

HYVÄN HALLINNON JA HALLINNOLLISTEN VALMIUKSIEN VAHVISTAMINEN KOHEESIOPOLITIIKASSA

- YHTEISTYÖSSÄ OECD:N KANSSA
TOTEUTETTAVA KOKEILUHANKE -

TAUSTAA

Laadukkaat instituutiot ja toimivat hallinnot ovat tärkeitä EU:n varojen tehokkuuden ja vaikutuksen kannalta jäsenvaltioissa ja alueilla. Seitsemännessä koheesiokertomuksessa sekä yliopistojen ja Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) viimeaikaisissa tutkimuksissa on keskitytty EU:n koheesiopolitiikan rahoitukseen. Niistä on käynyt ilmi, että alueilla, joilla on heikkoja instituutioita, on muita suurempia vaikeuksia käyttää tehokkaasti alueelliseen kehitykseen ja yhteenkuuluvuuteen tarkoitettuja rahastoja ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla näistä rahastoista tuettavia investointeja. Hallinnon laatu kaikilla hallinnon tasoilla vaikuttaa siihen, miten koheesioinvestoinneilla voidaan lisätä kasvua. Lisäksi laadukkaat instituutiot (ja niiden myötä institutionaaliset käytännöt) voivat vaikuttaa myönteisesti koheesiopolitiikan investoinneista saataviin tuloksiin, alueelliseen kilpailukykyyn ja talouskasvuun, kun taas heikkojen instituutioiden vaikutus on päinvastainen. Siksi on olennaisen tärkeää investoida hallintoon, rakentaa riittävät valmiudet EU:n varojen hallinnointia varten kaikilla hallinnon tasoilla ja laatia vakuuttavia investointistrategioita.

KOKEILUHANKE

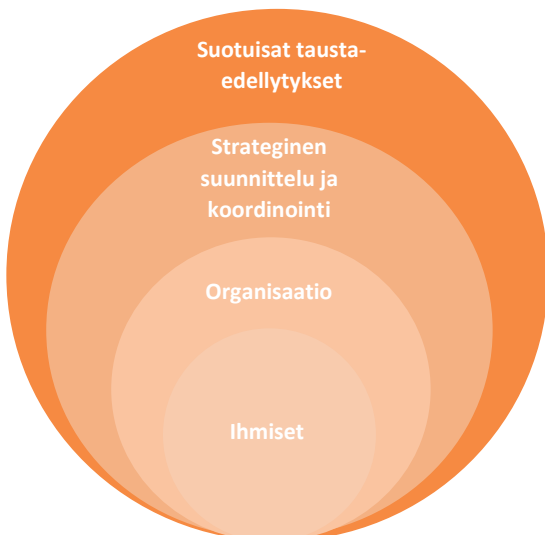
Kesäkuussa 2018 käynnistettiin kokeiluhanke hallinnollisten valmiuksien etupainotteisesta kehittämisestä ohjelmakautteen 2021–2027 valmistautumista varten. Hankkeessa komission ja OECD:n asiantuntijat antavat käytännön tukea EU:n varoja päivittäin käsittelevien viranomaisten hallinnollisten valmiuksien vahvistamiseksi. Tavoitteena on testata ja kehittää uusia ratkaisuja hallinnollisten valmiuksien vahvistamiseksi vuoden 2020 jälkeisellä talousarviokaudella.

Vaihe I

- ▶ Määritetään vahvuudet ja erityiset heikkoudet, joihin on puututtava, osallistavassa prosessissa, jossa ovat mukana kaikki asiaankuuluvat toimijat.
- ▶ Laaditaan puutteiden korjaamiseksi etenemissuunnitelmia, joissa esitetään välitavoitteet, tavoitteet ja määräajat.

Vaihe II

- ▶ Toteutetaan etenemissuunnitelmien keskeiset asiaankuuluvat toimet.



VIISI OSALLISTUVAA OHJELMAA

- Kreikassa liikenneinfrastruktuuria, ympäristöä ja kestävästä kehitystä koskeva ohjelma
- Puolassa Lubelskien alueellinen ohjelma
- Espanjassa Extremaduran alueellinen ohjelma
- Kroatiassa kilpailukykyä ja yhteenkuuluvuutta koskeva ohjelma
- Bulgariassa alueiden kasvua koskeva ohjelma.

Tätä analyysikehystä käytettiin pohjana arviointiprosessissa, jonka avulla laadittiin etenemissuunnitelmia hallinnollisten

TÄRKEIMMÄT HAVAINNOT



Haastealue 1: Ihmiset ja organisaation johtaminen

- Hallintoviranomaisilla on yleensä osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä, mutta sitä ei pidetä tai hallinnoida strategisena voimavarana.
- Lisäkoulutusta toivotaan laajasti, mutta oppimis- ja kehittämismoduuleista puuttuu strateginen visio ja niitä hyödynnetään liian vähän.
- Hallintoviranomaisten on pystyttävä rekrytoimaan ja pitämään huippuosaajat, mutta sitä koskevien mahdollisuuksien katsotaan olevan rajallisia.



Haastealue 2: Strateginen ohjelman täytäntöönpano

- Viranomaisilla on investointien toteuttamista koskevassa strategisessa lähestymistavassaan yhteisiä haasteita, jotka vaikuttavat niiden tehokkuuteen.
- Sidosryhmien välisiä kumppanuuksia on varaa vahvistaa, erityisesti tuensaajien kanssa, muun muassa entistä yksilöllisempien ja kohdennetumpien toimintamallien avulla.



Haastealue 3: Suotuisat taustaedellytykset

- Sääntelyn laadun, oikeusvarmuuden ja vakauden, byrokratian ja instituutioiden laadun kaltaiset taustaedellytykset luovat huomattavaa painetta yleisiin investointivalmiuksiin ja tulosten laatuun.



Korkean tason haasteet

- Hallintoviranomaisten toiminnassa ja ohjelmien käytännön toteuttamisessa on varaa lisätä innovointia.
- Hallintoviranomaisten hallinnollisten valmiuksien kehittämistä koskevat aloitteet olisi toteutettava asianmukaisessa laajuudessa strategisesti ja kokonaisvaltaisesti.

KESKEISET SUOSITUKSET

Luodaan organisaation kehittämisoitteille tietopohja tekemällä aiempaa **järjestelmällisempiä kyselytutkimuksia työntekijöiden osallistumisesta.**

Määritetään haluttu osaaminen ja ohjataan liiketoimintaprosesseja, kuten tulosjohtamista sekä oppimista ja kehittämistä, jotta kyseistä osaamista voidaan **parantaa ja** siitä voidaan **palkita.**

Arvioidaan **strategioita**, joilla pyritään tavoittamaan hakijoita ja **luodaan työntäjän julkisuuskuva**, jotta pätevien hakijoiden joukkoa voidaan laajentaa.

Selvitetään mahdollisuuksia henkilöstön **sisäiseen liikkuvuuteen**, esimerkiksi lyhytaikaiseen ”kiertoon” hallintoviranomaisen eri osissa.

Määritetään ja hyväksytään toimenpideohjelmille niiden **sidosryhmien** kanssa kansallisiin ja alueellisiin kehittämistarpeisiin perustuvia **investointiprioriteetteja.**

Perustetaan **foorumi** hallintoviranomaisten ja koordinoitujen välistä **vaihtoa** varten.

Toteutetaan koulutusohjelmia tai työpajoja, joissa suunnitellaan luotettavia **tuotos- ja tulosindikaattoreita, tietojen ja toiminnan arviointitekniikoita** ja niiden soveltamista.

Laaditaan erityyppisille paikallisviranomaisille **räätälöity valmiuksien kehittämisstrategia ja toimintasuunnitelma** osallistavan vuoropuhelun avulla (paikallisviranomaisten ja kansallisten elinten dialogi).

HALLINTOVIROMAISET

Haastealueen 1 suositukset: Ihmiset ja organisaation johtaminen

Jotta voidaan saada aikaan osaava ja mukautuva työvoima, jolla on sopiva yhdistelmä EU:n rahastojen tehokkaaseen hallintaan tarvittavaa osaamista, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Määritetään ERI-rahastojen tehokasta hallintoa varten tarvittava nykyinen ja haluttu osaaminen muun muassa Euroopan komission osaamiskehyksen ja itsearviointivälineen, työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön sekä muiden hallintoviranomaisten kanssa tehtävän vertailuanalyysin kaltaisten työkalujen avulla.
- Kartoitetaan nykyiset taidot ja määritetään vahvuudet ja puutteet.

• Selvitetään, miten nykyisillä työkaluilla, kuten oppimis- ja kehitysmoduuleilla, täsmäryhmillä, epävirallisilla tiedonvaihtoverkostoilla ynnä muilla, voitaisiin saada tietoa osaamiskehityksen ja taitojen arvioinnin kehittämistä tai tarkistamista varten.

Jotta voidaan houkutella ja rekrytoida hakijoita, joilla on soveltuvat taidot, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Käytetään täydentäviä työkaluja houkuttelemaan hakijoita perinteisten hakijaryhmien ulkopuolelta, esimerkiksi hyödyntämällä sosiaalista mediaa, lisäämällä yhteyksiä yliopistoihin, muotoilemalla uudelleen tehtävänkuvauksia ja käyttämällä sovellusportaaleja.
- Mukautetaan rekrytointiprosesseja mahdollisuuksien mukaan, jotta taitoja ja osaamista voidaan testata entistä laajemmin arvioinnin aikana.
- Pohditaan, miten töiden aloittamiseen liittyviä prosesseja ja perehdyttämishjelmia voitaisiin entisestään tehostaa, jotta uudet työntekijät pääsisivät osaksi työyhteisöä, saisivat tarvittavat taidot ja pystyisivät toimimaan täysipainoisesti ja joutuisasti mahdollisimman pian.

Jotta voidaan parantaa oppimista ja kehittymistä koskevia pitkän aikavälin strategisia suuntaviivoja, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Laaditaan osaamistarpeita koskeva tietopohja puuteanalyysin (ks. edellä) avulla ja keräämällä operatiivisella tasolla toimivalta henkilöstöltä ja johdolta toteuttamiskelpoista palautetta oppimis- ja kehitystarpeista.
- Lisätään henkilöstön vastuuta omasta urakehityksestään laajentamalla tarjolla olevien oppimisvaihtoehtojen yhdistelmää, kuten luokkahuonepohjaista koulutusta, verkkokursseja ja vuorovaikutteisia työpajoja. Tämän tukena voitaisiin käyttää Euroopan komission välinettä, jolla tuetaan vertaisvaihtoa (TAIEX-REGIO Peer2Peer -väline).
- Mukautetaan oppimis- ja kehitysalotteita osaamiskehitykseen ja yhdistetään ne osaksi jatkuvia tulosjohtamis- ja urakehitysprosesseja.

Jotta voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Laaditaan tietopohja työntekijöiden entistä järjestelmällisempien sitoutumis- ja poistumistutkimusten avulla. Tätä pitäisi levittää mahdollisimman laajalle yleisölle vertailtavuuden parantamiseksi, ja siinä olisi huolehdittava asianmukaisesti, että tavoitteista tiedotetaan etukäteen ja että saadaan ylimmän johdon tuki.
- Parannetaan viestintää keskeisistä liiketoimintaprosesseista – kuten tulosjohtamisesta – tietojen saatavuuden parantamiseksi ja henkilöstön uraan vaikuttavien päätösten, kuten ylennyksen, koulutuksen saatavuuden ja tulospalkkauksen, avoimuuden lisäämiseksi.
- Lisätään järjestelmällistä tukea ylimmältä johdolta ja johtajuutta työntekijöiden sitoutumista koskevia aloitteita varten säännöllisten koko organisaation laajuisten kokousten, keskusteluryhmien sekä esimiesten erikoiskoulutuksen avulla.

Jotta voidaan kehittää strategisia työvoimasuunnittelunvalmiuksia kauden 2021–2027 haasteisiin vastaamiseksi, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Sijoitetaan henkilöstöyksiköjä aiempaa strategisemmin siten, että niillä voi olla suurempi rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, erityisesti tunnistamalla ja rekrytoimalla potentiaalisia huippuosaajia ja kehittämällä näiden potentiaalia.
- Seurataan henkilöstöä koskevien toimintalinjojen ja menettelyjen vaikutuksia, kerätään ja arvioidaan työvoimatietoja ja mukautetaan toimintalinjoja tarvittaessa muun muassa kohdentamalla talousarvio- ja henkilöresursseja uudelleen organisaation tavoitteiden mukaisesti.
- Määritetään haluttu osaaminen ja ohjataan liiketoimintaprosesseja, kuten tulosjohtamista sekä oppimista ja kehittämistä, jotta kyseistä osaamista voidaan parantaa ja siitä voidaan palkita.

Jotta voidaan varmistaa organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuus, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Selvitetään, vastaako nykyinen organisaatorakenne ja -kaavio vuoden 2020 jälkeisen ajanjakson haasteisiin ja onko se riittävän ketterä mahdollisuuksien hyödyntämiseen.
- Määritetään liikkumavara tilanteissa, joissa kokonaisvaltainen muutos on tiukan lainsäädännön vuoksi epäkäytännöllistä, ottamalla operatiivinen henkilöstö ja johto mukaan voimavaraja ja liiketoimintaprosesseja koskevaan vuoropuheluun.
- Määritetään, miten työnkulku sovitetaan yhteen henkilöresurssien kanssa käyttämällä aiempaa strategisemmin tilapäisten tai lyhytaikaisten sopimusten mahdollisuuksia.

Jotta sisäistä liikkuvuutta ja taitojen kohtaamista voidaan parantaa, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Laaditaan luettelo työntekijöistä, joilla on asianmukaiset taidot, osaaminen ja pätevyys ja jotka pystyvät suorittamaan lyhytaikaisen komennuksen tai työvaihdon hallintoviranomaisen eri osassa.
- Yhdistetään sisäinen liikkuvuus tulosjohtamiseen ja oppimis- ja kehittämissuunnitelmiin, jotta esimiehet voivat käyttää sitä työkaluna henkilöstön kehittämisessä.
- Tiedotetaan selkeästi mahdollisuuksista, vaatimuksista ja odotuksista koko henkilöstölle ja yksinkertaistetaan sisäisen liikkuvuuden hyväksyntäprosesseja.

Jotta tietämyksen hallintaa ja viestinnän sujuvuutta voidaan parantaa, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Kehitetään ja tuetaan operatiivisen tason henkilöstön käytäntöyhteisöjä tai keskusteluryhmiä, joihin johto voisi tarvittaessa osallistua, jotta voidaan parantaa tietämyksen jakamista, jos organisaation tai instituutioiden jäykkyyden katsotaan aiheuttavan pullonkauloja ohjelmasuunnittelussa.
- Kehitetään intranet, jossa henkilöstö voi tutustua tietoihin ilman virallisten kanavien läpikäymistä (esim. kirjallinen vastaus lainsäädännön tulkintaa koskeviin kirjallisiin kysymyksiin).
- Jos on olemassa asiakirjojen seurantajärjestelmien kaltaisia välineitä, hallintoviranomaisten olisi käytettävä aikaa yhteisen kulttuurin kehittämiseen siitä, miten henkilöstö käyttää näitä järjestelmiä, koska lähestymistapojen erot voivat usein vähentää järjestelmän tehokkuutta.

Haastealueen 2 suositukset: Toimenpideohjelmien strateginen täytäntöönpano

Jotta suunnitteluun, ohjelmasuunnitteluun ja ensisijaisten tavoitteiden asettamiseen voitaisiin omaksua aiempaa strategisempi lähestymistapa, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Selvitetään täytäntöönpanoprosessin kunkin vaiheen vaikutusta sen määrittämiseksi, miten ohjelmaa hallinnoidaan, jotta se tukee sen tavoitteiden saavuttamista ja edistää samalla kansallisia alakohtaisia tai alueellisia kehitystavoitteita.
- Asetetaan investointiprioriteetteja, jotka perustuvat kansallisiin ja alueellisiin kehitystarpeisiin, tuomalla sidosryhmät investointiprioriteettien määrittely- ja hyväksyntäprosessiin. Näin varmistetaan luotettavuus, täydennetään tietopohjia ja lisätään mahdollisuuksia vastata hankepyyntöihin (lisäämällä omavastuullisuutta).
- Määritetään ohjelmakauden alussa eri ohjelmien tai painopisteiden väliset yhteiset tai toisiaan täydentävät tavoitteet ja laaditaan hankeperusteita, joilla voitaisiin edistää tällaista täydentävyyttä.
- Otetaan käyttöön kannustimia synergioiden aikaansaamiseksi ohjelmien sisällä ja niiden välillä esimerkiksi ottamalla käyttöön bonuspisteitä hankkeille, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet useammalla kuin yhdellä toimintalinjalla, tai integroiduille hankkeille, jotka edistävät useampaa kuin yhtä ohjelmaa.

Jotta ohjelmien suunnittelun ja täytäntöönpanon koordinoitua voidaan parantaa, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Kartoitetaan olemassa olevia vuoropuhelumekanismia (esim. aihekohtaiset työryhmät, verkostot, komiteat ja alakomiteat) ja määritetään, onko niitä täydennettävä usean sidosryhmän välisellä vuoropuheluelimellä, joka keskittyy yksinomaan ohjelmaan tai joka tukee maan eri hallintoviranomaisten välistä vuoropuhelua, tai onko nykyisiä vuoropuheluelimiä järjeistettävä ja mukautettava. Varmistetaan, että vuoropuhelumekanismilla on selkeät tavoitteet.

Jotta tietopuutteisiin voidaan puuttua, parantaa tietämyksen jakamista ja laajentaa viestintää, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Rakennetaan entistä vahvempi alhaalta ylös suuntautuva toimintamalli tiedon ja tietämyksen jakamiseen koko täytäntöönpanojärjestelmässä ottamalla käyttöön säännöllisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia välittävien elinten ja tuensaajien kahdensuuntaiseen viestintään, joka koskee muutoksia määräyksissä, prosesseissa tai ohjelmissa.
- Varmistetaan säännöllinen ja hyvin jäsenelty viestintä tuensaajien kanssa muun muassa tiedottamalla aktiivisesti eduista, joita rahastot tarjoavat tuensaajille niiden kehitystavoitteiden saavuttamiseksi.
- Tarjotaan kansalaisille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä paikallisista investointitarpeista, ehdotetuista hanketuloista tai yleisesti EU:n varoista.

Jotta tuensaajien valmiuksia voidaan kehittää tehokkaasti, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Tehostetaan vuorovaikutusta edunsaajien kanssa ja tuensaajien tukemista koskevia prosesseja, esimerkiksi luomalla edunsaajille yksi yhteispiste koko hankkeen toteutusjakson ajaksi.

- Parannetaan joko hallintoviranomaisilta tai välittäviltä elimiltä tuensaajille annettavien ohjeiden ja tuen tiheyttä ja laatua laatimalla kokonaisvaltainen näkemys tuensaajista ja niiden tosiasiallisista valmiuksista ohjelmakauden alussa sekä käyttämällä tunnistettuja valmiuspuitteita perustana määritettäessä, kenen olisi autettava kehittämään valmiuksia tietyillä aloilla ja miten.
- Edistetään säännöllistä ja jatkuvaa tiedonvaihtoa tuensaajien kanssa ja niiden kesken vuorovaikutteisten työpajojen, verkostojen, verkko-opetusohjelmien ynnä muiden avulla.
- Muodostetaan kumppanuuksia tuensaajien tukioorganisaatioiden, kuten konsulttien, kauppakamarien ja valtiotasoa alempien hallintoelinten, kanssa valmiustarpeiden tunnistamiseksi ja asiaankuuluvien työpajojen järjestämiseksi.

Jotta ulkoiset sidosryhmät saadaan osallistumaan laajasti, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Varmistetaan sidosryhmien sitoutuminen koko ohjelman investointijakson ajan suunnittelu- ja täytäntöönpanoprosessista aina seuranta- ja arviointivaiheeseen asti.
- Perustetaan usean sidosryhmän vuoropuhelufoorumeja sidosryhmien osallistumisen laajentamiseksi ja tehostamiseksi, esimerkiksi perustamalla monialainen ERI-rahastojen vuoropuhelufoorumi, jonka laajaan osallistujapohjaan kuuluu esimerkiksi tuensaajia, muuta julkista sektoria, yksityistä sektoria ja kansalaisyhteiskunnan elimiä.

Jotta ohjelmien täytäntöönpanoprosesseista saadaan entistä strategisempia, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Laajennetaan kanavia, joilla hankepyyntöjä tehdään (esim. sosiaalisen median, erityisten sovellusten, kauppakamarien kokousten, ammattiyhdistysten, yliopistojen ja kansalaisjärjestöjen verkostojen kautta).
- Suunnitellaan kokeilu, jolla testataan uusia lähestymistapoja hankepyyntöprosesseihin ja hankkeiden valintaan.
- Luodaan toteutuskanava valmiille hankkeille, jotta hallintoviranomainen voi saada hankkeet käyntiin mahdollisimman nopeasti uuden kauden käynnistämisen jälkeen ja minimoida hankkeiden siirtämisestä uudelle ohjelmakaudelle aiheutuvan vaikutuksen.

Jotta suorituskyvyn mittauskäytäntöjä voidaan laajentaa tietopohjien ja tuotosarviointien tueksi, hallintoviranomaiset voisivat toimia seuraavasti:

- Toteutetaan koulutusohjelmia tai työpajoja, joissa suunnitellaan luotettavia tuotos- ja tulosindikaattoreita ja tietojen ja toiminnan arviointitekniikoita sekä laaditaan näkemys siitä, miten opittuja asioita voidaan soveltaa ohjelmien suunnitteluun, laatimiseen ja mukauttamiseen. Työpajat voidaan suunnitella ja panna täytäntöön kansallisella tasolla kaikkien hallintoviranomaisten osalta (esimerkiksi kansallisen koordinoituelimen toteuttamana yhdessä tilastolaitoksen kanssa) tai EU:n tasolla kansallisten koordinoituvien viranomaisten ja hallintoviranomaisten osalta.
- Täydennetään määrällisten tietojen keräämistä laadullisten tietojen keräämisellä, muun muassa kyselytutkimuksilla, täsmäryhmätutkimuksilla ja arviointitutkimuksilla.

KANSALLISET VIRANOMAISET

Tässä kokeiluhankkeessa tutkitaan useita asioita, jotka edellyttävät korkean tason tukea ja toimia, jotta niihin voidaan puuttua. Näistä erottuvat muun muassa seuraavat:

- Hallintoviranomaisten toiminnassa ja ohjelmien käytännön toteuttamisessa on tuettava entistä enemmän innovointia.
- Hallintoviranomaisten hallinnollisten valmiuksien kehittäminen olisi toteutettava asianmukaisessa laajuudessa.
- ERI-rahastoihin sovellettavia kansallisia lakeja ja asetuksia koskevan lähestymistavan uudelleentarkastelu voisi edistää investointien oikea-aikaista täytäntöönpanoa.
- Hallinto- ja valvontajärjestelmiä sekä seurantakomiteoita koskevia institutionaalisia järjestelyjä on varaa arvioida uudelleen ja mahdollisesti tarkistaa, jotta ne olisivat aiempaa tarkoituksenmukaisempia.
- Myös seurantakomiteoiden käytännön toimintaa on arvioitava ja tarkistettava uudelleen.
- Hallintoviranomaisten osallistumista strategiaan ja toiminnallisiin näkökohtiin voitaisiin lisätä tai siihen voitaisiin kannustaa aiempaa aktiivisemmin.

EUROOPAN KOMISSIO

Tästä kokeiluhankkeesta kerätyt tiedot toivat esiin useita muita aloja, joilla Euroopan komissio voisi pohtia, miten se voisi parhaiten parantaa hallintoviranomaisten ja muiden viranomaisten valmiuksia tukea EU:n koheesiopolitiikan tavoitteita. Erityisesti erottuu neljä aluetta:

- Hallintoviranomaisten hallinnollisten valmiuksien kehittäminen olisi toteutettava asianmukaisessa laajuudessa.
- Hallintoviranomaiset voisivat hyötyä entistä kohdennetummasta tuesta, jossa otetaan huomioon institutionaalisten toimijoiden ja rajoitusten moninaisuus.

- Kansallisia viranomaisia voitaisiin entisestään kannustaa kuulemaan hallintoviranomaisia hallinto- ja valvontajärjestelmien ja ohjelmien täytäntöönpanoon tarvittavien prosessien suunnittelussa.
- Foorumin perustaminen hallintoviranomaisten välistä vaihtoa varten olisi tervetullutta ja hyödyllistä.



EUinmyregion



#EUinmyregion