

HEA JUHTIMISTAVA JA HALDUSSUUTLIKKUSE TUGEVDAMINE ÜHTEKUULUVUSPOLIITIKA JAOKS

- KATSEPROJEKT KOOSTÖÖS OECDga -

TAUST

Selleks et tagada ELi vahendite tõhusus ja mõju liikmesriikides ja piirkondades, on olulised kvaliteetsed institutsioonid ja hästi toimivad haldusasutused. Seitsmendast ühtekuuluvusaruandest ning akadeemiliste ringkondade ja Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) hiljutistest uuringutest, milles keskendutakse ELi ühtekuuluvuspoliitika vahenditele, on näha, et piirkondadel, kus institutsioonid on nõrgad, on keerulisem tõhusalt ära kasutada regionaalarengu ja ühtekuuluvuspoliitika vahendeid ning võtta kõik investeeringutest, mida neist vahenditest toetatakse. Juhtimise kvaliteet kõikidel valitsemistasanditel mõjutab ühtekuuluvusinvesteeringute väljendumist suuremas majanduskasvus. Peale selle võivad kvaliteetsed institutsioonid (ja nende tavad) suurendada ühtekuuluvuspoliitika investeeringutest saadavat tulu, piirkonna konkurentsivõimet ja majanduskasvu, samal ajal kui viletsate institutsioonide mõju on vastupidine. Seetõttu on oluline investeerida juhtimisse, tagada kõikidel valitsemistasanditel ELi vahendite haldamiseks asjakohane suutlikkus ja kavandada tugevad investeerimisstrateegiad.

KATSEPROJEKT

2018. aasta juunis käivitati katseprojekt „Haldussuutlikkuse suurendamine valmistumisel programmitöö perioodiks 2021–2027“, et komisjoni ja OECD eksperdid saaksid pakkuda praktilist tuge suurendamiseks iga päev ELi vahenditega tegelevate asutuste haldussuutlikkust. Eesmärk oli katsetada ja arendada uusi lahendusi, et suurendada 2020. aasta järgsel eelarveperioodil haldussuutlikkust.

I etapp

- ▶ Tugevate ja nõrkade külgede väljaselgitamine nende käsitlemiseks protsessis, kuhu on kaasatud kõik asjakohased osalised.
- ▶ Tegevuskavade koostamine, et seada puuduste kõrvaldamiseks vahe-eesmärgid, eesmärgid ja tähtajad.

II etapp

- ▶ Tegevuskavade põhimeetmete elluviimine.



Sellele analüütilisele raamistikule tuginedi diagnoosimisprotsessis, mida kasutati haldussuutlikkuse suurendamise tegevuskavade koostamisel.

VIIS OSALEVAT RAKENDUSKAVA

- Rakenduskava „Transporditaristu, keskkond ja kestlik areng“ Kreekas
- Lubelskie piirkondlik rakenduskava Poolas A Lubelskie regionális program Lengyelországban
- Extremadura piirkondlik rakenduskava Hispaanias
- Rakenduskava „Konkurents ja ühtekuuluvus“ Horvaatias
- Rakenduskava „Majanduskasvuga piirkonnad“ Bulgaarias

PEAMISED TÄHELEPANEKUD



1. probleemistik: inimeste ja organisatsiooni juhtimine

- Korraldusasutustel on üldjuhul kvalifitseeritud ja professionaalsed töötajad, kuid neid ei tajuta ega juhita strateegilise varana.
- Soov saada rohkem koolitust on laialt levinud, kuid puudub strateegiline nägemus õppe- ja arendusmoodulitest ning need moodulid on alakasutatud.
- Korraldusasutused peavad olema võimelised värbama ja tööl hoidma tipptalente, kuid nad leiavad, et nende võimalused selleks on piiratud.



2. probleemistik: rakenduskava strateegiline elluviimine

- Investeeringute elluviimisega seotud strateegilise lähenemisviisi rakendamisel seisavad asutused silmitsi ühiste probleemidega, mis mõjutavad nende tõhusust.
- Sidusrühmade seas, eriti toetusesaajatega, saaks luua tugevamaid partnerlusi, sealhulgas rakendades paremini kohandatud ja suunatud lähenemisviise.



3. probleemistik: kasutamise eeltingimused

- Raamtingimused, nagu õigusloome kvaliteet, õiguskindlus ja õiguslik stabiilsus, bürokraatia ning institutsioonide kvaliteet, avaldavad märkimisväärset survet üldisele investeerimissuutlikkusele ja tulemuste kvaliteedile.



Kõrgema tasandi väljakutsed

- Korraldusasutuste tegevuses ja rakenduskavade praktilises elluviimises saaks teha suuremaid uuendusi.
- Asjakohases ulatuses tuleks ellu viia korraldusasutuste haldussuutlikkuse suurendamise algatusi, rakendades strateegilist ja terviklikku lähenemisviisi.

PEAMISED SOOVITUSED

Arendada töökorralduse täiustamise algatuste jaoks välja tõendusbaas, korraldades **töötajate seas süstemaatilisemaid uuringuid**

Selgitada välja soovitud pädevused ning keskenduda tööprotsessides, näiteks tulemuslikkuse juhtimisel ning õppimis- ja arendustegevuses, nende pädevuste **suurendamisele ja tasustamisele**

Vaadata läbi kandidaatideni jõudmise ja **tööandja reklaamimise strateegiad**, et laiendada kvalifitseeritud kandidaatide ringi

Uurida töötajate **asutusesisese liikuvuse** võimalusi, nagu lühiajaline rotatsioon korraldusasutuse eri osakondades

Määrata kindlaks riiklike ja piirkondlike arenguvajadusi kajastavad rakenduskava **investeeringusprioriteetid**, kaasates nende määratlemisesse ja valideerimisse rakenduskava **sidusrühmad**

Lua **foorum teabe vahetamiseks** korraldusasutuste ja koordineerimisasutuste vahel

Korraldada koolitusi või seminare, kus käsitletakse usaldusväärsete **väljund- ja tulemusnäitajate ning andmete ja meetmete hindamise meetodite** väljatöötamist ja kohaldamist

Koostada kaasavat lähenemisviisi rakendades (dialog kohalike ametiasutuste ja asjakohaste riiklike asutustega) **suutlikkuse suurendamise strateegia ja tegevuskava**, mis on kohandatud rakenduskava elluviimisele kaasatud eri liiki kohalike ametiasutustele

KORRALDUSASUTUSED

Soovitused seoses 1. probleemistikuga „inimeste ja organisatsiooni juhtimine“

Et arendada välja oskuslik ja kohanemisvõimeline töötajaskond, kelle pädevused on ELi vahendite tõhusaks haldamiseks sobivas kombinatsioonis, võiksid korraldusasutused

- selgitada välja Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide tõhusaks haldamiseks olemas olevad ja soovitud pädevused, kasutades selliseid vahendeid nagu Euroopa Komisjoni pädevusraamistik ja enesehindamisvahend, suheldes töötajate ja sidusrühmadega ning võrreldes enda asutust muude korraldusasutustega;
- selgitada välja olemasolevad oskused ning teha kindlaks tugevad küljed ja lüngad;

• uurida, kuidas pädevusraamistiku arendamisel või läbivaatamisel ning oskuste hindamisel saaks kasutada olemasolevaid vahendeid, nagu õppe- ja arendusmoodulid, fookusrühmad, mitteametlikud teadmiste vahetamise raamistikud jms.

Et meelitada ligi ja värvata õigete oskustega kandidaate, võiksid korraldusasutused

- rakendada lisaabinõusid, et kaasata kandidaate väljastpoolt tavapärasest kandidaatide ringi, näiteks kasutada sotsiaalmeediat, suhelda rohkem ülikoolidega ning uuendada ametijuhendeid ja kandideerimisportaale;
- võimaluse korral kohandada värbamisprotsesse, et kontrollida hindamise käigus rohkemate oskuste ja pädevuste olemasolu;
- kaaluda, kuidas saaks tõhusamalt kasutada meeskonnaga liitumise protsesse ja sisseelamisprogramme, et lõimida uued töötajad ning anda neile vajalikud oskused, et nad saaksid võimalikult kiiresti tegutsema hakata.

Et parandada pikaajalist ja strateegilist keskendumist õppele ja arengule, võiksid korraldusasutused

- luua vajaminevate oskuste tõendusbaasi, analüüsides esinevaid lünki (vt eespool) ning kogudes tegevpersonalilt ja juhtkonnalt õppimis- ja arenguvajaduste kohta tagasisidet, mille põhjal saaks astuda samme;
- panna töötajad rohkem vastutama oma karjääri arendamise eest, täiendades töötajatele kättesaadavate õppimisvõimaluste valikut näiteks auditoorse koolituse, veebipõhiste kursuste või interaktiivsete seminaridega. Selleks võib kasutada kolleegide vahelist teabevahetust toetavat Euroopa Komisjoni vahendit TAIEX-REGIO PEER 2 PEER;
- viia õppe- ja arengualgatused kooskõlla pädevusraamistikuga ning lõimida see pidevasse tulemuslikkuse juhtimise ja karjääri arendamise protsessi.

Et suurendada töötajate kaasamist ja motivatsiooni, võiksid korraldusasutused

- luua tõendusbaasi, korraldades töötajate seas süstemaatilisemaid uuringuid ja lahkumisvestlusi. Neisse tuleks kaasata võimalikult palju töötajaid, et parandada võrreldavust, kandes piisavalt hoolt selle eest, et eelnevalt tutvustatakse eesmärke ja saavutatakse kõrgema juhtkonna toetus;
- täiustada peamiste tööprotsessidega, näiteks tulemuslikkuse juhtimisega seotud teavitamistegevust, et parandada teabe kättesaadavust ja muuta läbipaistvamaks töötajate karjääri mõjutavad otsused, mis käsitlevad näiteks edutamist, juurdepääsu koolitustele või tulemustasu;
- hankida (kõrgemalt) juhtkonnalt süstemaatilisemalt toetust töötajate kaasamise algatustele, korraldades korrapäraseid kohtumisi juhtkonnaga, kutsudes kokku arutelurühmi ja pakkudes juhtidele spetsiaalset koolitust.

Et suurendada aastatel 2021–2027 ees ootavate katsumustega rinda pistmiseks tööjõu strateegilise planeerimise alast suutlikkust, võiksid korraldusasutused

- anda personaliüksustele strateegilisem positsioon, et nad saaksid mängida suuremat rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, eelkõige selgitada välja ja värvata suure potentsiaaliga andekad inimesed ning neid arendada;
- jälgida personalipoliitika ja -menetluste mõju, koguda tööjõuandmeid ja need läbi vaadata ning vajaduse korral kohandada poliitikat, sealhulgas paigutada kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega ümber eelarve- ja inimressursid;
- selgitada välja soovitud pädevused ning keskenduda tööprotsessides, näiteks tulemuslikkuse juhtimisel ning õppimis- ja arendustegevuses, nende pädevuste suurendamisele ja tasustamisele.

Et tagada oma organisatsiooni struktuuri otstarbekohasus, võiksid korraldusasutused

- teha kindlaks, kas nende organisatsiooni struktuur ja skeem sobivad 2020. aasta järgsel perioodil ees ootavate katsumuste jaoks ning kas nad on piisavalt paindlikud, et kasutada ära tekkivad võimalused;
- selgitada välja manööverdamisruumi olukordades, kus põhjalike muutuste tegemine ei ole jäikade õigusnormide tõttu otstarbekas, kaasates ressursside ja tööprotsesside teemalisse dialoogi tegevpersonalilt ja juhtkonnaga;
- teha kindlaks viisid, kuidas viia töövoog vastavusse inimressurssidega, kasutades strateegilisemalt ajutiste või lühiajaliste lepingute sõlmimise võimalust.

Et parandada asutusesisest liikuvust ja oskuste vastavusse viimist vajadustega, võiksid korraldusasutused

- luua meeskonna asjakohase kvalifikatsiooni, oskuste ja pädevustega töötajatest, kes on valmis lühiajaliseks lähetuseks või töövahetuseks mõnes muus korraldusasutuse osakonnas;
- lõimida asutusesisese liikuvuse tulemuslikkuse juhtimise ning õppe- ja arengukavadesse, et juhid saaksid kasutada seda oma töötajate arendamise vahendina;
- teavitada selgelt kõiki töötajaid võimalustest, nõuetest ja ootustest ning lihtsustada asutusesisese liikuvuse puhul rakendatavaid heakskiitmisprotsesse.

Et parandada teadmushaldust ja teabevahetust, võiksid korraldusasutused

- luua tegevpersonali praktikakogukonnad või arutelurühmad, kus asjakohasel juhul osaleb ka juhtkond, ning neid toetada, et parandada teadmiste liikumist olukorras, kus korralduslik või institutsiooniline jäikus tekitab programmitöös takistusi;
- luua intraneti, kus töötajad pääsevad ligi teabele ilma vajaduseta kasutada ametlikumaid kanaleid (nt kirjalik vastus kirjalikule küsimusele õigusakti tõlgendamise kohta);
- kui on olemas sellised vahendid nagu dokumentide jälgimise süsteem, töötada välja ühised põhimõtted selle kohta, kuidas töötajad peaksid süsteemi kasutama, kuna erinevused lähenemisviisis võivad sageli vähendada süsteemi tõhusust.

Soovitused seoses 2. probleemistikuga „rakenduskava strateegiline elluviimine“

Et rakendada planeerimisel, programmitöös ja prioriteetide seadmisel strateegilisemat lähenemisviisi, võiksid korraldusasutused

- uurida rakendusprotsessi iga etapi mõju, et selgitada välja, kuidas hallata rakenduskava nii, et sellega toetatakse kava eesmärkide saavutamist, ent samas panustatakse riigi valdkondlikesse või piirkondlikesse arengueesmärkidesse;
- määrata kindlaks riiklikke ja piirkondlikke arenguvajadusi kajastavad investeerimisprioriteetid, kaasates nende määratlemisesse ja valideerimisse sidusrühmad, et tagada usaldusväärsus, täiendada tõendusbaasi ja suurendada osalemist projektikonkurssidel (parema omaksvõtmise kaudu);
- teha programmitöö perioodi alguses kindlaks eri rakenduskavade või prioriteetide ühised või täiendavad eesmärgid ning töötada välja projektikriteeriumid, mis võivad aidata sellist täiendavust suurendada;
- luua stiimulid, et saavutada rakenduskava raames või rakenduskavade vahel sünergia, näiteks anda lisapunkte projektidele, mis aitavad saavutada enam kui ühe prioriteetse suuna eesmärgi, või integreeritud projektidele, millega panustatakse rohkem kui ühte rakenduskavasse.

Et optimeerida rakenduskavade kavandamise ja elluviimise koordineerimist, võiksid korraldusasutused

- vaadata üle olemasolevad dialoogimehhanismid (temaatilised töörühmad, võrgustikud, komiteed, allkomiteed jne) ning teha kindlaks, kas nende täiendamiseks on vaja mitut sidusrühma hõlmava dialoogi mehhanismi, mis keskendub üksnes rakenduskavale või toetab riigi korraldusasutuste vahelist dialoogi, või tuleks ratsionaliseerida ja kohandada olemasolevaid dialoogimehhanisme; tagada, et dialoogimehhanismidel on selged eesmärgid.

Et kaotada teabelüngad, parandada teadmiste jagamist ja laiendada teabevahetust, võiksid korraldusasutused

- rakendada kogu rakendussüsteemis teabe ja teadmiste jagamisel tugevamat alt-üles lähenemisviisi, luues võimalused suhelda korrapäraselt ja kahepoolselt vahendusasutuste ja toetusesaajatega, et vahetada teavet muudatuste kohta õigusnormides, protsessides või rakenduskavades;
- tagada korrapärase ja hästi struktureeritud teabevahetuse toetusesaajatega, sealhulgas teavitades toetusesaajaid aktiivselt sellest, millist kasu toovad eraldatavad vahendid nende arengueesmärkide saavutamisel;
- anda kodanikele võimaluse avaldada arvamust kohalike investeerimisvajaduste, kavandatud projektieesmärkide või ELi vahendite kohta üldiselt ja võimaluse väljendada oma arusaama neist.

Et tõhusalt suurendada toetusesaajate suutlikkust, võiksid korraldusasutused

- ühtlustada toetusesaajatega suhtlemise ja toetusesaajate toetamise protsessi, näiteks luua neile kogu projekti elluviimise ajaks ühtse kontaktpunkti;
- parandada kas enda või vahendusasutuste poolt toetusesaajatele antavate suuniste ja pakutava toe sagedust ja kvaliteeti, koostades programmitöö perioodi alguses tervikliku ülevaate toetusesaajatest ja nende tegelikust suutlikkusest ning määrates tuvastatud suutlikkuse puudujääkide põhjal kindlaks, kes ja kuidas peaks aitama suurendada suutlikkust konkreetsetes valdkondades;
- edendada korrapärast ja pidevat teabevahetust toetusesaajatega ja toetusesaajate seas, kasutades interaktiivseid seminare, võrgustikke, veebipõhist juhendamist jms;
- teha koostööd toetusesaajaid toetavate organisatsioonidega, näiteks konsultatsioonifirmade, ettevõtluskodade ja piirkondlike omavalitsusliitudega, et teha kindlaks suutlikkuse suurendamise vajadused ja korraldada asjakohaseid seminare.

Et aktiivselt suhelda mitmesuguste väliste sidusrühmadega, võiksid korraldusasutused

- tagada sidusrühmade kaasamise kogu programmi investeerimistsükli jooksul alates kavandamis- ja rakendamisprotsessist kuni seire- ja hindamisetapini;
- seada sisse mitut sidusrühma hõlmava dialoogi platvormid, et sidusrühmade panus oleks ulatuslikum ja tõhusam, näiteks luua laiapõhjalise valdkondadevahelise Euroopa struktuuri- ja investeerimisfondide dialoogifoorumi, kus osalevad toetusesaajad, muud avaliku, erasektori ja kodanikuühiskonna organisatsioonid jt.

Et muuta rakenduskava elluviimise protsess strateegilisemaks, võiksid korraldusasutused

- laiendada konkursikutsete avaldamise kanalite valikut (kasutada sotsiaalmeediat, spetsiaalseid rakendusi, ettevõtluskodade kohtumisi, kutseliite, ülikoole, vabaühenduste võrgustikke jms);
- kavandada katseprojekti, et katsetada uusi projektikonkursside korraldamise ja projektide valimise lahendusi;
- luua rakendamismisvalmis projektide registri, et projektid saaks uue programmitöö perioodi alates võimalikult kiiresti ellu viia ning et vähendada miinimumini projektide uude perioodi üleviimise mõju.

Et laiendada tõendusbaasi ja tulemuste hindamist toetavaid tulemuslikkuse mõõtmise tavasid, võiksid korraldusasutused

- osaleda koolitustel või seminaridel, kus käsitletakse usaldusväärsete väljund- ja tulemusnäitajate ning andmete ja meetmete hindamise meetodite väljatöötamist ning vaadeldakse, kuidas rakendada õpitut rakenduskavade kavandamisel, programmitöös ja rakenduskavade kohandamisel. Selliseid seminare võib kavandada ja korraldada riigi tasandil kõikidele korraldusasutustele (korraldajaks võib olla näiteks riigi koordineerimisasutus koos statistikaametiga) või ELi tasandil liikmesriikide koordineerimis- ja korraldusasutustele;
- koguda lisaks kvantitatiivsetele andmetele ka kvalitatiivseid andmeid, sealhulgas vaatluste, fookusrühmade töö ja hindamisuuringute kaudu.

RIIKIDE AMETIASUTUSED

Katseprojekti raames uuriti mitut küsimust, mille lahendamiseks on vaja kõrgema tasandi toetust ja meetmeid. Eelkõige selgus järgmine:

- tuleb toetada suuremate uuenduste tegemist korraldusasutuste tegevuses ja nende rakenduskavade praktilises elluviimises;
- asjakohases ulatuses tuleks suurendada korraldusasutuste haldussuutlikkust;
- Euroopa struktuuri- ja investeerimisfonde reguleerivate liikmesriigi tasandi õigusnormide suhtes rakendatava lähenemisviisi läbivaatamine võib edendada investeringute õigeaegset rakendamist;
- juhtimis- ja kontrollisüsteemide ning seirekomisjonide institutsioonilist korraldust saaks uuesti hinnata ja võimalik et ka kohandada, et muuta see otstarbekamaks;
- uuesti hinnata ja kohandada tuleb ka seirekomisjonide praktilist kaasamist;
- võiks taotleda või toetada korraldusasutuste suuremat osalemist ja panustamist strateegilistes ja tegevusega seotud aruteludes.

EUROOPA KOMISJON

Katseprojekti raames kogutud teave osutas veel mitmele valdkonnale, kus Euroopa Komisjon võiks kaaluda, kuidas ta saaks kõige paremini suurendada korraldus- ja muude asutuste suutlikkust, et toetada ELi ühtekuuluvuspoliitika eesmärkide saavutamist. Eeskätt selgus järgmine:

- asjakohases ulatuses tuleks suurendada korraldusasutuste haldussuutlikkust;
- korraldusasutustele võiks kasuks tulla sihipärasem toetus, mille puhul on võetud arvesse institutsiooniliste osalejate mitmekülgust ja piiranguid, millega nad kokku puutuvad;
- riikide ametiasutusi võiks veelgi enam julgustada konsulteerima juhtimis- ja kontrollisüsteemide väljatöötamisel ning rakenduskavade elluviimiseks vajalike protsesside kavandamisel korraldusasutustega;
- foorumi loomine teabe vahetamiseks korraldusasutuste seas oleks teretulnud ja kasulik.



EUinmyregion



#EUinmyregion