



KEHITYSPOLIITTINEN TOIMIKUNTA

Kehityspoliittisen toimikunnan jäsenistön (KPT) viestejä ulkoasiainhallinnon uudistushankkeeseen

Kiitämme mahdollisuudesta esittää Kehityspoliittisen toimikunnan jäsenistön näkökulmia ulkoasiainhallinnon uudistushankkeeseen. Lähestymme asiaa valtioneuvoston asetuksella annetun päätehtävämme eli kehityspoliitiikan vaikuttavuuden vahvistamisen näkökulmasta kasvavien globaalihaasteiden ja muuttuvan geopolitiikan kontekstissa. Tähän liittyy oleellisesti kehityspoliitiikan tuloksellisuuden, johdonmukaisuuden, pitkäjänteisyyden sekä osaamisen turvaaminen osana Suomen ulkosuhteita.

Pidämme lähtökohtaisesti erittäin tervetulleena, että ulkoasiainhallintoa tarkastellaan yhdessä sidosryhmien kanssa ja sitä päivitetään vastaamaan ulkosuhdealojen tavoitteiden ja muuttuvan toimintaympäristön tarpeita.

Kommentoinnin tekee haastavaksi se, etteivät toimitetut asiakirjat sisällä pohjaehdotusta tai vaihtoehtoisia uudistumalleja. Myöskään toimintaympäristön muutosanalyysiä tai kartoitusta ulkoasiainhallinnon havaituista uudistustarpeista ei ole taustamateriaaleissa. Olisi toivottavaa, että sidosryhmiä ja asiantuntijoita hyödynnettäisiin myös toimintaympäristön muutosanalyysissä ja kartoituksessa, mikä näin lyhyen kommentointiaikataulun puitteissa ei ole mahdollista.

Kommentointiaikataulusta johtuen näkemyksemme pohjautuu 29.9. järjestettyyn keskusteluun ja kirjallisiin huomioihin, joita jäsentahot ovat tehneet KPT:n sihteeristön laatimaan luonnokseen. Koko toimikunnan yhteiselle kannanmuodostukselle kahden viikon kommentointiaika ei valitettavasti ole riittävä.

a) Pääviestimme ulkoasiainhallinnon uudistushankkeeseen ovat seuraavat:

1. Ensin strategiset linjaukset, sitten ulkoasiainhallinnon muutosprosessin suunnittelun loppuunsaattaminen. Hallitusohjelman kirjaukset eivät yksin anna riittävää strategista ohjausta muutosprosessille. Siksi muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen tulee perustua seuraavien kuukausien aikana laadittaville linjaaville dokumenteille, kuten Ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko, Suomen YK-strategia, Suomen kansainvälisten taloussuhteiden ja kehitysyhteistyön selonteko (eli nk. Kauppa ja kehitys selonteko) sekä ylivaalikautisella otteella laadittu Kehityspoliitiikan ylivaalikautinen selonteko (2021).

2. Ulkoasiainhallinnon uudistus vaikuttaa ulkosuhteiden toimeenpanoon pitkällä aikavälillä, siksi sen perspektiivin tulee kantaa yksittäisen hallitusohjelman yli. Muutostarpeiden ja toimintaympäristön analyysin tulee pohjata huolelliseen, tietopohjaiseen valmisteluun ja vaikutusarvioon kaikkien ulkosuhdealojen osalta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tässä suhteessa pidämme muutosprosessin valmistelua vielä riittämättömänä.

3. Uudistuksen tavoitteiden tulee linjautua ulkosuhteiden yhteisen arvoperustan mukaisesti sekä kirkastaa kaikkien ulkosuhdealojen päämääriä ja mahdollistaa synergioita niiden välillä.

Hallitusohjelman ulkosuhteiden yhteisen arvoperustan ja ministeriön osastojen välisen pitkäjänteisen ihmisoikeus-, demokratia- ja oikeusvaltiotyön sekä sukupuolten tasa-arvon edistämisen kaikissa ulkosuhteissa tulee ohjata hallinnon uudistusta. Erityisen tärkeää on, että uudistus vahvistaa hallitusohjelman kirjausta "Suomi edistää naisten ja tyttöjen oikeuksia läpileikkaavasti ulkopoliitikassaan". Ihmisoikeusperustainen lähestymistapa kehitykseen (HRBA) tulee säilyttää kehityspolitiikan perustana ja sen toimeenpanoa tulee vahvistaa osaamisen kehittämisellä ja luomalla yhteistä ohjeistusta myös muille ulkosuhdealoille. Varautuminen anti-demokratia ja tasa-arvoa vastustaviin liikkeisiin edellyttää vahvempaa tasa-arvokysymysten tuntemusta koko ulkoasiainhallinnossa. Myös Valtioneuvoston tiedonanto yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja syrjimättömyyden edistämisestä (2023) tukee tätä linjaa.

Saatekirjeessä uudistuksen tavoitteeksi linjataan hallitusohjelman mukaisesti keskittyminen Suomen ulko- ja turvallisuuspoliittisiin intresseihin, talouskasvun edistämiseen, kansainvälisiin taloussuhteisiin ja teknologiseen kehitykseen. Tämä näkökulma ei huomioi hallitusohjelman kokonaisvaltaista kehityspolitiikkaa, eikä kestävän kehityksen globaalia ulottuvuutta, johon Suomi on kansainvälisen vertailun johtomaana ja sääntöperäisen kansainvälisen järjestelmän puolustajana sitoutunut (SDG-report 2022). Ulkosuhteiden yhteisiä tavoitteita nousee myös tästä kokonaisuudesta (ml. SDG-16 rauha ja turvallisuus, SDG-17 globaalikumppanuus kaupassa ja teknologian kehittämisessä).

4. Kehityspolitiikan geopoliittinen ja strateginen merkitys tulee nostaa uudistuksessa vahvemmin esille. Geopoliittinen muutos lisää globaalin etelän painoarvoa. Siksi on tärkeää, ettei UM:n hallintouudistusta tehdä vain ajatellen pinnalla olevaa Nato-Venäjä-Ukraina-akselia. Niin kehityspolitiikan, Afrikka-politiikan kuin kansainvälisen ihmisoikeuspolitiikan merkitys tulee kasvamaan – tämän tulee näkyä myös UM:n hallinnossa ja henkilöstön osaamisessa.

Muuttuvassa toimintaympäristössä kehitysyhteistyön rooli Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikan osana korostuu. Se on oleellinen ja välttämätön osa Suomen politiikkavaikuttamista ja uskottavuutta. Kehityspolitiikka vahvistaa kestävän kehityksen edellytyksiä, lujittaa Suomen suhteita kehittyviin maihin, edistää dialogia niiden kanssa ja auttaa Suomea saavuttamaan poliittisia ja kaupallistaloudellisia tavoitteitaan.

Kokonaisvaltainen kehityspolitiikka on tärkeä keino edistää globaalia kestävää kehitystä maailmalla ja vähentää uhkaa ihmisen, luonnon ja ilmaston hyvinvoinnille sekä turvallisuudelle myös Suomessa. Ilmastonmuutos ja luontokato ovat turvallisuuspoliittisia kysymyksiä, ja tästä on laaja konsensus sekä Suomessa että maailmalla. Myös Nato tunnistaa yhä selvemmin tarpeen vastata globaaliuhkiin.

Naton jäsenenä Suomelta odotetaan vahvaa panosta puolustusliiton eri työryhmissä globaaliosaamista hyödyntäen.

Suomen ulkoasiainhallintoa uudelleen suunnatessa kannattaa jo nyt tähtyä Ukrainan sodan jälkeiseen aikaan. Vaikka aikaa menisi paljonkin, sota loppuu joskus. Mikä on tuolloin tapahtunut geopoliittinen muutos ja miten Suomi voi olla positiivisesti jo nyt vaikuttamassa siihen uuteen, mitä syntyy? Miten voimme proaktiivisesti vaikuttaa liberaalin, oikeusperustaisen ja monenkeskisen järjestelmän vahvistumiseen? Kansalaisyhteiskunnan ja muiden sidosryhmien kanssa tehtävällä vuoropuhelulla on tässä merkittävä rooli.

- Kestävää kehitystä vahvistava globaalivaikuttaminen eri foorumeilla, kuten YK, EU ja NATO, tulisi nostaa osaksi Suomen uudistuvaa maabrändiä. Tähän yhdistyvät hyvin myös Suomen vienninedistämispyrkimykset. UM voisi vetää tästä laaja-alaista keskustelua muiden ministeriöiden välillä.
- Globaalin näkökulman vahvistamiseksi ministeriössä tulisi uudelleen harkita Globaaliasioiden osaston perustamista Suomen globaalin vastuun ja vaikuttamisen vahvistamiseksi.
- Afrikan maailmanpoliittisen painoarvon kasvun tulee näkyä ulkosuhteiden hallinnossa, edustustoissa ja resursoinnissa, ei suinkaan vähentyä siinä. Suomen pitää tunnistaa geopoliittiset uhat mutta myös kauppapoliittiset mahdollisuudet, jotka linkittyvät juuri Afrikan maihin. Suomen Afrikka-strategia antaa hyvän kehysten jatkotyölle. Myös EU-yhteistyö ja koordinaatio velvoittavat Suomea.

5. Ulkoministeriössä tulee kasvattaa ja tukea uudistusprosessissa kehityspoliittista osaamista ja asiantuntijuutta. Kehitysyhteistyön osaamisen ja voimavarojen turvaaminen on välttämätöntä. Tässä on myös syytä huomata, että ison budjetin hallinnointiin, valvontaan ja suunnitteluun liittyy merkittäviä vastuita, joiden täyttäminen ei ole mahdollista ilman henkilöstöresursseja. Tämä poikkeaa muusta ministeriön työstä.

Kehityspolitiikan osalta uudistukseen on lähdetty epäjohdonmukaisella otteella. Asiantuntijahenkilöstöä on vähennetty ennakoivasti ennen kehitysyhteistyön määrärahaileikkauksia tai strategisia linjauksia. Monet meneillä olevat prosessit ja hallitusohjelman painotukset kulkevat siksi riittämättömillä henkilöstöresursseilla. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Pitkäjänteisyyden puuttuminen heikentää laatua, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Riskinä on se, että ulkoministeriöstä tulee tulevaisuudessa pelkkä kehityspolitiikan ja rahoituksen hallinnoija, eikä aktiivinen ja kansainvälisesti vaikuttava asiantuntijaorganisaatio, kuten muissa Pohjoismaissa (vrt. SIDA, Danida, Norad).

- Uudistuksen tavoitteena tulee olla kehityspoliittisen asiantuntijuuden ja asiantuntijaorganisaation vahvistaminen.
- Uudistuksessa tulee huomioida kehityspolitiikan osalta pitkäjänteinen tulosperustaisuuden kehittämistyö sekä laajempi toimintatapauudistus (selkeä johtamis- ja seurantarakenne) ja jatkaa näiden linjoilla. Tätä tukee OECD:n arvio Suomesta (OECD DAC midterm review Finland 2021).
- Myös tietojohdantamista koskevan evaluoinnin ("*Miten opimme, johdamme ja teemme päätöksiä Suomen kehityspolitiikassa ja -yhteistyössä*") suositukset ja

johdon päätös 2.7.2021 tulisi toimeenpanna muutoksen yhteydessä. (MI. toimenpide 1. "*kehitysyhteistyön ja politiikan tehtävien hoitaminen edellyttää erityisosaamista, josta on huolehdittava hyvin*").

- Pitkäjänteisen kehitysyhteistyön ja julkishallinnon globaalien asiantuntijuuden näkökulmasta maaohjelmien alasarjo on lyhytnäköistä.

6. Ulkoministeriön muutostarpeita tulisi peilata työnjakoon muiden ministeriöiden kanssa. Johdonmukainen ja vaikuttava kansainvälinen yhteistyö edellyttää ministeriöiden välisen koordinaation vahvistamista. Ulkoasiainhallinnon uudistuksessa korostetaan Nato-jäsenyyden tuomia lisävelvoitteita sekä nostetaan esille monenkeskinen yhteistyön tehostaminen.

- Erityisen keskeinen on tässä UM:n ja puolustusministeriön yhteistyö. Nato-velvoitteiden mittasuhteet ja vaikutukset tulisi eritellä suhteessa työnjakoon puolustusministeriön kanssa, jotta todellinen muutostarve ulkoministeriön sisällä voidaan täsmentää.
 - Muita keskeisiä kytköksiä ovat muun muassa UM/KPO-TEM (Kauppa, kehitys- ja vienninedistäminen), UM-OKM (ml. koulutussektorin monitoimijuus, tutkimus- ja koulutusvienti, UNESCO ja sen alla olevat kokonaisuudet liittyen nuoriin, lapsiin ja monenkeskiseen yhteistyöhön), UM-YM (kansainvälinen ilmasto- ja ympäristörahoitus ja kansainväliset ilmasto- ja ympäristöneuvottelut), STM (ml. globaaliterveys) sekä UM-MMM vesi-, metsä-, maatalous- ja ruokaturvakysymyksissä. UM:n ja YM:n yhteistyö vesidiplomatian osalta on globaalisti merkittävä, ja Suomi on tässä edelläkävijä.
- Uudistusprosessi on mahdollisuus selkeyttää ja lisätä avoimuutta eri ministeriöiden välisestä roolista kehitysyhteistyömäärärahojen käytössä.
 - Esimerkkinä tästä on ilmastorahoitus, jossa kehitysministeri tekee rahoituspäätökset, kun taas ilmasto- ja ympäristöministeri edustaa Suomea kansainvälisissä ilmasto- ja biodiversiteetti sopimuksissa ja neuvotteluissa, joihin liittyy kansainvälisen rahoituksen tavoitteet.
- Organisatoristen muutosten vaikutusten arviointi tulisi ulottaa myös muiden toimijoiden toimintaan ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, esim. korkeakoulut ja tiedepolitiikka sekä suomalaisten vahvojen osaamisalueiden kansainvälistyminen.

7. Uudistuksen onnistuminen ja vaikuttavuus riippuvat viimekädessä työntekijöistä. Mikään uudistusprosessi ei voi menestyä, ellei sillä ole työntekijöiden tukea. Koska uudistuksella on vaikutuksensa väistämättä henkilöstöön, eri henkilöstöryhmien edustajat (ml. diplomaattiuralaiset, erityisasiantuntijat, hallinto) sekä temaattiset osaajat tulisi olla mukana prosessia alusta alkaen.

b) Lisäyötteitä toimeksiannon erillisiin kysymysalueisiin:

Toimeksiannossa sidosryhmiä pyydetään vastaamaan kuuteen keskeiseen alueeseen, joiksi UM on nimennyt johtamisen, toimintatavat, voimavarat, ministeriön organisaatorakenteen, edustusverkon ja osaamisen kehittämisen.

Johtaminen:

- Johtamisen tulee olla tietoon perustuvaa, läpinäkyvää ja pohjautua huolelliselle valmistelulle.
- Tietojohtamisen evaluoinnin (2019) mukaan päätöksentekoon ulkoministeriössä vaikuttivat yleensä voimakkaammin poliittiset tavoitteet, käytettävissä oleva budjetti ja muut tekijät kuin tuloksiin perustuva tieto. Tämän korjaamiseen tulisi muutosprosessissa kiinnittää erityistä huomioita.
- Ulospäin johtaminen näyttäytyy usein rooleiltaan epäselvänä. Päätöksenteon vaiheiden seuraaminen on hankalaa. Hallinnolliset prosessit sekoittuvat poliittisiin prosesseihin ja päinvastoin.
- Johtaminen ei tapahdu umpiossa, vaan hyvää johtamista tukee hyvä henkilöstöpolitiikka, joka huomioi kehitys- ja ulkopoliittisen toiminnan monipuolistumisen ja professionalisoitumisen.
- Henkilöstöhallinnon ja sen suunnittelun tulisi olla diplomaattien urakierrosta riippumattoman ja henkilöstöhallinnon ammatillisista koostuvan kokonaisuuden käsissä.

Toimintatavat:

- Siilojen purkaminen, päämääräkeskeinen koordinaatio eri osastojen ja yksiköiden välillä sekä toiminnan joustavuuden lisääminen ovat keskeisiä ja kannatettavia tavoitteita
- Tarvitaan selkeät linjaukset, joihin kirjataan tavoitteet, yllämainitut painopisteet ja jatkuvuus yli hallituskausien. Muutoksia ja päivityksiä tehdään tätä jatkuvuutta vastaan. Aina ei tarvitse aloittaa alusta.
- Koordinaatio ei ole välttämätön paha, päinvastoin se on hyödyllistä ja jopa välttämätöntä, kunhan koordinaation tarkoitus on sen johdolle ja osallistujille selvä.
- Yhteistyötä eri ulkoasiainhallinnon alojen välillä tulee kehittää. Vastaavasti siiloutumista ja ajoittaista kilpailua niiden välillä on purettava.
 - Tämä tarkoittaa mm. parempaa tiedon jakamista ja politiikkakoherenssia, kolmoisneksus-lähestymistavan (kehitysyhteistyö, humanitaarinen apu, rauhantyö) laajentamista ja toimeenpanoa sekä tulosperustaisuuden käyttöönottoa myös ulkopoliitikkaa koskevissa toimintaohjelmissa. Lisäksi tarvitaan edustustojen riittävää resurssointia maiden politiikka- ja kehitysprosessien seurantaan sekä niiden herkempää kuuntelemista politiikkaohjauksessa.
 - Esim. kehitysyhteistyön, humanitaarisen avun ja rauhan kolmoisneksus-koordinaatiota (OECD/DAC) tulee jatkaa vuoden 2022 UM:n toimintaohjeen ohjeistamana.
 - Verotus ja kehitys -koordinaatioryhmä on tärkeä malli, jossa ministeriöiden (ml. UM-VM) akseli ja muiden toimijoiden yhteistyö vahvistuvat.
- Pitkäjänteisyyden puuttuminen ja katkokset koordinaatio työssä näkyvät ministeriön ulkopuolelle. Prosesseja alkaa ja päättyy ilman, että tavoite saavutetaan.
- Henkilöstön vaihtuvuus on haasteena myös toimintatavoissa.

- Poliittikasuosituksen tarkempi hyödyntäminen politiikkaprosesseissa ja institutionaalisen oppimisen ja muistin kehittäminen ovat tärkeitä (VTV, Evaluoinnit, KPT:n suositukset).
- Kehityspolitiikan sidosryhmiä tulisi hyödyntää entistä systemaattisemmin. Kehityspoliittinen toimikunta tarjoaa alustan tälle.
 - Hallitusohjelmassa mainittu Suomen kehitysyhteistyön painopisteen siirtäminen kahdenvälisistä valtioiden välisistä maaohjelmista kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöhön edellyttää resurssien lisäämistä kehitysyhteistyötoimijoiden välisen koordinaation tukemiseksi ja suomalaisten strategisten kehityspoliittisten päämäärien saavuttamiseksi. Poliittikan painopisteen muutos korostaa kehityspolitiikan parlamentaarisen koordinaation merkitystä ja edellyttää vahvaa kansalaisyhteiskunnan tuntemusta.

Voimavarat:

Ulkoministeriön tulee pystyä täyttämään sen laajat lakisäätteiset velvollisuutensa ja päätehtävänsä (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20051171>).

Jos UM on vain hallinnollinen organisaatio, eikä asiantuntijaorganisaatio, ministeriö ei kykene toteuttamaan sille annettua roolia tarkoituksenmukaisesti.

- Selkeät strategiset painopisteet ensin, vasta sen jälkeen voimavarojen linjaus.
- Kehityspolitiikan osalta on määräraikaisten työsuhteiden osalta toimittu päinvastoin.
- Hallitusohjelmassa luvattu tuloksellisuus, tehokkuus, riskienhallinta on turvattava kehityspolitiikassa.
- Nykyinen henkilöstöpolitiikka ei mahdollista osaamisen ja kokemuksen täysimääräistä hyödyntämistä ainakaan kehityspolitiikan osalta. Määräaikaisuuksien päättäminen ja vastaavasti paikkojen täyttö palauttamalla muissa tehtävissä meritoitunutta henkilökuntaa takaisin alkuperäisiin tehtäviinsä ei ole rationaalista. Toimimalla näin menetetään määräraikaisten, usein vuosikausia ministeriössä työskennelleiden työntekijöiden asiantuntemus, eikä alkuperäisten viranhaltijoiden kertynyt kokemus päädy myöskään parhaalla tavalla ministeriön käyttöön.
- Suomi tarvitsee pitkäjänteisen ja läpinäkyvän toimintamallin sekä suunnitelman kansainvälisen ilmastorahoituksensa kasvattamiseksi ja kohdentamiseksi Pariisin ilmastopimuksen mukaisesti. Tässä vetovastuu on ulkoministeriöllä. Vuoden 2025 rahoitusmekanismeja laaditaan parhaillaan YK-tasolla. Myös Suomen vastuu ilmasto- ja luontokriisin kansainvälisestä huomioimisesta kehityspolitiikassa kasvaa.
- Ulkoministeriön on pidettävä kiinni velvollisuudestaan viestiä toiminnastaan ja toiminnan merkityksestä kansalaisille. Uudistuksessa olisi pohdittava sitä, kuinka maa- ja alueosastot pystyisivät paremmin koordinoimaan Suomen toimintaa ja välittämään siitä kokonaiskuvaa (ml. viestintä)?
- Tarve globaalikasvatukselle, kehitysviestinnälle ja yritysvastuun edistämislle on juuri nyt erittäin suuri. Tästä ei tule tinkiä.
- Aktiivinen kansalaisyhteiskunnan kuuleminen tulee huomioida ulkoministeriön resursseissa.

Ministeriön organisaatorakenne/erityistä huomioitavaa kehityspolitiikan kannalta: Tutkimusten mukaan kehitysyhteistyön ja politiikan hallinnon organisointi vaikuttaa merkittävästi kehityspolitiikan sisältöön ja toteutustapoihin (Lancaster 2007). Muista Pohjoismaista poiketen Suomessa päädyttiin vuosituhanen vaihteessa nk. integroituun malliin, jossa kehitysyhteistyö ja -politiikka jäivät osaksi ulkoministeriötä. Integroidun mallin etuna on pidetty monipuolisen ulkosuhdeosaamisen vahvistumista ja politiikkajohdonmukaisuuden lisääntymistä (tätä ei ole todennettu). Riskinä on pidetty kehityspolitiikan päätehtävien liudentumista muiden politiikka-alojen intresseihin ja kehityspoliittisen asiantuntijaosaamisen heikkenemistä. Näiden riskien voimistumista tulee uudistuksessa välttää. Globaaliasioiden osasto voisi olla yksi ratkaisu tähän.

- Suomella on merkittävä rooli muutamissa YK järjestöissä. Monenkeskisen yhteistyön yksikkö näyttää organisaation ulkopuolelta jäävän organisaatiossa sivurooliin.
- Kansalaisjärjestöjen tekemä työ ja sen koordinointi on pienen kansalaisyhteiskuntayksikön vastuulla UM:n organisaatiossa, vaikka joissakin maissa järjestöjen tekemällä työllä on suuri merkitys ja voi se olla ainoa Suomen linkki kyseiseen maahan.
- Kehityspoliittisen toimikunnan (KPT) asema tulisi turvata uudistuksessa erillisenä riippumattomana entiteettinä, kuten valtioneuvoston asetusmuistiossa (2019) linjataan. On tärkeää saada sidosryhmien asiantuntijuutta vahvasti ulkoministeriön käyttöön tilanteessa, jossa ministeriön omaa resurssia vähennetään.

Edustustoverkko:

Tietoperustainen harkinta ja vaikutusten arviointi on keskeistä päätettäessä edustusverkoston tulevaisuudesta.

- Geopolitiikan painopisteen siirtyminen globaaliin etelään on tärkeää huomioida edustustoverkoston kehittämisessä. Esimerkiksi Afrikan valtioiden nykyinen edustustoverkko on heikko. Suomen kannattaa oman etunsa vuoksi varmistaa suhteet maanosaan, jonka poliittinen ja kaupallistaloudellinen painoarvo jatkaa kasvuaan ja jonka tulevaisuuden suunta vaikuttaa suoraan myös Suomeen ja suomalaisiin.
- Suomen brändi ja sen näkyvyys (ml. suomalaiset arvot ja osaaminen) globaalisti riippuvat edustustoverkostosta. Suomi ei ole globaalisti riittävän tunnettu, ja siksi suomalaisten lähetystöjen rooli suomalaisten organisaatioiden ja kauppapoliittisten suhteiden luomisessa on erittäin tärkeää.
- Edustustoverkoston kaventamisella on merkittävät vaikutukset koko suomalaiselle toimijakentälle (ml. yritykset ja korkeakoulut), näiden kansainvälisille toimintamahdollisuuksille (ml. kansainvälisten rekrytointien sujuvuus) ja Suomen kansainväliselle roolille.
- Erittäin tärkeää on lähetystöjen roolin ja tehtäväkuvien selkeyttäminen ja vahvistaminen.
- Hallittu alasajo edustustöjen lopettamispäätöksissä tarvitsee siirtymäajat ja henkilöstön (usein enemmän työvoimaa kuin normaalitoiminnoissa).

Osaamisen kehittäminen:

- Ulkoasiainhallinto tarvitsee ammattimaisen henkilöstöhallinnon, joka tukee organisaation toimintaa ja henkilöstön kehittämistä.
- Uudistuksessa on tärkeää varmistaa, että henkilöstöllä on ulko- ja kehityspolitiikan painopisteistä vahvat taidot (ml. kontekstiymmärrystä kehittyvistä maista) ja että neuvonantajaresurssoinnissa otetaan huomioon henkilöstön ja ohjelmien ja/tai prosessien määrä, joissa ulkoasiainhallinto toimii. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää diplomaattiuralaisten osaamisen kehittämiseen.
- Lisäksi tehtävänimityksissä tulee enenevässä määrin painottaa hakijoiden osaamista, tehtävään relevanttia työkokemusta sekä kiinnostusta tehtävän toimialan kehittämiseen. Tällä hetkellä puuttuu mekanismi, jolla huomioida tasapuolisesti hakijoita sekä diplomaattiuralaisten että muiden ulkoasiainhallinnon henkilöstön keskuudesta.
- Neksus-työskentelymallia tulee kehittää eri ulkosuhdealoilla (ml. kauppa ja kehitys)
- Temaattisten asiantuntijoiden työuriin tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja etenemismahdollisuuksia. Verrokkimaista poiketen tämä puuttuu tällä hetkellä UM:n hallinnosta.
- UM:n rakenteeseen tulee luoda temaattinen klusteri, johon myös erityisvirkamiehet ja -asiantuntijat voivat hakea.