



VN/9637/2023  
VN/9637/2023-UM-1

28.4.2023

## Päätös Suomen kehityspoliittista vaikuttamista Euroopan unioniin 2014-2021 arvioivan strategisen evaluoinnin suositusten toimeenpanosta

Euroopan unioni (EU) on Suomen ulkosuhteiden ml. kehityspolitiikan tärkein viitekehys ja vaikuttamisen kanava. EU:n yhteistoiminnan merkitys on entisestään korostunut viime vuosina monitahoisiin, rajat ylittäviin haasteisiin kuten pandemiaan ja Venäjän hyökkäyssodan globaaleihin vaikutuksiin vastaamisessa. EU ja sen jäsenmaat yhdessä ovat maailman suurimpia avunantajia ja niiden toiminnalla on merkittävä vaikutus suhteessa kumppanimaihin ja muihin kehitystoimijoihin. Suomen virallisesta kehitysavusta (ODA) noin viidesosa kanavoidaan EU:n kautta.

Ulkoministeriön kehitysevaluoinnin yksikön tilaaman strategisen evaluoinnin tarkoituksena oli selvittää ulkoministeriön EU:hun ja sen toimielimiin kohdistaman, kehityspolitiikkaan liittyvän vaikuttamisen tarkoituksenmukaisuutta, tuloksellisuutta ja johdonmukaisuutta. Evaluoinnissa pyrittiin tuottamaan suosituksia siitä, miten ministeriö voisi kehittää käytäntöjään resurssiensa puitteissa. Tavoitteena on tukea ministeriön kokemuseräistä oppimista ja monenvälisen vaikuttamisen tuloksellisuutta.

Evaluoinnissa arvioitiin, missä määrin Suomi on onnistunut tärkeiden politiikkakysymysten, kuten kestävän kehityksen Agenda 2030 -toimintaohjelman ja COVID-19 -pandemian elpymistoimien ilmastoystävällisyyden ja kestävyuden edistämiseksi. Lisäksi arvioitiin vaikuttamistyön onnistumista Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden sekä jäsenvaltioiden yhteisten kehitysyhteistyökäytänteiden ja -periaatteiden edistämiseksi. Arvioinnin johtopäätös on, että Suomen kehityspoliittisen EU-vaikuttamisen prosessi on tarkoituksenmukainen, johdonmukainen ja kohtuullisen tehokas sekä sujuva. Olemme onnistuneet monessa meille tärkeässä asiassa ja tämä tunnustetaan EU-viiteryhmissä. Suomi koetaan rehtinä välittäjänä, joka toimii arvojensa puolesta. Yksi tärkeimpiä evaluoinnin suosituksia onkin, että **Suomen tulee oppia onnistumisista ja hyödyntää näitä kokemuksia vaikuttamistyön suunnittelussa**. Evaluoinnin mukaan ulkoministeriö on onnistunut hyvin esimerkiksi sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi.

Kehityspoliittinen EU-vaikuttamistyö on aina kontekstiin sidottua. Ulkoministeriössä vaikuttamistyötä tehdään monissa eri asiayhteyksissä ja yhteistyö ministeriön eri tahojen kesken on tärkeää. Evaluoinnin ja siitä saatujen suositusten punaisena lankana kulkee ajatus siitä, että sisäisellä tiedonjakamisella ja johdon viestinnällä on tärkeä rooli EU-vaikuttamisen vahvistamisessa. Toinen keskeinen evaluoinnin suositus on, että **EU-vaikuttamisen kärkien tulisi olla paremmin koko ministeriön organisaation tiedossa, jotta niitä voidaan hyödyntää ja edistää**.

Lokakuussa 2022 julkistettu evaluointi sisälsi yhteensä kolmetoista suositusta (ks. liite 1). Edellä mainittujen lisäksi suositellaan strategisempaa lähestymistapaa ja johdolta selkeämpää vaikuttamistyön priorisointia. Vaikutustavoitteissa ja niitä koskevassa ohjeistuksessa tulisi huomioida erilaiset toimintatavat ja -ympäristöt Brysselissä ja kumppanimaissa. Myös resurssien kohdistaminen ja toiminnan laajuus tulisi saattaa paremmin tasapainoon. Delegoidun yhteistyön lisäämistä suositellaan.

Suosikset 3 ja 4 jätettiin huomioimatta, koska käynnissä on muita sisäisiä oppimisprosesseja kuten tiedolla johtamista koskevan evaluoinnin vastineen toimeenpano, multivaikuttamisen evaluoinnin vastineen toimeenpano sekä kansainvälisten rekrytointien edistämistä koskeva valtioneuvoston kanslian teettämä selvitys.

Evaluoinnin suositusten mukaiset toimet käsiteltiin kehityspoliittisessa ohjausryhmässä 12.4.2023. Ohjausryhmän keskustelu on huomioitu päätösesityksessä.



Päätetään, että evaluoinnin suositusten pohjalta ryhdytään seuraaviin toimenpiteisiin:

1. Tehdään käytännön työskentelyä palvelevia parannuksia, niin ministeriössä kuin edustustoissa, EU-vaikuttamisen kannalta keskeisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin, jotka liittyvät tiedonkulkuun ja oppimiseen organisaatiossa, ml. lukien tätä tukeva koulutus. (Suositukset 1, 5, 6, 9, 10, 13)
2. Parannetaan EU-vaikuttamisen sisällyttämistä kehityspolitiikan suunnittelu- ja seurantatyökaluihin ulko-ministeriössä sekä päivitetään kehityspoliittisen osaston EU-vaikuttamissuunnitelma. (Suositukset 7, 8, 11)
3. Tuetaan valmiuksia osallistua Team Europe -yhteistyöhön ja Global Gateway -strategian toimeenpanoon Team Finlandin ja Suomen kehityspoliittisten tavoitteiden edistämiseksi. (Suositukset 2, 12)

Tämän päätöksen valmistelussa on kuultu toimeenpanon kannalta keskeisiä ulko-ministeriön vastuutahoja ja varmistettu sitoutuminen päätettäviin toimenpiteisiin. Kuten EU-vaikuttamistyö itsessään, parannusten toimeenpano edellyttää osastorajat ylittävää verkostomaista yhteistyötä. Niiden osastojen ja yksiköiden, jotka on merkitty tämän päätöksen toimeenpanoa hoitaviksi tahoiksi, tulee käsitellä päätöksen ja sen liitteen 2 sisältö sopivaksi katsomallaan tasolla ja sopia toimeenpanon aikataulusta ja seurannasta sekä vastuuhenkilöstä huomioiden kaikkien asiaan-kuuluvien yksiköiden ja osastojen osallistuminen.

Toimenpiteisiin liittyvistä yksityiskohdista, kuten vastuutahoista ja toimeenpanon määräaajoista, on laadittu erillinen seurantataulukko (liite 2). Päätöksen toimeenpanon kokonaisraportointi tapahtuu osastoittain viimeistään kahden vuoden kuluessa evaluointinormin edellyttämällä tavalla.

Päätöksentekijä:

Alivaltiosihteeri



Pasi Hellman

Esittelijä:



Lähetystöneuvos

Noora Rikalainen

Liitteet

- 1) Yhteenveto evaluoinnin löydöksistä, johtopäätöksistä ja suosituksista
- 2) Johdonvastineen toimeenpanon seurantataulukko



## Evaluointi: Suomen kehityspoliittinen vaikuttaminen EU:ssa

### Keskeiset löydökset, johtopäätökset ja suositukset

	Johtopäätökset	Suositukset
<p><b>Löydös 3.1:</b> Useat 18:sta tunnistetusta laaja-alaisesta tuloksesta liittyvät Suomen onnistuneeseen vaikuttamiseen EU:n kehityspolitiikkaan EU:n neuvoston tasolla tai operatiivisiin päätöksiin kumppanimaissa. Useita tuloksia saavutettiin Suomen vuoden 2019 EU-puheenjohtajuuden aikana.</p> <p><b>Löydös 3.2:</b> Viisi laaja-alaista tulosta heijastaa EU:n keskeisiä päätöksiä, joihin liittyy komission, neuvoston ja parlamentin hyväksymä kehityspolitiikan muutos, ja joihin Suomi ja muut samanmieliset jäsenmaat aktiivisesti vaikuttivat. Muilla 13:sta vaikuttamistuloksella on vähäisempi suhteellinen merkitys, koska ne rajautuvat yksittäisiin kehitysyhteistyötoimiin tai ovat kehityspolitiikan muutoksia joko yksittäisessä kumppanimaassa tai -maaryhmässä.</p> <p><b>Löydös 3.3:</b> Ulkoministeriö saavutti arviointijakson aikana suurimman osan sukupuolten tasa-arvoon ja koulutukseen liittyvistä EU:n politiikkaan vaikuttamisen tavoitteistaan. Ministeriö ei kuitenkaan saavuttanut kaikkia tavoitettua seksuaali- ja lisääntymisterveyden ja – oikeuksien edistämisessä.</p> <p><b>Löydös 3.4:</b> Vaikka Suomi yleisesti onnistui hyvin EU-puheenjohtajuudessaan ja EU:n ja Afrikan välinen kumppanuus oli nostettu Suomen presidenttiohjelman tärkeimmäksi prioriteetiksi, Afrikkaan liittyviä laaja-alaisia tuloksia ei saavutettu.</p> <p><b>Löydös 3.5:</b> Suomen tavoitteet liittyen yhden välineen periaatteeseen ja sen maantieteellisiin ja temaattisiin painopisteisiin EU:n ulkosuhderahitusväline-neuvotteluissa (NDICI) saavutettiin suurelta osin. Tavoite ilmastonmuutosta koskevan kirjausten osalta ei kuitenkaan täyttynyt.</p> <p><b>Löydös 2.6.1:</b> Suurten pitkän aikavälin kehityspoliittisten vaikutusten kannalta tärkein Suomen linjan mukainen EU:n</p>	<p><b>J1:</b> Ulkoministeriön pyrkimykset vaikuttaa EU:n kehityspolitiikkaan ovat tuottaneet tuloksia. Suomi on saavuttanut useita vaikuttamistavoitteitaan, mikä on hyvä saavutus pienelle jäsenmaalle.</p>	

Päätös evaluoinnin suositusten toimeenpanosta, liite 1

	Johtopäätökset	Suositukset
<p>rahoituspäätös arviointijaksolla oli EU:n kehitysrahoituksen säilyttäminen aiempaa vastaavalla tasolla uudessa monivuotisessa rahoituskehyksessä (2021-2027).</p> <p><b>Löydös 4.1:</b> Vaikka EU:n päätöksentekoprosessit rajaavat vaikuttamismahdollisuudet pieniksi, Suomi on onnistunut sen kehityspolitiikkaan vaikuttamaan. Suomi on muotoillut kehityspolitiikkansa linjaan EU:n kehityspolitiikan kanssa ja tämä on auttanut vaikuttamisessa. Suomi on myös käyttänyt vaikuttamiskeinovalikoimaa taitavasti ja tarttunut tarjoutuneisiin mahdollisuuksiin.</p> <p><b>Löydös 4.2:</b> Suomen onnistuneen vaikuttamistyön Brysselissä ja jäsenmaiden osalta taustalla on erityisesti kaksi merkittävää tekijää. Nämä ovat Suomen maine uskottavana kehityspolitiikan toimijana ja tunnustettu asiantuntemus Suomen prioriteetteihin liittyvillä kehityspolitiikan aloilla.</p>		
<p><b>Löydös 2.4:</b> Arvioinnin haastateltavat kokivat yleisesti, että Suomen poliittiset kannanotot olivat selkeitä ja näkyviä, ja että EU:n toimielimet ja jäsenvaltiot ymmärsivät kannanotot hyvin. EU-instituutioiden haastateltavat korostivat Suomen ja EU:n kantojen yhtenäisyyttä sekä Suomen luotettavuutta EU:n kumppanina näiden näkemysten edistämässä EU:n sisäisissä keskusteluissa.</p> <p><b>Löydös 2.5:</b> Suomella on arvostettu ja vaikutusvaltainen rooli erityisesti sukupuolten väliseen tasa-arvoon (seksuaali- ja lisääntymisterveys ja -oikeudet, transformatiivinen lähestymistapa), ihmisoikeusperustaiseen lähestymistapaan, luonnonvarojen kestäväan käyttöön, syrjimättömyyteen ja Afrikan tukemiseen liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi Suomen johtajuutta koulutussektorilla arvostetaan, kun taas metsäsektorilla Suomella nähdään olevan asiantuntemusta, jota se on kuitenkin jossain määrin haluton käyttämään. Suomen asiantuntemus vammaisten henkilöiden oikeuksissa tunnustetaan, joskin sen roolin nähdään olevan suppeampi kuin edellä</p>	<p><b>J2:</b> Kaikkiaan Suomi on onnistunut johdonmukaisella, tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla edistämään kehityspoliittisia prioriteettejaan EU:ssa, vaikka joidenkin prioriteettien kohdalla menestys on ollut parempaa kuin toisten.</p>	<p><b>S1:</b> Ulkoministeriön tulisi rakentaa EU:n kehityspolitiikkaan ja – yhteistyöhön vaikuttaminen onnistumisiensa pohjalle. Ulkoministeriö on onnistunut hyvin esimerkiksi sukupuolten väliseen tasa-arvoon vaikuttamisessa, kun taas esimerkiksi ilmastoressilienssin ja vammaisten henkilöiden oikeuksien kohdalla vaikuttamistyö ei ole ollut yhtä tuloksekasta.</p>

Päätös evaluoinnin suositusten toimeenpanosta, liite 1

	Johtopäätökset	Suositukset
<p>luetelluissa teemoissa. Ilmastoresilienssiin ja -diplomatiaan liittyvissä kysymyksissä Suomi on noussut näkyvämmäksi vasta vuodesta 2019 alkaen.</p> <p><b>Löydös 2.7.1:</b> Kaiken kaikkiaan Suomi nähdään EU:ssa ja sen ulkopuolella luotettavana, erittäin ammattitaitoisena ja tuloksia tuottavana kehitysyhteistyön toimijana, jonka kanssa EU-toimijat ja sidosryhmät mielellään työskentelevät.</p> <p><b>Löydös 2.7.2:</b> Arviointi löysi vahvaa näyttöä siitä, että EU-toimijat arvostavat Suomen tekemää kehitysyhteistyötä. EU:ssa arvostetaan Suomen systemaattista, jatkuvasti kehittyvää ja pitkäaikaista lähestymistapaa, mutta jotkin tahot pitävät Suomen toimintaa suhteellisen varovaisena.</p> <p><b>Löydös 4.5:</b> Suomen keskittyminen läpileikkaaviin tavoitteisiin on mahdollistanut pitkäkestoisen, näkyvän ja läpinäkyvän lähestymisen vaikuttamiseen.</p>		
<p><b>Löydös 1.2.2:</b> Suomen rajalliset kehitysyhteistyömäärärahat eivät näytä rajoittavan vaikuttamista, mutta Suomella olisi parannettavaa EU-rahoituksen hankkimisessa toteuttamansa kehitysyhteistyön tueksi. Ulkoministeriö on käynyt läpi EU:n pilariarvioinnin, joten se pystyy hallinnoimaan delegeoituja yhteistyövaroja. Ulkoministeriö on kuitenkin ainoa pilariarvioitu suomalainen toimija, mikä on rajoittanut delegeoitujen yhteistyövarojen laajempaa käyttöä.</p> <p><b>Löydös 2.6.2:</b> EU:n rahoituspäätöksistä kumppanimaatiasolla nousi esille joitakin sellaisia tapauksia, jotka ovat olleet selkeästi Suomen kehityspolitiikan mukaisia. Näistä esimerkki on EU:n delegeoitu yhteistyörahoitus Suomen Kaukolämmen vesivarantohankkeelle Nepalissa. Nämä ovat olleet myönteisiä, joskin kummankin osapuolen joustavuutta vaatineita ensikokemuksia, mutta tämän käytännön laajentaminen edellyttää todennäköisesti suomalaisten kehitysyhteistyön suunnitteluprosessien järjestelmällistä muuttamista.</p>	<p><b>J3:</b> Suomella on ollut hyvä alku EU-varojen hyödyntämisessä omien kehitysyhteistyömäärärahojen tueksi. Perusta, joka mahdollistaisi EU:n delegeoiman kehitysyhteistyön laajentamisen, vaikuttaa kuitenkin heikolta.</p>	<p><b>S2:</b> Suomen tulisi kasvattaa EU:n delegeoiman kehitysyhteistyörahoituksen strategista käyttöä.</p>

Päätös evaluoinnin suositusten toimeenpanosta, liite 1

	Johtopäätökset	Suositukset
<p><b>Löydös 2.1.1:</b> Suomi hyödyntää laajasti liittoumien muodostamista sekä samanmielisten jäsenmaiden kanssa että tapauskohtaisesti. Tätä toimintatapaa käytetään myös suurlähetystöissä. Muut jäsenmaat ja EU-instituutiot pitävät Suomea taitavana liittoumien muodostuksessa.</p> <p><b>Löydös 2.1.2:</b> Temaattisesti Suomi on työskennellyt samanmielisten jäsenmaiden liittoumien kanssa, vaikkakaan ei aina samalla tasolla kaikissa tärkeissä teemoissaan. Suomi on esimerkiksi panostanut voimakkaasti sukupuolten väliseen tasa-arvoon, mutta ei vammaisten oikeuksiin liittyviin liittoumiin. Tämä saattaa osittain selittää, miksi Suomea pidetään EU:n kehitysyhteistyötoimijoiden keskuudessa huomattavasti näkyvämpänä toimijana sukupuolten tasa-arvoon liittyvissä kysymyksissä kuin vammaisten oikeuksiin liittyvissä kysymyksissä.</p> <p><b>Löydös 2.2.1:</b> Ulkoministeriö on yleisesti ottaen pystynyt yhdistelemään erilaisia vaikuttamisväyliä merkityksellisellä, yhtenäisellä ja tehokkaalla tavalla. Suomen edustajat osallistuvat säännöllisesti EU:n hallintoelinten toimintaan Brysselissä ja maatasolla päätöksenteossa, koordinoinnissa, ohjelmaohjauksessa ja muissa aloitteissa.</p> <p><b>Löydös 2.2.2:</b> EU:n toimielimissä on Suomen kansalaisia hyödyllisissä asemissa, joko EU:n virkamiehinä tai ulkoministeriön komennuksella. Ulkoministeriö onkin ennakoivasti nimittänyt suomalaisia asiantuntijoita tiettyihin tehtäviin. Kaikkiaan EU:n toimielimissä työskentelee kuitenkin vielä varsin vähän Suomen kansalaisia.</p> <p><b>Löydös 4.3:</b> Liittoumien muodostaminen samanmielisten jäsenmaiden kanssa on ollut Suomelle jo pitkään merkittävä vaikuttamisen työkalu suhteessa sekä komissioon että neuvostoon.</p> <p><b>Löydös 4.4:</b> Muita Suomen vaikuttamisenestykseen liittyviä tekijöitä ovat (i) keskittyminen läpileikkaaviin tavoitteisiin; (ii) johdonmukainen, näkyvä ja läpinäkyvä lähestyminen; (iii) vahva sidos yhteistyöhön komission kanssa; (iv) sektori-osajien ja strategisesti sijoittuneiden</p>	<p><b>J4:</b> Rajallista resursseista huolimatta Suomi on käyttänyt monenlaisia keinoja ja kanavia vaikuttamisessa. Suomi on erityisesti painottanut työskentelyä samanmielisten valtioiden liittoutumien kanssa. Suomalaisen vähäinen määrä EU:n virkakoneistossa kuitenkin rajoittaa vaikutusmahdollisuuksia.</p>	<p><b>S3:</b> Suomen tulisi käyttää liittoumien rakentamista ja samanmielisten valtioiden kanssa työskentelyä pääasiallisena EU-vaikuttamisen keinona. Ulkoministeriön tulisi varmistaa, että sen henkilöstö on asianmukaisesti koulutettu tämän mekanismin hyödyntämisessä.</p> <p><b>S4:</b> EU:n kehitysyhteistyöstä huolehtiviin toimielimiin tulisi saada lisää suomalaisia.</p>



Päätös evaluoinnin suositusten toimeenpanosta, liite 1

	Johtopäätökset	Suositukset
lähetettyjen asiantuntijoiden hyödyntäminen; ja (v) best practice- sekä vahvaan näyttöön nojautuminen.		
<p><b>Löydös 1.1:</b> Ulkoministeriön EU-vaikuttamisstrategiat ovat yleensä johdonmukaisia ja yhdistetty hyvin Suomen kehityspolitiikkaan ja EU:n agendaan. Näiden heikkouksiin kuuluu jossain määrin epäselvä priorisointi, riittämätön sisäinen kuuleminen sekä rajallinen suunnitelmallisuus. Myös ministeriön eri osien välinen tiedonjako on ajoittain heikkoa.</p>	<p><b>J5:</b> Eri osat ulkoministeriötä mieltävät EU-vaikuttamisen prioriteetit eri tavoin. Osa henkilöstöstä kokee EU-vaikuttamisen tavoitteiden priorisoinnin ja myös priorisoinnin EU-vaikuttamisen ylipäätään ja muiden työtehtävien välillä haastavaksi.</p>	<p><b>S5:</b> EU-vaikuttamisen tavoitteiden priorisointia tulisi parantaa. Yksi väylä tähän on täsmentää vaikuttamisen suhteellinen tärkeys osana ulkoministeriön strategiaa ja toimintaa ja sitouttaa kaikki ministeriön vaikuttamista tekevät tahot täsmennyksellä muodostettuun yhteiseen linjaan.</p> <p><b>S6:</b> Erityisesti on syytä tunnistaa yhtäältä tarpeet EU-vaikuttamiselle Brysselissä ja toisaalta kumppanimaissa. Varsinkin jälkimmäisissä vaikuttamisagendan priorisointiin tulee kiinnittää lisähuomiota.</p>
<p><b>Löydös 1.1:</b> Ulkoministeriön EU-vaikuttamisstrategiat ovat yleensä johdonmukaisia ja yhdistetty hyvin Suomen kehityspolitiikkaan ja EU:n agendaan. Näiden heikkouksiin kuuluu jossain määrin epäselvä priorisointi, riittämätön sisäinen kuuleminen sekä rajallinen suunnitelmallisuus. Myös ministeriön eri osien välinen tiedonjako on ajoittain heikkoa.</p> <p><b>Löydös 1.5.2:</b> Institutionaaliseen oppimiseen ja näyttöön perustuva ennakointi ja visiointi on puutteellista.</p> <p><b>Löydös 2.3:</b> Suomella on vankka kokemus EU-keskustelujen hyödyntämisestä poliittisten prioriteettien edistämässä kuhunkin aiheeseen ja kontekstiin sopivalla tavalla. Erityisesti vuoden 2019 EU-puheenjohtajuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet hyödynnettiin ja haastateltavat arvostivat Suomen huolellista presidenttikautensa valmistelua ja toteutusta.</p> <p><b>Löydös 4.7.</b> Suomen menestyksekkään presidenttikauden kulmakiviä olivat perusteellinen valmistautuminen, hyvä henkilöstö, sekä rakentava ja kaikki mukaan ottava tapa johtaa kokouksia ja neuvotteluja.</p>	<p><b>J6:</b> Suomi on hyödyntänyt hyvin EU-prosessien tarjoamia mahdollisuuksia, kuten EU-puheenjohtajuuttaan vuonna 2019, merkittävien tulosten saavuttamiseksi. Puutteellinen priorisointi ja suunnittelu voidaan kuitenkin nähdä tulevan vaikuttamistyön tuloksellisuuden riskitekijöinä.</p>	<p><b>S7:</b> EU-vaikuttamiselle olisi hyvä laatia tulevaisuuteen katsovia keskipitkän ajan strategioita, jotka kytkeytyvät EU:n kehitysyhteistyöagendaan ja sen ajallisiin sykleihin. Näissä strategioissa tulisi tunnistaa potentiaaliset EU:n agendalle tulevat uudet mahdollisuudet, joihin Suomi voisi tarttua.</p> <p><b>S8:</b> Ulkoministeriössä tulisi pohtia pikaisesti, miten von der Leyenin komission toimikauden päättymistä ja uuden aloittamista voidaan parhaiten käyttää mahdollisuutena vahvistaa suomalaista vaikuttamista EU:n kehitysyhteistyöhön. Samalla tulisi rakentaa perustaa työskentelylle DG INTPA:n uuden komissaarin kanssa.</p>

Päätös evaluoinnin suositusten toimeenpanosta, liite 1

	Johtopäätökset	Suositukset
<p><b>Löydös 1.3:</b> Ulkopuoliset toimijat suhtautuvat yleisesti ottaen positiivisesti ulkoministeriön sisäiseen järjestäytymiseen ja henkilöstön itsenäiseen toimimiseen sekä Brysselissä että edustustoissa. Sisäisesti positiivisena nähtiin litteä organisaatorakenne, vähäinen hierarkia, itsenäisyys ja tuki. Näkemykset roolien ja vastuiden asettamisesta, johtamisesta, sekä EU-asioiden osaamisesta ja koordinaatiosta olivat osin positiivisia ja osin negatiivisia.</p>	<p><b>J7:</b> Ulkoministeriön sisäinen järjestäytyminen on merkittävä tekijä onnistuneessa EU-vaikuttamisessa ja auttanut saavuttamaan monia tuloksia. Johtajuudessa on kuitenkin paikoin parannettavaa.</p>	<p><b>S9:</b> Ulkoministeriön tulisi selventää kunkin toimijansa rooli EU-vaikuttamisessa ja viestiä siitä läpi organisaation. Ulkoministeriön ylimmän johdon keskuudessa tulisi vahvistaa vaikuttamisen johtajuus.</p>
<p><b>Löydös 1.5.1:</b> EU-vaikuttamisen monitorointiin ja oppien keräämiseen ei ole systemaattista lähestymistapaa, ja se perustuu pitkälti yksittäisten henkilöstön edustajien varaan. Joidenkin yksiköiden ja tiimien tasolla on kuitenkin hyviä käytäntöjä tiedon välittämisestä kollegoille, joskin nämä ovat etupäässä kertaluontoisia ja tarveperustaisia.</p> <p><b>Löydös 1.5.2:</b> Institutionaaliseen oppimiseen ja näyttöön perustuva ennakointi ja visiointi on puutteellista.</p>	<p><b>J8:</b> Ulkoministeriön tulostiedon ja -tietämyksen hallintaprosessit EU:n kehityspoliittikkaan vaikuttamiseen liittyen ovat melko epävirallisia. Vaikuttamisen monitorointi ja oppien kerääminen ei ole systematisoitua ja saatu tieto linkittyy huonosti tulevan vaikuttamisen suunnitteluun.</p>	<p><b>S10:</b> Ulkoministeriön tulisi luoda EU-vaikuttamisen palaute- ja oppimismekanismi, ja käyttää siitä saatavaa tietoa EU-vaikuttamisen strategian laatimisessa.</p>
<p><b>Löydös 1.2.1:</b> Ulkoministeriön henkilöstömitoitus on tiukkaa. Rajalliset henkilöstöresurssit rajoittavat EU-vaikuttamistyötä sekä Brysselissä että suurlähetystöissä, mikä johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin ja pakottaa henkilöstön mahdollisimman huolelliseen priorisointiin. Myös EU:n virkamiehinä ja erityisesti kansainvälisten kumppanuuksien pääosastossa on hyvin vähän suomalaisia.</p> <p><b>Löydös 4.6:</b> Toisaalta priorisoinnin puute ja rajallinen läsnäolo nousivat pääasiallisiksi tuloksellista vaikuttamista rajoittaviksi sisäisiksi tekijöiksi sidosryhmien mielestä.</p>	<p><b>J9:</b> Ulkoministeriön henkilöstörajoitukset rajoittavat EU-vaikuttamista ja johtavat menetettyihin mahdollisuuksiin.</p>	<p><b>S11:</b> Ulkoministeriön tulisi ottaa strategisempi ja ennakoivampi lähestyminen EU:n kehitysyhteistyöhön vaikuttamisen henkilöstövalintoihin. Lähestymistavassa tulisi huomioida tarve priorisoida vaikuttamistavoitteita sekä käytössä olevat henkilö- ja rahalliset resurssit.</p>
<p><b>Löydös 1.4.1:</b> Suomen EU-asioiden koordinaatio toimii pääosin hyvin sekä ulkoministeriössä että hallinnossa, ylipäättään, mutta EU:n kehitysyhteistyöhön vaikuttamisen sisäisessä tehokkuudessa on myös parantamisen varaa. Huomattava esimerkki on epäselvä sisäinen koordinaatio EU:n merkittäviin ja tulevaisuuteen kantaviin Team Europe-aloitteisiin (TEI) ja Global Gatewayhin liittyen.</p>	<p><b>J10:</b> Suomen sisäinen koordinaatio on paikoin puutteellista. Tähän liittyy riskejä erityisesti avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämisen osalta (esim. TEIt ja Global Gateway).</p> <p><b>J11:</b> Suomen EU-vaikuttamisen ulkoinen koordinaatio on rajallista. Tämä heikentää mahdollisuuksia saada tukea</p>	<p><b>S12:</b> Ulkoministeriön tulisi kriittisesti tarkastella valmiuttaan täysimittaisesti osallistua Team Europe-aloitteisiin (TEI) ja Global Gatewayhin, sekä tarvittaessa laatia selkeä strategia valmiuden parantamiseksi.</p> <p><b>S13:</b> Ulkoministeriön tulisi parantaa EU-vaikuttamisen läpinäkyvyyttä, vastuuvollisuutta ja ulkoista</p>

Päätös evaluoinnin suositusten toimeenpanosta, liite 1

	<b>Johtopäätökset</b>	<b>Suositukset</b>
<b>Löydös 1.4.2:</b> Koordinaatio Kehityspoliittisen toimikunnan (KPT) ja eduskunnan kanssa on vajavaista. Tämä heikentää vaikuttamistyön läpinäkyvyyttä ja vastuuvollisuutta eikä mahdollista KPT:n ja eduskunnan täyttä tukea ulkoministeriön EU:n kehityspolitiikkaan ja -yhteistyöhön vaikuttamiselle.	kehityspoliittiseen vaikuttamiseen EU:n ulkosuhteissa.	viestintää. Näin toimimalla vaikuttamiselle olisi mahdollista saada laajempi sidosryhmätoimijoiden tuki.

