35	44	18	18	44
Ametipädevused	12				
Juhtimispädevused	12				
Oskuste skaala	Üks skaala: 0–4 tegevus-, ameti- ja juhtimispädevuste puhul				

Praktilisest seisukohast on ELi pädevusraamistiku sisu esitatud eraldi Exceli failides, millest igaühes käsitletakse eri liiki institutsiooni. ELi pädevusraamistiku kehtiv versioon on esitatud 1. lisas „ELi pädevusraamistik” ja väljavõtte selle sisust on ära toodud alljärgneval joonisel.

		Ülesanne → Programming							
		Operational level							
Operational Competencies		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Allülesanne Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Ametikoht Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Pädevus	4	Oskuse tase	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

ELi pädevusraamistik sisaldab igat liiki institutsiooni kohta järgmist.

- **Ülesanded ja allülesanded:** nende väljatöötamisel on võetud arvesse perioodi 2014–2020 käsitlevaid Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide määrusi, riiklike õigusakte ja liikmesriikide kogemuste põhjal kindlaks tehtud hea tava näiteid.
- **Ametikohtade rühmad:** ametikohad jagunevad kolme rühma, st otsuste tegijad (üldiselt ERFi või ÜFi institutsiooni juht), järelevalve teostajad (nt organisatsiooni üksuste juhid) ja tegevustasandi eri ametijärgkude töötajad.
- **Pädevuste rühmad:** pädevused jagunevad kolme rühma, st juhtimis-, ameti- ja tegevuspädevused, ning on seotud ülesannete ja allülesannetega, mida individuaalsed töötajad oma ametikohast lähtuvalt täidavad:
 - **tegevuspädevused** on määruste kohaselt määratud funktsioonide täitmiseks vajalikud pädevused (nt lihtsustatud kuluvõimalused, riigiabi);

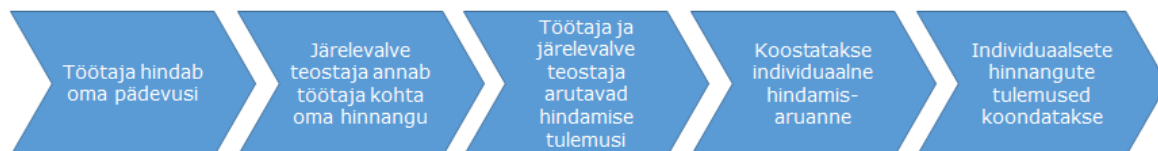
- **ametipädevused** on vajalikud konkreetsete ametiülesannete tõhusaks täitmiseks (nt konfliktijuhtimine, probleemide lahendamine);
- **juhtimispädevusi** on vaja juhtimisfunktsiooni täitvatel töötajatel ja teataval määral ka tegevustasandi töötajatel (nt delegerimine, juhtimine).
- **Oskuse tase:** iga pädevusega on seotud oskuse skaala vahemikus 0–4. ELi pädevusraamistikus sisalduvad oskuste tasemed kajastavad töötajate ja institutsioonide pädevuse arendamise eesmärgi keskpika ajavahemiku jooksul.

Enesehindamisvahend

Enesehindamisvahend on veebipõhine ja selle kasutamiseks ei ole mingeid tehnilisi nõudeid peale internetiühenduse ja veebilehitseja (nt Explorer, Google Chrome).

See tugineb ELi pädevusraamistikule ja selle eesmärk on hinnata individuaalsete töötajate ja institutsioonide pädevusi, et teha kindlaks ebapiisavad või täiustamist vajavad pädevused ning pakkuda tõendipõhist teavet institutsiooni ja individuaalsete töötajate õppe- ja arengukavade koostamiseks ja rakendamiseks.

Vahendi toimimise põhietapid on järgmised.

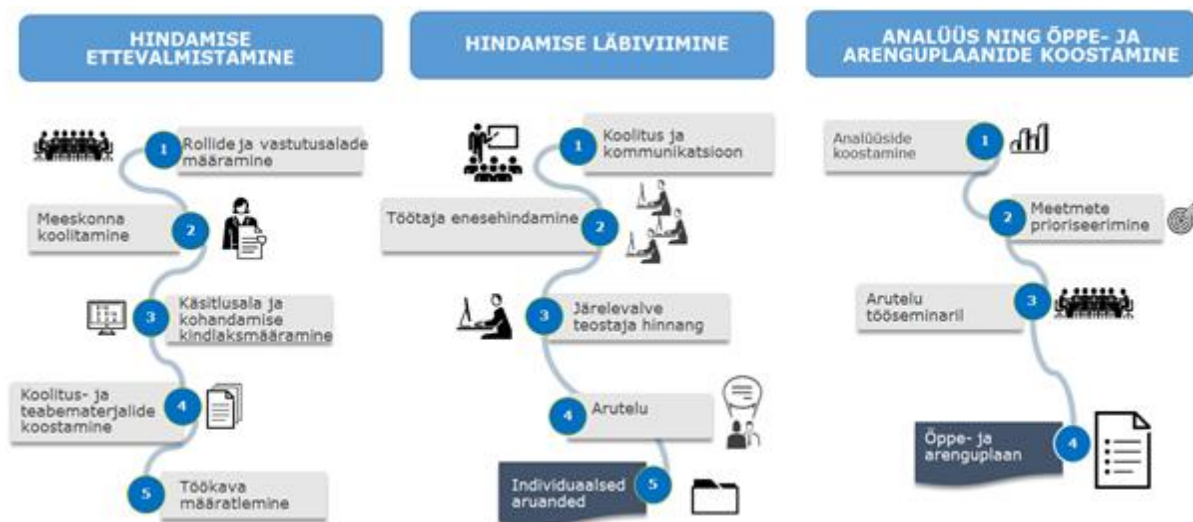


Enesehindamisvahend on väga paindlik, et viia läbi konkreetses asutuses täidetavatel ülesannetel ja allülesannetel põhinevaid kohandatud hinnanguid.

- Vahend võimaldab töötajatel valida oma vastava ametikoha, ülesanded ja allülesanded ning loetleb selle valiku põhjal pädevused, mida tuleb vastavalt ELi pädevusraamistikule hinnata, võimaldades koostada konkreetsele töötajale kohandatud hinnangu.
- Seejärel viib töötaja üle järelevalvet teostav isik (või otsuste tegija, kui tema on enesehindamisel järelevalve teostaja) läbi töötaja pädevuste sõltumatu hindamise. Teine isik kaasatakse hindamisse selleks, et vaadata läbi enesehindamise tulemused ja korrigeerida neid vastavalt järelevalve teostaja hinnangule.
- Seejärel kohtuvad töötaja ja järelevalve teostaja, et arutada süsteemi arvutatud tulemusi, mis hõlmavad iga hinnatud pädevuse puhul töötaja enese koostatud hinnangut, järelevalve teostaja hinnangut ja ELi pädevusraamistiku kohast oskuste taset. Kohtumisel arutavad töötaja ja järelevalve teostaja võimalikke lahknevusi, korrigeerivad vajaduse korral järelevalve teostaja hinnangut ja määravad kindlaks järelemeetmed.
- Individuaalsete enesehindamiste tulemused salvestatakse vahendisse ja neid saab kasutada institutsiooni tasandi analüüsiks. Veebipõhine vahend pakub andmete analüüsimiseks kahte võimalust, vastavalt sisseehitatud funktsioone individuaalsete pädevuste analüüsimiseks ja poolautomaatseid Exceli vorme kõikidest institutsiooni pädevustest ülevaate saamiseks.

3 KUIDAS VAHENEID KASUTADA?

ELi pädevusraamistiku ja enesehindamisvahendi kasutamiseks tuleb institutsioonil korraldada pädevuse hindamise protsess. Järgmistes jagudes esitatakse juhiseid selle protsessi korraldamise (etapid, tegevused, sammud) ja vahendite, eeskätt enesehindamisvahendi kasutamise kohta. Alljärgneval joonisel on esitatud pädevuste hindamise etapid ja tegevused.



3.1 1. etapp. Hindamise ettevalmistamine

Tegevus 1.1. Rakendusmeeskonna määramine

Pädevuste hindamise koordineerimiseks ja rakendamiseks vajalik meeskond peaks olema väikesearvuline. Välja on toodud kolm erinevat rolli, ent väiksemates institutsioonides võib sama töötaja täita mitut rolli. Need rollid on järgmised.

- Koordinaator: pädevuste hindamise ja järelemeetmete elluviimise eest peaks üldiselt vastutama institutsiooni juhataja või tema asetäitja.
- Juht: ERFi või Ühtekuuluvusfondi institutsioonis järelevalve teostaja, kes vastutab vahendite igapäevase rakendamise eest. Juhile soovitatakse anda ka kasutajaõigused enesehindamisvahendi haldamiseks.
- Personalijuht: sõltuvalt institutsiooni ülesehitusest tuleks kaasata personaliosakonna juhataja.

Tegevus 1.2. Rakendusmeeskonna koolitamine

Juht ja personalijuht peaksid end vahenditega kurssi viima:

- tutvudes ELi pädevusraamistiku sisuga;
- katsetades enesehindamisvahendi ja analüüsivormide toimimist;
- osaledes võimalikel komisjoni korraldatavatel koolitustel ja veebiseminaridel.

Tegevus 1.3. Töötajate kaasamise ja võimalike kohanduste määratlemine

Rakendusmeeskond määratleb hindamise käsitlusala: töötajate kaasamise, vahendite võimaliku kohandamise ja esitatavate juhiste ulatuse. Seoses töötajate kaasamisega soovitatakse järgmist.

- Kõik tegevustasandi töötajad on kaasatud oma enesehindamise läbiviimisse.
- Kõik järelevalvetasandi töötajad on kaasatud oma enesehindamise läbiviimisesse ja oma organisatsiooniüksuse töötajate pädevuse hindamisse.

- Otsuste tegijad on kaasatud järelevalve teostajate hindamisse ja enesehindamise läbiviimisse.

Seoses kohandamisega soovitatakse järgmist.

- Isegi kui see on võimalik, soovitatakse ELi pädevusraamistikus ja enesehindamisvahendis sisalduvaid ülesandeid, allülesandeid, pädevusi ja oskuste tasemeid mitte muuta, vähemalt vahendite esmakordsel kasutamisel.

Seoses ülesannete, allülesannete ja pädevustega soovitatakse järgmist.

- Kui teatavat elementi ei peeta institutsiooni jaoks oluliseks, siis saab anda töötajatele juhised seda mitte valida. Nagu on selgitatud 4. peatükis, siis teise võimalusena saab eemaldada sellise elemendi esmalt ELi pädevusraamistikust ja seejärel enesehindamisvahendist. Ent kuna vajalikud sammud on aeganõudvad, siis peaksid institutsioonid elementide eemaldamise eelseid hoolikalt kaaluma.
- Kui institutsioon soovib mõne elemendi lisada, siis saab ta seda teha, järgides 4. peatükis esitatud juhiseid. Sarnaselt kustutamisele tuleb ka sisu lisamise puhul kõigepealt muuta ELi pädevusraamistikku ja seejärel kanda muudatused üle enesehindamisvahendisse, samuti kehtivad samad jõupingutuste ja kasuga seotud kaalutlused.

Seoses oskuste tasemetega soovitatakse järgmist.

- Oskuste tasemeid saab muuta, järgides 4. peatükis esitatud juhiseid. Kuna oskuste tasemed on aga ette nähtud pädevuse arendamise eesmärkidenäna keskpika ajavahemiku jooksul ja neid ei kasutata töötajate tulemuslikkuse hindamiseks, siis soovitatakse neid mitte muuta.

Töötajatele antavate juhiste puhul on kaks võimalust.

- Juhtkond juhendab töötajaid ülesannete, allülesannete ja pädevuste valimisel vastavalt organisatsiooni üksuste funktsioonidele: eelis on see, et hindamistulemused keskenduvad üksnes asjakohastele pädevustele; puudus on see, et institutsioonide pädevustest ei ole võimalik täielikku ülevaadet saada.
- Juhtkond lubab töötajatel ülesanded, allülesanded ja pädevused valida: eelis on see, et tulemused annavad laiapõhjalise ülevaate institutsioonide pädevustest, ning puudus on see, et hõlmatud on ka sellised pädevused, mis ei ole asjakohased.
- Kasulik moodus parima võimaluse valimiseks on analüüsida ELi pädevusraamistikus sisalduvate ülesannete ja allülesannete ning organisatsiooni üksuste kohustuste vahelist korrelatsiooni (vt alljärgnev joonis).

Pädevusraamistikukohased ülesanded	Institutsioon			
	1. üksus	2. üksus	3. üksus	4. üksus
1. Programmitöö	✓			
2. Süsteemi ettevalmistamine	✓			
3. Projektide koostamine	✓	✓	✓	
4. Projektide järelevalve				✓
5. Programmide järelevalve				✓
6. Hindamine	✓			
7. Finantsjuhtimine projekti tasandil	✓			
8. Finantsjuhtimine programmi tasandil	✓			
9. Teabevahetus		✓		

Pädevusraamistikukohased ülesanded	Institutsioon			
	1. üksus	2. üksus	3. üksus	4. üksus
10. Järelevalve vahendusasutuste üle				

Tegevus 1.4. Koolitus- ja teabematerjalide koostamine

Asutusesiseks koolitamiseks ja teabevahetuseks saab kasutada käesolevaid kasutusjuhiseid ning regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi veebisaidil esitatud tutvustusmaterjale (nt brošüür ja infograafik). Kui haldusasutus soovib aga töötada välja kohandatud lisamaterjalid või töötajatele suunatud juhised, siis soovitatakse seda teha käesolevas etapis.

Tegevus 1.5. Töökava määratlemine

Järgmised etapid saab ellu viia kahe kuu jooksul. Enesehindamise kestuse ja ajavahemiku kindlaksmääramisel võib institutsioon kaaluda 1) töötaja töökoormust ja institutsiooni muudest tähtaegadest kinnipidamist ning 2) seost muude tegevustega, näiteks koolitus- või värbamiskavade koostamisega.

Samamoodi peaks institutsioon võimalikke piiranguid arvesse võttes kaaluma seda, kas hindamise tõhusaks läbiviimiseks on vaja välist toetust. Kui toetust on vaja, saab rahalisi vahendeid eraldada programmi tehnilise toe eelarvest.

Töökava vorm on esitatud 2. lisa „Töökava vorm“.

3.2 2. etapp. Hindamise läbiviimine

Tegevus 2.1. Koolitus ja teabevahetus

Enne enesehindamise alustamist soovitatakse läbi viia järgmised tegevused.

- **Järelevalve teostajate koolitamine:** selle peaks läbi viima juht/personalijuht, et anda järelevalve teostajatele ülevaade vahendite eesmärgist ja eelistest. Koolitusel tuleks keskenduda järelevalve teostajate rollile töötajate enesehindamises, aruteludel ja tulemuste analüüsimises osalemisel, kui seda peetakse asjakohaseks. Koolitus soovitatakse korraldada kontaktõppena.
- **Tegevustasandi töötajatele suunatud teavitustegevus:** eesmärk on teavitada töötajaid vahendite eesmärgist ja eelistest ning sellest, kuidas hinnangut läbi viia. Vormi poolest võib teavitamise korraldada teabeüritusena või kasutada selleks institutsiooni digitaalseid kanaleid (nt e-post, veebiseminar, veebisait). Väiksemates institutsioonides võib korraldada üheainsa ürituse, mis on suunatud nii järelevalve teostajatele kui ka töötajatele.
- **Kohandatud koolitus ja teabevahetus:** need institutsioonid, kes on otsustanud töötajaid ülesannete, allülesannete ja pädevuste valimisel juhendada, võivad kaaluda eraldi ürituste korraldamist organisatsiooni üksuste kaupa.

Tegevus 2.2. Pädevuste hindamise alustamine

Juht avab selle [lingi](#)¹ kaudu kättesaadava enesehindamisvahendi, kasutades regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi määratud kasutajanime ja salasõna. Avaneb vahendi

haldamise jaotis, mis sisaldab hindamise alustamise, vastuste jälgimise ja tulemuste analüüsimise funktsioone. Vahendi haldamise jaotises leiab juht enesehindamise vormi. Kui klõpsata nupul „Share“ („Jaga“), loob süsteem lingi enesehindamisvahendi juurde, mis seejärel edastatakse töötajatele.

Tegevus 2.3. Töötaja enesehindamine

Linki järgides jõuavad töötajad enesehindamisvahendi avalehele. Töötajatel soovitatakse enne alustamist tutvuda sellel lehel kirjeldatud hindamise etappidega.

Esmakordselt enesehindamisvahendisse sisenedes registreerib töötaja end uue kasutajana (vasakpoolne tulp), valides omal valikul kasutajanime ja salasõna. Järgmisel korral, kui töötaja vahendi avab, kasutab ta samu andmeid, ent siseneb korduva kasutajana (parempoolne tulp).

Enesehindamisvahend loob hinnatavate pädevuste loetelu vastavalt ELi pädevusraamistiku loogikale, st lähtudes ametikohast, ülesannetest ja allülesannetest.

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Põhiteabe lehel läbib töötaja järgmised sammud.

- Valib asjakohase ametikohtade rühma ripploendist, mis hõlmab otsustustasandit, järelevalvetasandit ja tegevustasandit.
- Vaatab läbi ülesannete loetelu ja valib asjakohased ülesanded, tehes märke nende kõrval olevatesse kastikesse. Kui ülesanne on valitud, siis kuvatakse allülesanded. Tegevustasandi töötajad peaksid allülesannete loetelu läbi vaatama ja sealt asjakohased allülesanded valima. Otsustustasandi ja järelevalvetasandi töötajad ei pea allülesandeid valima.
- Tegevustasandi töötaja esitab teavet ka järelevalve teostaja kohta, kes tema pädevuste hindamise lõpule viib, ning märgib selle programmi pealkirja, mille jaoks hindamine tehakse (see on oluline, sest mõned töötajad võivad osaleda mitmes rakenduskavas).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
andrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level

Tasks *

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Töötaja viib läbi enesehindamise koostatud pädevuste loetelu kohta.

- Pädevused on koondatud kolme rühma: tegevuspädevused, juhtimispädevused ja ametipädevused.
- Töötajad hindavad iga pädevust enesehindamisvahendis esitatud oskuse skaala põhjal. Skaala on vahemikus 0–4 ja sisaldab valikuvõimalust „ei kohaldata“, mida töötajad peaksid kasutama siis, kui nad leiavad, et pädevus ei ole vajalik – selle võimaluse kasutamine muudab nii hindamise kui ka arendamisega seotud tegevuse suunatumaks.

Tase	Oskuse kirjeldus
– – ei kohaldata	Pädevust ei rakendata sellel ametikohal ja seda ei tuleks hinnata.

Tase	Oskuse kirjeldus
Tase 0 – teadmised puuduvad	Teadmised pädevusest puuduvad. Ei oska teadmisi kasutada.
Tase 1 – teadlik	Algteadmised pädevusest (nt üldmõistetest). Suudab teadmisi igapäevaste ülesannete täitmisel algtasemel kasutada (nt teha kindlaks teatavaid aspekte ja nende kohta teavet koguda, mõista ja tõlgendada dokumente ja olukordi).
Tase 2 – koolitatud	Head tööalased teadmised pädevusest. Suudab teadmisi igapäevaste ülesannete täitmisel kasutada (nt teha kindlaks kriitilise tähtsusega aspekte, pakkuda välja lahendusi ja koostada asjakohaseid dokumente).
Tase 3 – keskmine	Põhjalikud teadmised pädevusest. Suudab teadmisi igapäevaste ülesannete täitmisel laiaulatuslikult kasutada (nt teisi nõustada, töötada välja uusi lähenemisi, valida laiemas kontekstis õige tegevussuuna).
Tase 4 – ekspert	Ulatuslikud eksperditeadmised ja -oskused pädevuse alal. Suudab välja tuua kõikide pädevusega seotud protsesside eelised (puudused) ning siduda neid üldise taustaga. Suudab majasisestele ja -välistele päringutele vastates anda vajadustele kohandatud nõuandeid ning toetada viimaseid asjakohaste ja tausta arvestavate väidetega. Kolleegid peavad teda eeskujuks, kes suudab teisi pädevuse valdkonnas juhtida või õpetada.

Kui töötaja on iga pädevuste rühma kohta enesehinnangu lõpule viinud, saab ta esitada kastikeses täiendavaid kvalitatiivseid märkusi. NB! Kui märkusi ei esitata, peaks töötaja kirjutama „Märkusi ei ole“.

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable The competency is not applicable to the job role.

Level 0 - No knowledge No knowledge of the competency.
No ability to apply the knowledge.

Level 1 - Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts).

1 MA.O.C1 - ESIF EU/
National legal acts - General ?

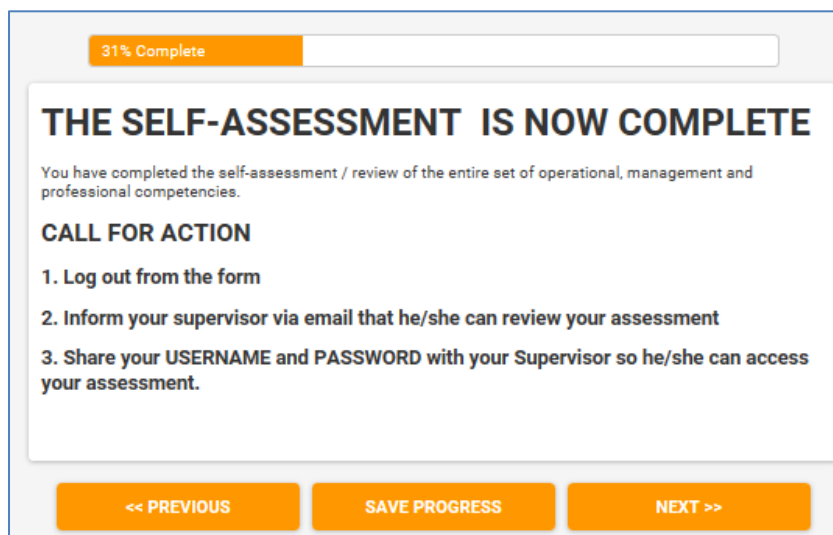
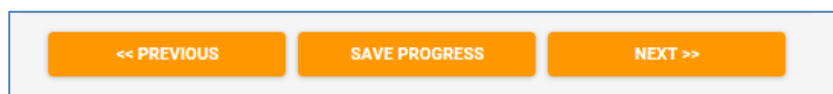
N/A MA.O.C2 - National strategic documents
(e.g. National Development Strategies,
relevant thematic and sectoral policies) ?

3 MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Märkus: kui mõni jagu jääb täitmata, kuvatakse veateade.

Kui töötajal on mis tahes ajal vaja enesehindamine katkestada, siis on iga lehe lõpus nupp „SAVE PROGRESS“ („SALVESTA ANDMED“). Hindamise jätkamiseks kasutab töötaja salvestatud linki ja logib sisse korduva kasutajana (vt 3. samm).

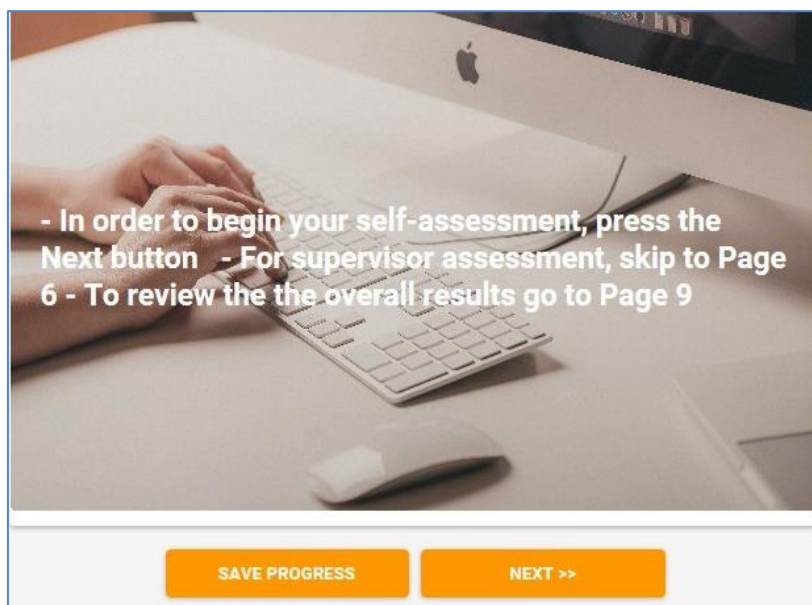
Kui töötaja on kõikide pädevuste kohta enesehindamise lõpetanud, teavitatakse teda tema osa lõpuleviimisest ning palutakse tal esitada oma kasutajanimi ja salasõna asjaomasele järelvalve teostajale.



Tegevus 2.4. Järelevalve teostaja hinnang töötajatele

Järelevalve teostaja logib töötaja pädevuste hindamiseks enesehindamisvahendisse sisse. Ta teeb seda korduva kasutajana, kasutades töötaja esitatud kasutajanime ja salasõna.

Järelevalve teostaja ja töötaja hinnangud täidetakse enesehindamisvahendi erinevatel lehtedel. Pärast sisselogimist palutakse järelvalve teostajal minna hindamise sellesse jaotisesse, mille täidab järelvalve teostaja. Kuigi töötaja tulemused on nähtavad, ei tohiks neid eelarvamuste vältimiseks vaadata.



Järelevalve teostaja hindab töötaja pädevusi.

Kui hindamine on lõpule viidud, kuvatakse eraldi lehekülg, mis näitab, et hindamine on lõpetatud. Järelevalve teostaja salvestab tulemused ning teavitab töötajat hindamise lõpetamisest ja lepitab temaga kokku arutelu aja.

Tegevus 2.5. Hindamise tulemused ja arutelu

Töötaja ja järelevalve teostaja saavad kokku, et arutada pädevuste hindamise tulemusi.

Arutelu soovitatakse korraldada näost-näkku kohtumisena.

- Arutelu eesmärk on analüüsida enesehindamise tulemusi, teha kindlaks töötaja tugevad küljed ja täiustamist vajavad valdkonnad ning leppida kokku edasises tegevuses pädevuste arendamiseks.
- Hindamise tulemused esitatakse töötaja enesehinnanguna, järelevalve teostaja hinnanguna ning vahendis eelnevalt kindlaksmääratud soovitatava oskuste tasemena, mis kajastab keskpika ajavahemiku eesmärki pädevuse arendamiseks.
- Juhul kui järelevalve teostaja ja töötaja hinnangute vahel esineb suuri lahknevusi, tuleks hindamise tulemusi korrigeerida.

- On oluline, et korrigeerimised kajastuksid järelvalve teostaja hinnangus, sest see kuvatakse individuaalsetes hindamisaruannetes ja seda kasutatakse institutsiooni tasandi tulemuste arvutamiseks.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Pärast arutelu lõpuleviimist saab tugevaid külgi ja edasist täiustamist vajavaid valdkondi käsitlevad tulemused süsteemi sisestada.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Seejärel kinnitab järelevalve teostaja, et kõik väljad on nõuetekohaselt täidetud, ja klõpsab nupul „Next“ („Järgmine“), mille peale kuvatakse lehekülg „Submit“ („Esita“). Pärast esitamisenupul klõpsamist ei saa tulemusi enam redigeerida.

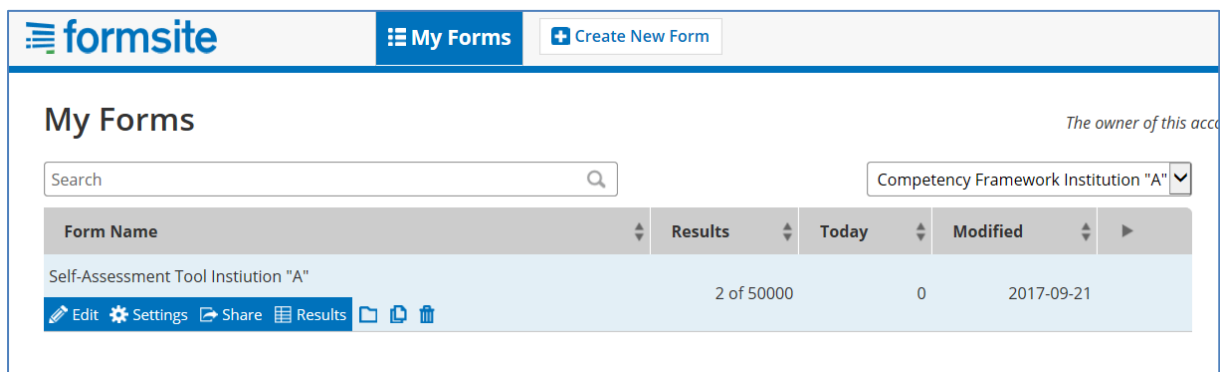
92% Complete

Please press the Submit button to complete the Assessment

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
SUBMIT

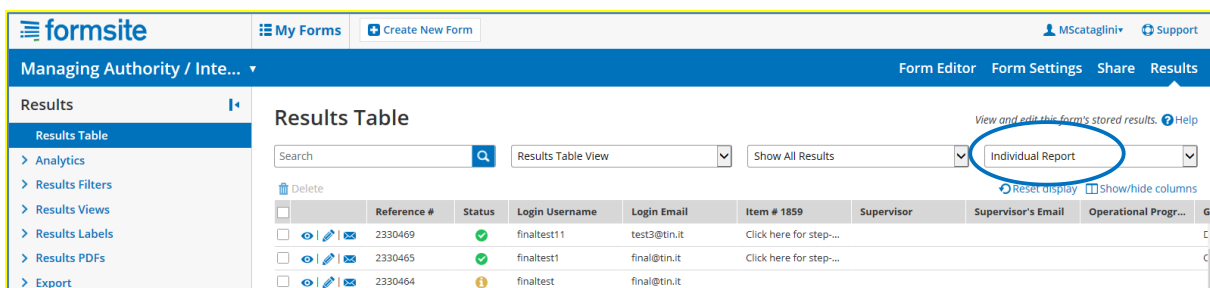
Tegevus 2.6. Individuaalsete hindamisaruannete koostamine

Juht siseneb vahendi haldamise osasse ja klõpsab nupul „Results“ („Tulemused“).



Uuel ekraanil näeb juht loetelu lõpuleviidud individuaalsetest hindamistest, mille staatuseks on märgitud „roheline“.

Individuaalse hindamisaruande esitamiseks teeb juht kõigepealt lehekülje ülemises parempoolses osas olevas rippmenüüs valiku „Individual“ („Isik“) ja klõpsab seejärel töötaja kasutajanimest vasakul kuvatud ümbriku ikoonile.



Ilmuval ekraanil „Email result“ („Saada tulemused e-kirjaga“) täidab juht eri väljad, nagu on näidatud ekraanipildil.

- E-mail (e-post): töötaja e-posti aadress
- Notification (teade): Custom (tavaline)
- Format (vorming): Results PDF (tulemused PDF-vormingus)
- Results PDF (tulemused PDF-vormingus): Table (tabel)
- Results View (tulemuste vaade): Individual report (individuaalne aruanne)
- Sisesta sõnum (vabatahtlik)
- Klõpsa nupul „Send“ („Saada“)

Individuaalse hindamise tulemustes näidatakse kolme väärtust, mida töötaja ja järelevalve teostaja vahelisel tagasiside andmisel arutati, nimelt töötaja enda hinnangut, järelevalve teostaja hinnangut ja soovitatavat oskuste taset. Järelevalve teostaja hinnangu rõhutamiseks on see individuaalses aruandes parempoolses veerus eraldi välja toodud (vt pilt).

Login Username	hjfshfius
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Märkus: nende pädevuste puhul, mille kohta järelevalve teostaja tegi märkuse „ei kohaldata“ (-), esitatakse aruandes arv vahemikus 107–110.

3.3 3. etapp. Analüüs ning õppe- ja arengukava koostamine

Tegevus 3.1. Institutsiooni tasandi analüüside koostamine

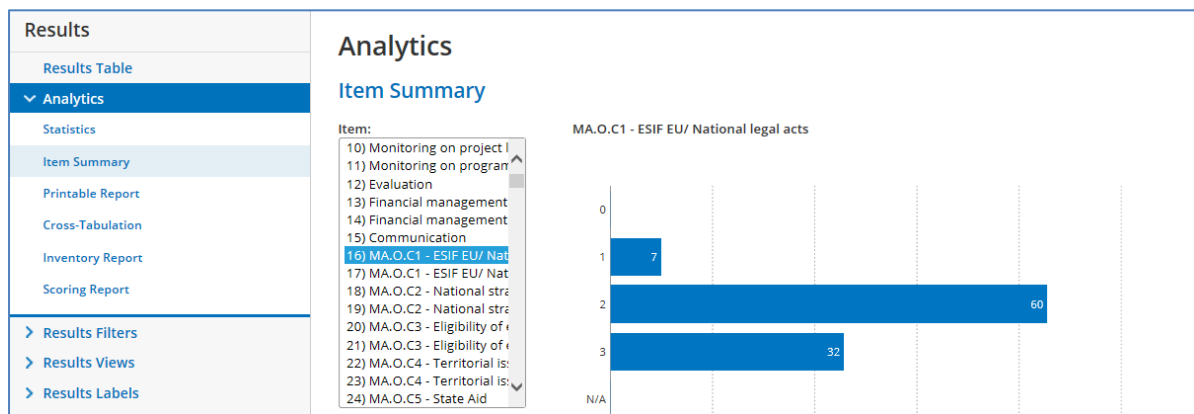
Juht logib enesehindamisvahendisse sisse ja liigub leheküljele „Results“ („Tulemused“).

Selles jaotises saab teha kahte liiki analüüse institutsiooni tasandil: individuaalse pädevuse kohta või kõikide pädevuste kohta.

Individuaalsete pädevuste analüüsid institutsiooni tasandil

Klõpsake nupul „Analytics“ („Analüüs“) ja seejärel „Item Summary“ („Elemendi kokkuvõte“) ning valige loetelust pädevus. Valitud pädevuse kohta koostatakse diagramm, mis kirjeldab (vastava pädevuse kohta enesehindamise teinud) töötajate jagunemist järelevalve teostaja hinnatud oskuste taseme järgi.

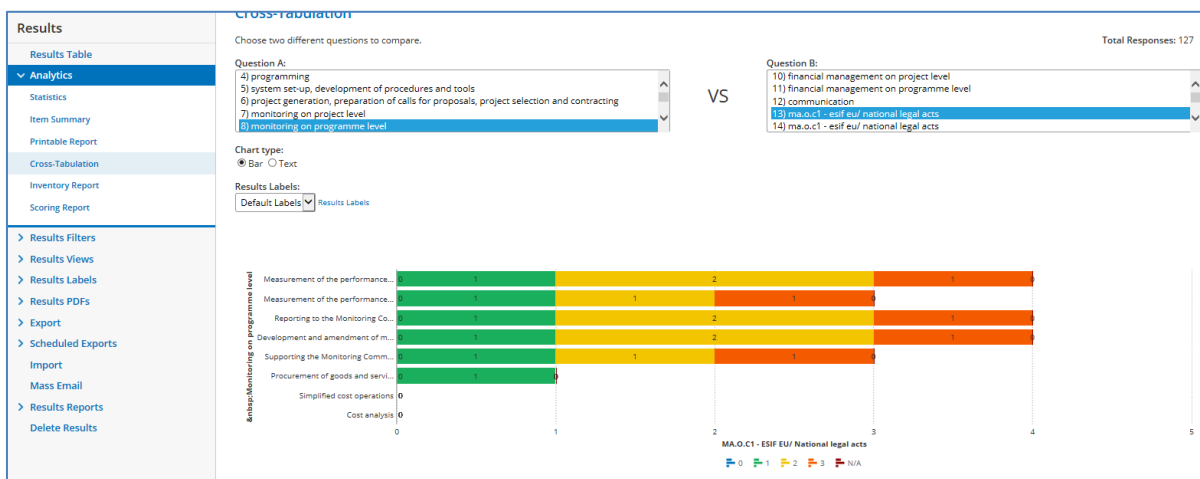
Näiteks alljärgneval diagrammil, mis käsitleb pädevust MA.O.C1 (Euroopa struktuuri- ja investeerimisfonde käsitlevad ELi/siseriiklikud õigusaktid), on hinnatud oskuste tase seitsme töötaja puhul 1, 60 töötaja puhul 2 ja 32 töötaja puhul 3.



Individuaalse pädevuse analüüsi võib ülesannetega piiritleda, kui klõpsata nupul „Analytics“ („Analüüs“) ja seejärel nupul „Cross-Tabulation“ („Risttabuleerimine“). Kuna üks ja sama pädevus on seotud mitme ülesandega, siis on selline analüüs vajalik näiteks organisatsiooni teatava üksuse üle järelevalve teostajale, kes soovib analüüsida asjaomase üksuse töötajate oskusi konkreetse pädevuse puhul.

Selleks klõpsake nupul „Cross-Tabulation“ („Risttabuleerimine“) ning valige seejärel valikust „Question A“ („Küsimus A“) ülesanne ja valikust „Question B“ („Küsimus B“) pädevus. Näiteks alljärgnevas tabelis on esitatud pädevuse MA.O.C1 (Euroopa struktuuri- ja investeerimisfonde käsitlevad ELi/siseriiklikud õigusaktid) hindamise tulemused üksnes nende töötajate puhul, kes täidavad ülesannet „Järelevalve programmi tasandil“.

Tabelis on esitatud tulemused üksikasjalikult allülesannete kaupa, seega näiteks allülesande „Projekti hindamise/meetme (planeerimine, järelevalve, prognoosimine, läbivaatamine) tulemuslikkuse mõõtmine“ puhul on üks töötaja oskuste tasemega 1, kaks töötajat oskuste tasemega 2 ja üks töötaja oskuste tasemega 3.



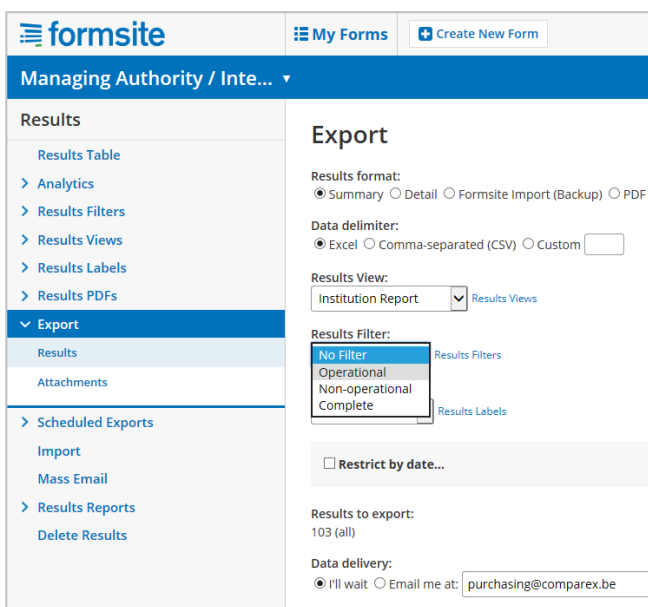
Kõikide pädevuste analüüs institutsiooni tasandil

Eesmärk on koostada institutsiooni tasandi analüüs kõikide pädevuste kohta, koondades kõikide töötajate individuaalsete pädevuste hindamise tulemused. Selleks võetakse enesehindamisvahendis sisalduvad Exceli vormingus toorandmed ja kleebitakse need poolautomatiseeritud Exceli vormi (vt 4. lisas „Institutsiooni tasandi analüüside vormid“ esitatud „Institution_analysis_Template“ („Institutsiooni_analüüsi_vorm“)).

Alla laaditakse kaks eraldi toorandmete kogumit, vastavalt tegevustasandi töötajate ja muude töötajate (järelevalve teostajad ja otsuste tegijad) kohta, mis kleebitakse erinevatesse arvutustabelitesse institutsiooni tasandi analüüsi vormil.

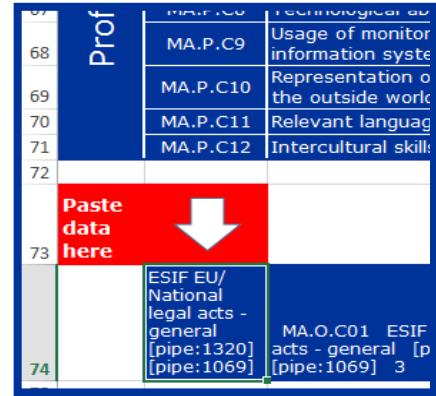
Toorandmete allalaadimiseks tehakse järgmised toimingud:

- klõpsake tulemuste lehekülje parempoolses menüüs valikule „Export“ („Ekspordi“);
- tehke rippmenüüs „Results View“ („Tulemuste vaade“) valik „Institution Report“ („Institutsiooni aruanne“);
- valikust „Results Filter“ („Tulemuste filter“) valige tegevustasandi töötajate andmete puhul võimalus „Operational“ („Tegevustasand“) ja kõikide muude töötajate andmete puhul võimalus „Non-Operational“ („Muu kui tegevustasand“);
- klõpsake rohelisel nupul Export (Ekspordi), et tulemused Excelis alla laadida;
- et saada tulemused e-posti teel, klõpsake valikul „Email me“ („Saada mulle e-kiri“), sisestage meiliaadress ja klõpsake nupul Export (Ekspordi).



Pärast tegevustasandi ja muude töötajate andmeid sisaldavate Exceli failide kättesaamist:

- salvestage Exceli failid;
- avage iga fail ja kopeerige tulemused, klõpsates lahtiril A1 ja vajutades seejärel CTRL + SHIFT + → + ↓;
- kleepige kopeeritud andmed poolautomatiseeritud Exceli vormi vastavasse arvutustabelisse;
- toorandmete vormi kleepimisel koostatakse kaks institutsiooni käsitlevat hindamisaruannet.



Esimeses analüüsis esitatakse iga hinnatud pädevuse kohta töötajate koguarv, kelle puhul seda pädevust hinnati, ja nende jagunemine vastavalt järelevalve teostaja hinnangule. See annab selge ülevaate pädevuste arendamise üldisest tasemest institutsioonis, samas puudub teave töötajate keskpika ajavahemiku arengueesmärkide kohta, mistõttu on raskem teha kindlaks kõige sobilikumaid arengualaseid tegevusi.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Teist liiki analüüs on terviklikum ning kajastab asjaolu, et sõltuvalt töötajate valitud ülesannetest ja allülesannetest võivad soovitatavate oskuste tasemed olla erinevad. Seega võetakse töötajate jagunemises vastavalt hinnatud oskuste tasemele² arvesse iga töötaja puhul soovitatavat oskuste taset.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Näiteks eespool oleval joonisel toodud näites on kokku kuus töötajat, kellelt eeldatakse tegevuspädevuse MA.O.C43 (asjakohased inseneriteadmised valdkonnas) puhul soovitatavat oskuste taset 2. Nendest kuuest on kolm töötajat keskpika arengueesmärgi juba saavutanud ja kolm töötajat selle juba ületanud.

Tegevus 3.2. Tulemuste analüüsimine ja meetmete prioriseerimine

Eesmärk on teha institutsiooni hindamisanalüüsid sisalduvale tõendipõhisele teabele tuginedes kindlaks pädevused, mida institutsioon kavatses parandada, ja kuidas seda teha.

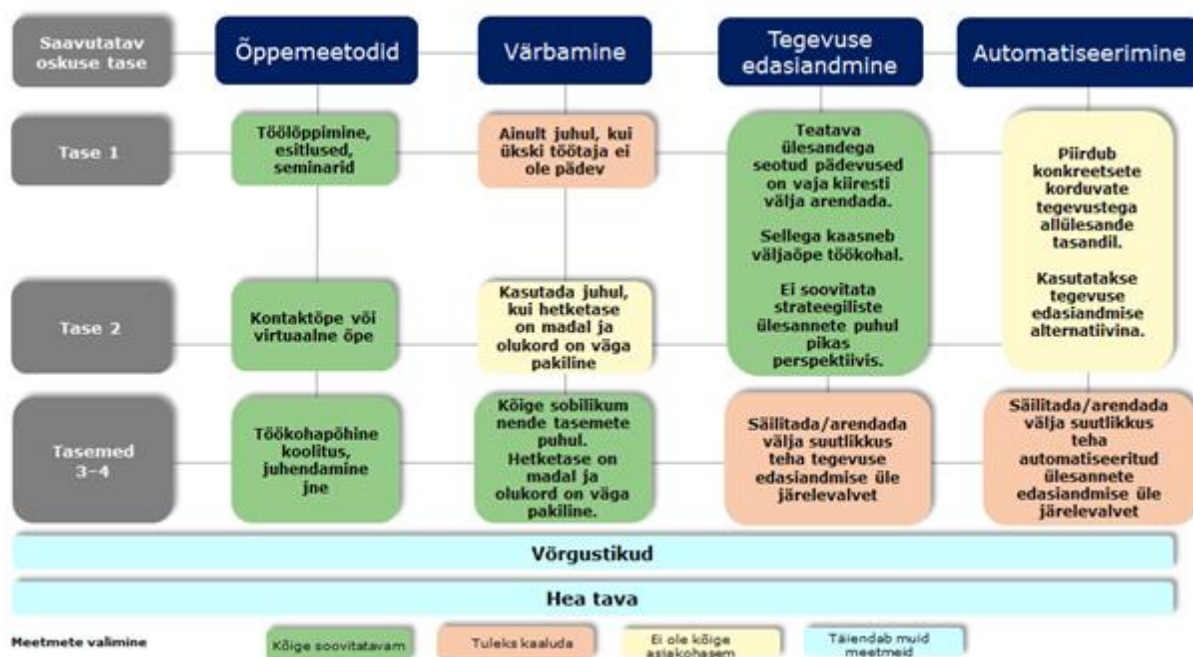
² Nagu eespoolgi: järelevalve teostaja hindas tegevustasandi töötajate oskuste taset ja otsuste tegija hindas järelevalve teostajate oskuste taset.

Selle tegevuse puhul on äärmiselt oluline institutsiooni juhtkonna aktiivne osalemine. Tegevus nõuab põhjalikke teadmisi institutsioonist ja programmitöö tsükli kontekstist (nt hetkeolukord, kavandatud tegevused, probleemid).

Pädevuste prioriseerimiseks ei ole ühte kindlat lähenemisviisi või üldist metoodikat. Iga pädevuse puhul soovitatakse tulemusi süsteemselt analüüsida ja valida välja need pädevused, mida tuleks täiendavalt arendada.

Kui pädevused on kindlaks tehtud, siis järgmine samm on valida kõige sobilikum meetod nende arendamiseks. Võimalikud variandid hõlmavad koolitamist, värbamist, tegevuse edasiandmist (asutusevälise oskusteabe kasutamist), tarkvararobotikat ning osalemist õppevõrgustikes ja heast tavast õppimist, muu hulgas vastastikust õppimist.

Pädevuste arendamise meetodite ja meetmete valimise hõlbustamiseks on välja töötatud metoodiline raamistik, mida on tutvustatud alljärgneval joonisel.



Kokkuvõtlikult on metoodilise raamistiku põhimõtted järgmised.

- **Eelistatud võimalus pädevuste arendamiseks on koolitamine.** Kõige sobilikuma koolitusmeetodi valimisel tuleks arvesse võtta oskuste taset, mis on vaja saavutada. Kõrgemad oskuste tasemed on seotud interaktiivsemate meetoditega. Sel eesmärgil on teoreetilise alusena esitatud Bloomi õpiväljundite taksonoomia.

Õppemeetod	Määratlus
Pädevustasemete 3 ja 4 saavutamiseks	
Intervisioonil põhinevad õppeprogrammid	Intervisioon on eneseabimeetod, mida kasutavad eriala asjatundjad ja kolleegid, et aidata üksteisel tulla toime probleemidega, millega töökohal kokku puututakse. Mõnikord on arutelul ka juht.
Töökohapõhine õpe	Individuaalne töö käigus õppimise meetod, mille raames töötaja õpib uusi pädevusi tavapärasel tööolukorras. Töötaja saab ülesandeid täites otsest tagasisidet. Töötajat juhendav isik jälgib, juhendab ja annab tagasisidet.
Juhendamine ja tegevuse toetamine	Töökohal pakutav individuaalne toetus tehniliste ja/või isiklike funktsioonidega seotud küsimustes. Sellist toetust võidakse pakkuda asutusesiselt (juhi või kolleegi teise organisatsioonis töötava isiku poolt) või -väliselt (väline juhendaja).
Juhitud arutelu, milles osalevad eksperdid	Üritus, kus töötajatel on võimalik käsitleda töökohal esinevaid tehnilisi probleeme ning saada nende probleemide kohta juhiseid, nõuandeid ja näpunäiteid ning lahendusi.
Pädevustaseme 2 saavutamiseks	
Ülesanded (virtuaalsed)	Rühm töötajaid, kes soovivad teatavate pädevuste kohta rohkem õppida. Nad

Õppemeetod	Määratlus
klassiruumis	võivad kohtuda füüsiliselt ühes kohas või virtuaalselt.
Rühmatöö	Töötajate rühmale antakse ülesanne, mille nad peavad üheskoos täitma.
Interaktiivne mängustamine	Interaktiivne mängustamine on koolitustes mängude ülesehituse ja põhimõtete kasutamise protsess, et muuta koolitus õppija jaoks haaravamaks. Õppijad võistlevad otse ühe või mitme isikuga või osalevad individuaalselt interaktiivses tegevuses, mille puhul õppetulemusi teataval viisil premeeritakse.
Pädevustaseme 1 saavutamiseks	
Veebipõhine õpe	Täidetav koolitusfail, mille võib saata e-posti teel ja kasutada eraldiseisvalt personaalarvutis või laadida üles sobilikult konfigureeritud õppekorraldussüsteemi. See võimaldab omal tempos õppimist muu hulgas tekstisisu, staatiliste illustratsioonide ja animatsioonide põhjal ning perioodilist vastastikust suhtlemist motivatsiooni saamiseks ja õpitu meeldetuletamiseks.
Kaasavad esitlused	Interaktiivne meetod inimeste rühma kaasamiseks teatavat teemat käsitlevasse arutellusse. See võib toimuda arutelu, väitluse, lugude jutustamise, küsimuste ja vastuste sessioonina jne.

Koolituse korraldamise seisukohast on kaks võimalust, st osalemine olemasolevatel koolitusüritustel või institutsiooni jaoks kohandatud ürituste korraldamine. Valiku tegemisel tuleks arvesse võtta hinna ja kvaliteedi suhet, lähtudes 1) asjakohasusest ja 2) kuludest (koolitavate inimeste arv × ühe osaleja koolituskulud).

- **Värbamist** soovitatakse juhul, kui pädevuse hetketase on soovitava tasemega võrreldes madal ja lünk on vaja kiiresti täita. Värbamist tuleks kaaluda eeskätt oskuste tasemetega 3 ja 4 isikute asutusse toomiseks, et täita konkreetne pädevustega seotud lünk, mida ei saa kiiresti täita koolituse kaudu.
- Kaaludes **tegevuse edasiandmist asutusevälise oskusteabe hankimiseks** eesmärgiga kõrvaldada konkreetset pädevustega seotud lüngad, tuleks alati lähtuda ühest või mitmest ülesandest või allülesandest. Strateegiliste ülesannete puhul võib institutsioon kaaluda tegevuse edasiandmist üksnes ajutise lahendusena seni, kuni institutsiooniseseid pädevusi on piisavalt arendatud. Samuti soovitatakse hõlmata edasiantud tegevusse pädevuste arendamise alased tegevused. Mittestrateegiliste ülesannete puhul võib tegevuse edasiandmist kaaluda pikaajalise võimalusena, ent minimaalsel tasemel pädevusi tuleks arendada ka institutsioonisiseselt.
- **Tarkvararobotika** tähendab kohandatud tarkvara kasutuselevõtmist korduvate allülesannete täitmiseks. Võttes arvesse elektroonilise andmevahetuse suhtes kehtivaid e-ühetekevõtmise nõudeid ja allülesannete laadi, võib olla võimalik kasutada tarkvararobotikat projektide hindamise, haldus- ja rahastamiskõlblikkuse kontrollide ning maksetaotluste kontrollimise teatavate aspektide puhul. Tuleks välja töötada kasutusmall, et konkreetse kasutusviisi potentsiaali eelnevalt hinnata, seega ei peaks institutsioonid kaaluma seda võimalust kõige pakilisemate pädevustega seotud lünkade kõrvaldamiseks.
- **Osalemine õppevõrgustikes:** pädevustega on seotud mitu Euroopa tasandil loodud õppevõrgustikku, mida haldab kas komisjon või mõni akadeemiline asutus³. Nendes osalemist tuleks pidada eespool kirjeldatud tegevusi täiendavaks õppimisvõimaluseks.
- **Hea tava:** pädevuste arendamist käsitlev hea tava on kättesaadav regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi saidil⁴. Sarnaselt õppevõrgustikes osalemisele tuleks hea tava vastuvõtmist (muu hulgas vastastikuse õppimise kaudu) pidada täiendavaks õppimisvõimaluseks.

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

Selle tegevuse väljundina soovitatakse lisada institutsiooni tasandi analüüsi vormile loetelu pädevustest, mis on täiustamiseks välja valitud, ja valitud õppemeetod, võimaluse korral koos ajakavaga. Järgnevalt esitatakse see institutsiooni laiematele sidusrühmadele, nagu on kirjeldatud järgmise tegevuse all.

Kood	Pädevus	Hinnatud töötajate arv kokku	Hinnatud tasand 1	Hinnatud tasand 2	Hinnatud tasand 3	Hinnatud tasand 4	Arendamiseks valitud	Pädevuse arendamise meetod	Ajakava
MA.O.C1	Euroopa struktuuri- ja investeerimisfonde käsitlevad ELi/siseriiklikud õigusaktid						JAH	Koolitus	2018. aasta 3. kvartal
MA.O.C2	Liikmesriigi strateegilised dokumendid (nt riiklikud arengustrateegiad, asjaomane temaatiline ja valdkondlik poliitika)								
MA.O.C3	ELi/siseriiklikes õigusaktides sisalduvad kulutuste abikõlblikkuse eeskirjad ning suunised ja meetodid, sh toetuse ulatus								

Tegevus 3.3. Tööseminar tulemuste arutamiseks

Selle tegevuse eesmärk on jagada pädevuste hindamise tulemusi ja pädevuste arendamiseks kavandatud tegevusi institutsiooni laiemate sidusrühmadega ning saada selleks otsuste tegija heakskiit.

Kõnealusesse tööseminari võib kaasata riiklikud avaliku halduse koolid, et toetada institutsioonide vajadustele vastavate koolituspakkumiste kindlakstegemist.

Tegevus 3.4. Õppe- ja arengukava koostamine

Hindamise lõppjärgus soovitatakse institutsioonidel koostada õppe- ja arengukava, milles on kokku võetud hindamistulemused ja pädevuste arendamiseks kavandatud järeelmeetmed.

Hea tava on viia institutsiooni hallatava või rakendatava rakenduskava tehnilise toe eelarve vahendite kavandamine kooskõlla õppe- ja arengukavas sisalduvate tegevustega. Õppe- ja arengukava vorm on esitatud 3. lisa „Õppe- ja arengukava vorm” ning hõlmab järgmist:

- enesehindamise ulatus ja meetodika;
- pädevuse hindamise tulemused institutsiooni tasandil;
- kohesed pädevuste arendamise meetmed: valitud õppemeetodid ja -tegevused pädevustes esinevate lünkade kõrvaldamiseks ning rakendamise ajakava;
- kaalutlused seoses vahendi tulevaste kasutusviisidega, sealhulgas vastutuse, rakendusmenetluste ja vajalike ressurssidega seotud aspektid;
- rakendamise tegevuskava, mis käsitleb koheseid meetmeid ja ettevalmistusi tulevaseks kasutamiseks.

Plaani koostamisel võivad institutsioonid arutada ka seda, kas ELi pädevusraamistikus sisalduvate ülesannete ja allülesannete loetelu põhjal tuleks kaaluda ka võimalikke kohandusi organisatsiooni struktuuris. See võimaldaks täiendavalt selgitada rollide ja vastutusalade määramist organisatsiooni üksuste vahel.

4 KUIDAS VAHENEID KOHANDADA?

4.1 ELi pädevusraamistiku kohandamine

Kui institutsioon kavatseb vahendeid kohandada, siis soovitatakse salvestada kõik muudatused kõigepealt ELi pädevusraamistiku Exceli versioonis.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

Praktilisest seisukohast tuleb kohanduste tegemisel läbida järgmised etapid:

- uue ülesande lisamisel: esimene samm on üksikasjalikult kirjeldada allülesandeid, seejärel seostada olemasolevad ja uued pädevused ning määrata oskuste tasemed kõikide ametikohtade puhul;
- uue allülesande lisamisel: esimene samm on seostada olemasolevad ja uued pädevused ning määrata oskuste tasemed kõikide ametikohtade puhul;
- uue pädevuse lisamisel: uus pädevus tuleks seostada olemasolevate allülesannetega nii tegevustasandi töötajate kui ka kõikide muude ametikohtade puhul;
- oskuste tasemete muutmise puhul võib selleks lihtsalt olemasolevad tasemed uutega asendada;
- samuti soovitatakse kõiki muudatusi toimikus visuaalselt jälgida.

4.2 Enesehindamisvahendi kohandamine

4.2.1 Kuidas tööülesandeid lisada/redigeerida?

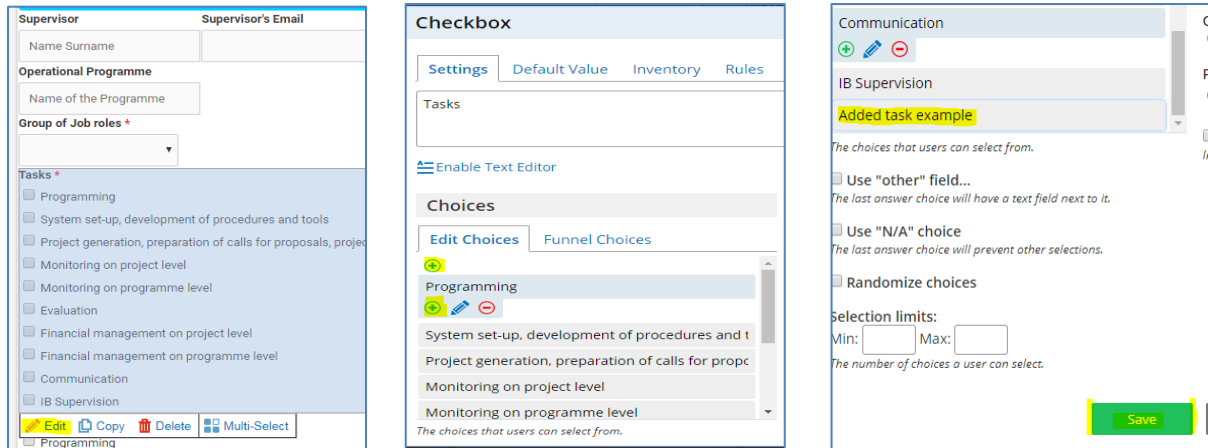
Nõuded

- Juhi juurdepääs enesehindamisvahendile
- ELi pädevusraamistik

Juhised

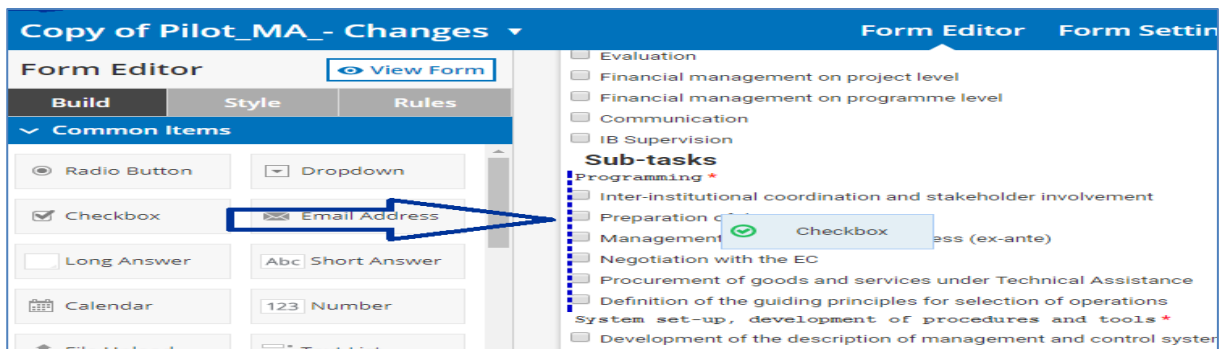
1. Logige sisse Formsiti leheküljele ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“) oma institutsiooni vormil.
2. Hõljuge kursoriga kastikese „Tasks“ („Ülesanded“) kohal ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“) all vasakul.

3. Valikuvõimaluse „Edit Choices“ („Redigeeri valikuid“) all vajutage ümmargusel „+“-märgil uute ülesannete lisamiseks VÕI vajutage pliiatsiikoonil ülesande nimetuse redigeerimiseks.
4. Vajutage rohelisele nupule „Save“ („Salvesta“) akna alumises osas.
5. Teie vormil kuvatakse lisatud/redigeeritud ülesanne.

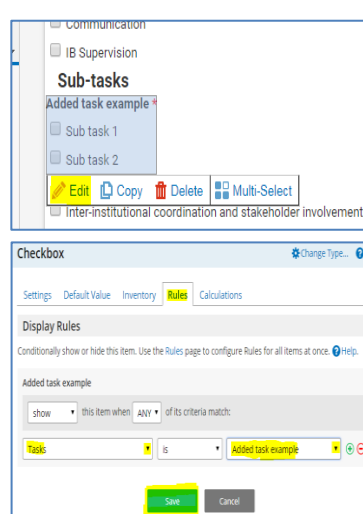
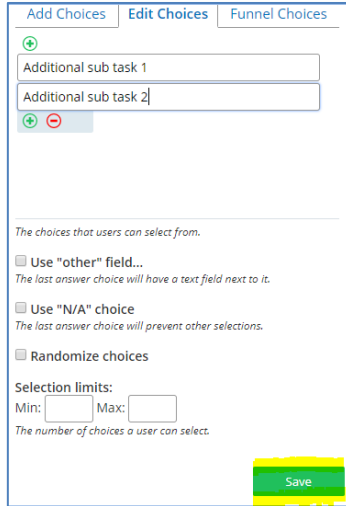
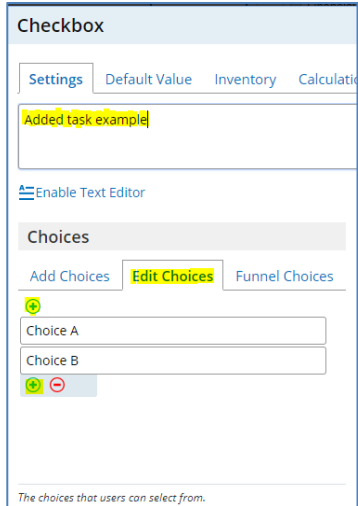


Märkus: kui Te ei soovi allülesandeid lisada, siis liikuge edasi 11. sammu juurde.

6. Uue allülesannete loetelu lisamiseks vajutage vasakul olevas menüüs „**Common Items**“ („Ühised elemendid“) märkeruudul („Checkbox“) ja lohistage see soovitud kohta pealkirja „Subtasks“ („Allülesanded“) all.
7. Klõpsake aknas „Checkbox“ („Märkeruut“) valikute „Choices“ all valikul „Edit Choices“ („Redigeeri valikuid“). Vajutage „+“-märgil allülesannete lisamiseks või kustutage tekst „Choice A“ („Valik A“) või „Choice B“ („Valik B“) täiendavate allülesannete nimetamiseks.



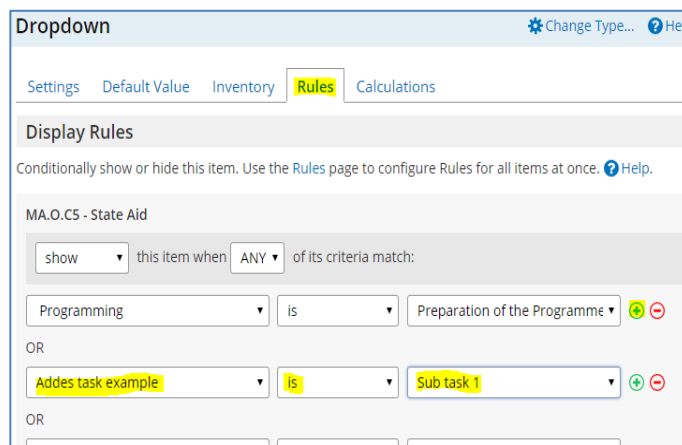
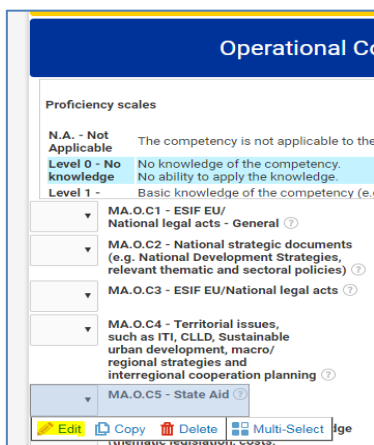
8. Kui kõik allülesanded on lisatud, siis klõpsake rohelisel nupul „Save“ („Salvesta“) lehekülje alumises osas.
9. Hõljuge kursoriga tekstikasti „Added“ („Lisatud“) kohal ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“).
10. Klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules“ („Reeglid“). Valige alumisest rippmenüüst valik „Tasks“ „is“ („Ülesanded „on“) ja „Added task example“ („Lisatud ülesande näide“) (seda tehes kehtestate reegli, et see kast kuvatakse ainult siis, kui menüüst „Tasks“ („Ülesanded“) valitakse „Added task example“ („Lisatud ülesande näide“)).



11. Uute allülesannetega seotud pädevuste

kindlakstegemiseks tuleb Teil kehtestada reeglid iga pädevuse kohta. Selleks kerige leheküljele 3, hõljuge kursoriga nende pädevuste kohal, mida soovite uutele ülesannetele ja allülesannetele lisada, ning klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“).

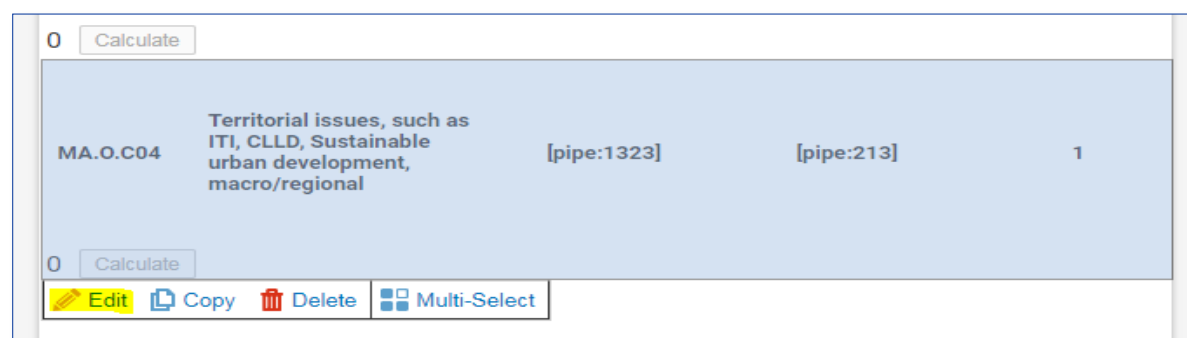
12. Klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules“ („Reeglid“). Lisage uus reegel, klõpsates rohelisel „+“-märgil, ja valige vastav reegel (meie näites kuvatakse valiku „Lisatud ülesande näide“ („added task example“) on „allülesanne 1“ („subtask 1“) puhul pädevus MA.O.C5).



13. Korrake seda protsessi jaotises „Self-assessment“ („Enesehindamine“) kõikide asjakohaste pädevuste puhul.

14. Järelevalve teostaja hinnangute lisamiseks kerige alla enesehindamise jaotiseni ja korrake sama protsessi samade pädevuste puhul, mis Te eelmises etapis valisite.

15. Iga pädevuse soovitud taseme kindlaksmääramiseks kerige alla tulemuste leheküljele (9) ja valige iga pädevuse kohta soovitud tase. Näide: kui allülesande 1 jaoks on vajalik pädevus MA.O.C5 (riigiabi) oskuste tasemel 3, siis hõljuge kursoriga asjakohase kastikese kohal ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“).



16. Klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules” („Reeglid”), lisage uus reegel, tehke rippmenüüdes asjakohase valiku, ja klõpsake nupul „Save” („Salvesta”).
17. Korrake seda protsessi kõikide lisatud pädevuste ja vastavate soovitud oskuste tasemete puhul.

Märkus: kui soovite ülesannet või allülesannet redigeerida, siis pidage meeles, et neist igaüks on seotud konkreetsete pädevustega, nagu on loetletud regionaal- ja linnapoliitika peadirektoraadi pädevusraamistikku käsitleval Exceli lehel. Kui soovite redigeeritud ülesannet vastavalt uutele nõuetele kohandada, siis veenduge, et muudate ka seotud pädevusi.

4.2.2 Kuidas muuta soovitud oskuste tasemeid?

Võtkem näitena olukorra, kus (programmitöö ülesande raames) allülesannet „Preparation of the program” („Programmi ettevalmistamine”) täitva töötaja soovitav oskuste tase pädevuse MA.O.C5 (riigiabi) puhul on 3. Kui otsustate, et selle pädevusega seotud oskuste tase peaks 3 asemel olema 2, siis järgige vajalike muudatuste tegemiseks alljärgnevat juhiseid.

Nõuded

1. Juhi juurdepääs institutsiooni Formsite'i leheküljele
2. ELi pädevusraamistik

Juhised

1. Logige sisse Formsite'i leheküljele ja klõpsake nupul „Edit” („Redigeeri”) oma institutsiooni vormil.
2. Kerige alla tulemuste leheküljele (lehekülj 9), hõljuge kursoriga MA.O.C5 soovitud taseme 3 kastikese kohal ja klõpsake nupul „Edit” („Redigeeri”).
3. Klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules” („Reeglid”).
4. Tehke kindlaks reegel, mida soovite muuta, klõpsake „-”-märgil selle eemaldamiseks ja klõpsake nupul „Save” („Salvesta”) lehekülje alumises osas.
5. Et siduda pädevuse MA.O.C5 soovitud tase 2 kõnealuse allülesandega, hõljuge kursoriga MA.O.C5 soovitud taseme 2 kastikese kohal ja klõpsake nupul „Edit” („Redigeeri”).

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2

Calculation Help

Settings **Rules**

Display Rules
Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. Help

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

Programming is Preparation of the Programme + -

OR

Project generation, preparation of is Preparation of proposals for st + -

OR

6. Soovitud reegli lisamiseks klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules“ („Reeglid“) ja seejärel „+“-märgil reegli kõrval.
7. Uue reegli lisamiseks tehke rippmenüüs asjakohane valik (meie näites „Programming“ („Programmitöö“) on „Preparation of programme“ („Programmi ettevalmistamine“)) ja klõpsake nupul „Save“ („Salvesta“).

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
0 Calculate				
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

Calculation Help

Settings **Rules**

Display Rules
Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. Help

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2

show this item when ANY of its criteria match:

Project generation, preparation of is Supporting applicants in relati + -

OR

Programming is Preparation of the Programme + -

4.2.3 Pädevuste lisamine

Nõuded

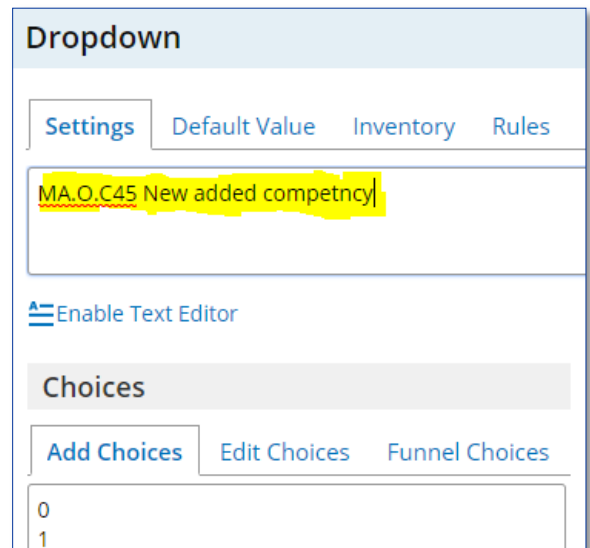
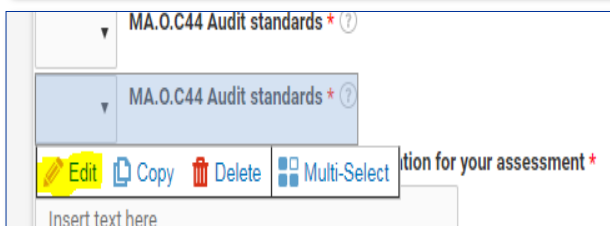
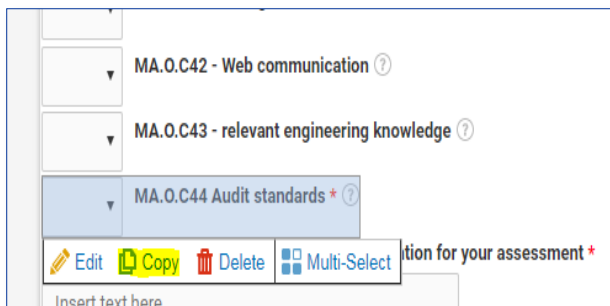
- Juhi juurdepääs institutsiooni Formsite'i leheküljele
- ELi pädevusraamistik

Juhised

1. Lisage kõnealune pädevus ELi pädevusraamistikku ja määrake kindlaks oskuste soovitud tasemed asjakohaste allülesannete puhul.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

2. Logige sisse Formsite'i leheküljele ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“) oma institutsiooni vormil.
3. Kerige alla enesehindamise lehekülgedele (tegevus-/juhtimis-/ametipädevused), hõljuge kursoriga viimase asjaomase kategooria pädevuse kohal ja klõpsake nupul „Copy“ („Kopeeri“).
4. Hõljuge kursoriga kopeeritud pädevuse kohal ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“).
5. Redigeerige pädevuse nimetust ja sisestage uus nimetus (parempoolne pilt).



6. Klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules“ („Reeglid“) ning kasutage „-“ ja „+“-märke uuel pädevuselt asjakohaste allülesannete eemaldamiseks või sellele nende lisamiseks (vastavalt väärtustele, mille olete ELi pädevusraamistikku lisanud).

Dropdown ⚙️ Change Type... ? Help

Settings Default Value Inventory **Rules** Calculations

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C44 Audit standards

show ▾ this item when ANY ▾ of its criteria match:

Monitoring on project level ▾ is ▾ Technical monitoring and on tl ▾ + -

OR

Monitoring on project level ▾ is ▾ Finding and reporting irregular ▾ + -

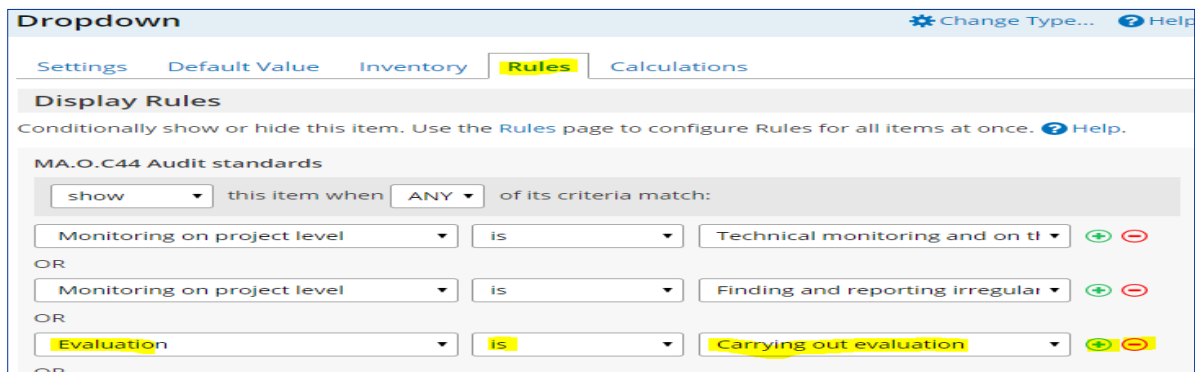
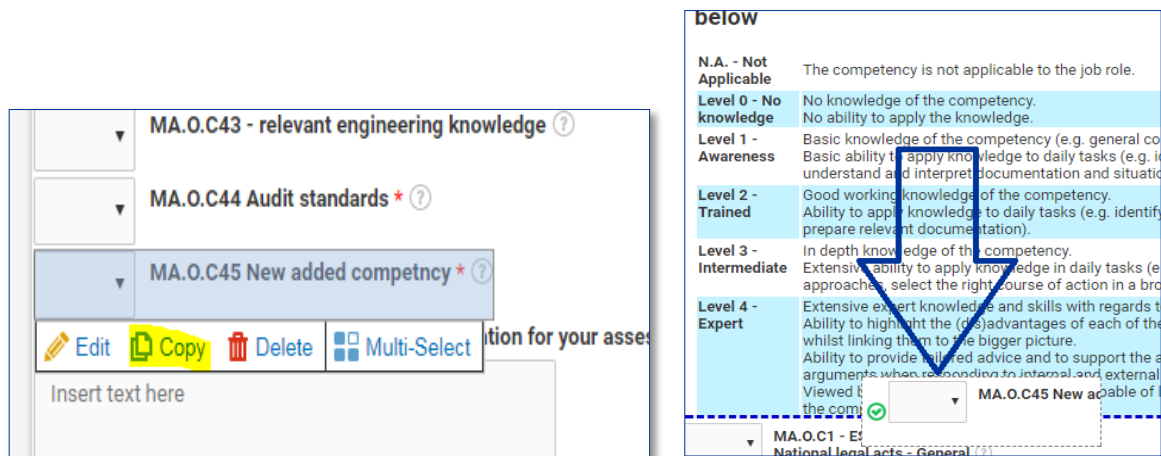
OR

Evaluation ▾ is ▾ **Carrying out evaluation** ▾ + -

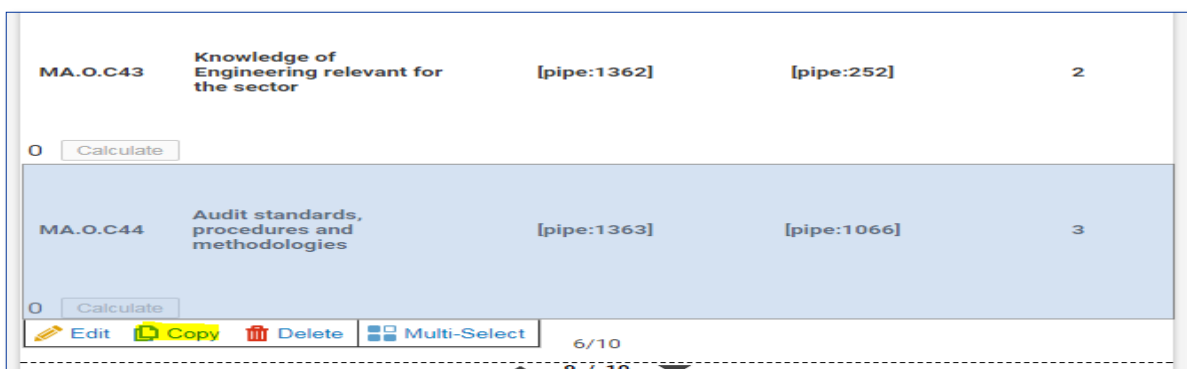
OR

7. Klõpsake rohelisel nupul „Save“ („Salvesta“).
8. Hõljuge kursoriga uue lisatud pädevuse kohal ja klõpsake nupul „Copy“ („Kopeeri“).

- Vajutage kopeeritud pädevusele ja pukseerige see vastavasse järelevalve teostaja hinnangu jaotisesse (kaks lehekülge allpool).



- Uue lisatud pädevuse soovitava taseme määramiseks kerige tulemuste jaotises (tegevus-/juhtimis-/ametipädevused; lk 9–10) kõnealuse pädevuse jaoks asjakohase kategooriani.
- Hõljuge kursoriga viimase leheküljel oleva tulemuste kastikese kohal ja klõpsake nupul „Copy“ („Kopeeri“).
- Hõljuge kursoriga kopeeritud tulemuste kastikese kohal ja klõpsake nupul „Edit“ („Redigeeri“).
- Uue lisatud pädevuse kirjeldamiseks redigeerige pädevuse andmeid, sealhulgas soovitud pädevuse taset.
- Soovitud reegli lisamiseks klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules“ („Reeglid“) ja seejärel „+“-märgil reegli kõrval.



15. Klõpsake ülemisel ribal nupul „Rules“ („Reeglid“) ning kasutage „-“ ja „+“-märke uuel pädevuselt asjakohaste allülesannete eemaldamiseks või sellele nende lisamiseks (vastavalt väärtustele, mille olete ELi pädevusraamistikku lisanud).

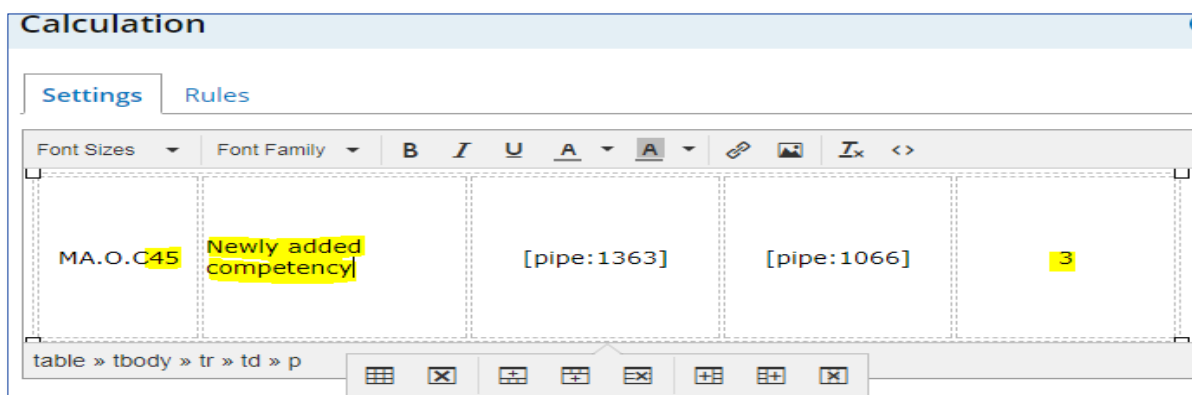
Märkus: kui otsustate redigeerida olemasoleva pädevuse nimetust, siis ärge unustage



MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			

Edit Copy Delete Multi-Select

tulemuste jaotises läbi vaadata vastavaid soovitud oskuste tasemeid ja neid vastavalt kohandada.



Calculation

Settings Rules

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

1. LISA ELI PÄDEVUSRAAMISTIK

Vt eraldi failid

- 1a Pädevusraamistik koordineerimisasutusele
- 1b Pädevusraamistik korraldusasutusele ja vahendusasutusele
- 1c Pädevusraamistik ühissekretariaadile
- 1d Pädevusraamistik sertifitseerimisasutusele
- 1e Pädevusraamistik auditeerimisasutusele

2. LISA TÖÖKAVA VORM

**Olukord
seisuga:**

Etapp	Ülesanded	1. kuu				2. kuu				3. kuu			
		1. nädal	2. nädal	3. nädal	4. nädal	1. nädal	2. nädal	3. nädal	4. nädal	1. nädal	2. nädal	3. nädal	4. nädal
1. etapp. Ettevalmistamine	Tegevus 1.1. Rakendusmeeskonna määramine												
	Tegevus 1.2. Rakendusmeeskonna koolitamine												
	Tegevus 1.3. Töötajate kaasamise ja võimalike kohanduste määratlemine												
	Tegevus 1.4. Materjalide ja vormide koostamine												
	Tegevus 1.5. Töökava määratlemine												
2. etapp. Enesehindamine	Tegevus 2.1. Koolitus ja teabevahetus												
	Tegevus 2.2. Pädevuste hindamise alustamine												
	Tegevus 2.3. Töötaja enesehindamine												
	Tegevus 2.4. Järelevalve teostaja hinnang töötajatele												

	Tegevus 2.5. Hindamise tulemused ja arutelu												
	Tegevus 2.6. Individaalsete hindamisaruannete koostamine												
3. etapp. Analüüs ning õppe- ja arengukava koostamine	Tegevus 3.1. Institutsiooni tasandi analüüside koostamine												
	Tegevus 3.2. Tulemuste analüüsimine ja meetmete prioriseerimine												
	Tegevus 3.3. Tööseminar tulemuste arutamiseks												
	Tegevus 3.4. Õppe- ja arengukava koostamine												

3. LISA ÕPPE- JA ARENGUKAVA VORM

Vt eraldi fail

4. LISA INSTITUTSIOONI TASANDI ANALÜÜSI VORMID

Vt eraldi failid

1a Analüüsi vorm koordineerimisasutusele

1b Analüüsi vorm korraldusasutusele ja vahendusasutusele

1c Analüüsi vorm ühissekretariaadile

1d Analüüsi vorm sertifitseerimisasutusele

1e Analüüsi vorm auditeerimisasutusele

