

Maaeluministeeriumi strateegilise partnerluse ja nõuandvate kogude katseprojekt 2020-2022

Kaasava juhtimise, poliitika mõjude hindamise ja teenusedisaini tööriistapakettid edasi loomiseks

Sisukord

1. Sissejuhatus: koostöömeetodid – miks, kus ja kuidas tarvitada	1
1.1. Miks ja milleks ehk nõuandvate kogude pilootprojekti ülesanne ja ettepanekud	1
1.2. Kaasava tipp-, osakonna- ja valdkonnajuhi tööriistade 3 'menüüd': küsi julgesti.....	1
2. Tööriistade ja tugiteenuste pakettid eestvedajatele	2
Pakett 1: „Kaasamise töövihiku“ 24+ meetodikat ja meetodit (Riigikantselei)	2
Pakett 2: EL+EE poliitika/õiguse mõjude hindamise ja kaasamise meetodikad	3
Pakett 3: Disainijuhtimine, suhteturundus ja teenusedisaini 25+ meetodit.....	4
3. Tööriistapakettide lisainfoallikad, kasulikud lingid ja koolitusmaterjalid	6

1. Sissejuhatus: koostöömeetodid – miks, kus ja kuidas tarvitada

1.1. Miks ja milleks ehk nõuandvate kogude pilootprojekti ülesanne ja ettepanekud

Eesmärk: käesolev kaasava juhtimise, mõjude hindamise ja teenusedisaini meetodite valiku ülevaade on osa Maaeluministeeriumi strateegilise partnerluse ja nõuandvate kogude katseprojekti 2020-2022 tegevustest, mille eesmärk on *analüüsida nõuandvate kogude töö kavandamise, juhtimise ning kaasamise / koosloome praktikaid ja luua töövahendid eri juhtimistasanditele, et suurendada osapoolte koostöö tulemuslikkust ja rahulolu [poliitikakujunduse] protsessidega.*

Selle töö lähteülesanne (2020): koostada MeM-i eri juhtimistasandite 'tööriistakastid', mis hõlbustavad osapoolte kaasamist (sh kommunikatsioon) ning koosloomet poliitika- ja õigusloome mõjude hindamises, teenuste disainis jm.

Pilootprojekti sisenduuringute ettepanekud: arvestades nõuandvate kogude juhtide töökalendri tihedust on esmalt kavas panustada juhte nõustavate osakondade valdkonnajuhtide-nõunike-spetsialistide 'tööriistakasti' koosloomesse, koolitustesse ja tugiteenuste kujundamisse.

1.2. Kaasava tipp-, osakonna- ja valdkonnajuhi tööriistade 3 'menüüd': küsi julgesti...

Kuidas leida enda töö eesmärkide saavutamiseks ja ülesannete täitmiseks hea tööriist, nipp, meetod? Üks abivahendi/tugiteenuse **testversioon** tööriistade leidmiseks on siin. **Edasi kujutame ette nii:** ... üks uudishimulik osakonna- või valdkonnajuht hakkab ette valmistama üht MeM-i partneritega seotud koostööprotsessi. Ta tutvub järgneva tööriistavalikuga ja helistab ...:

„Tere!, mul on täna 15 minutit, soovin sinult mäluvärskenduseks kiirbriifi Paketi 1 meetodite nr 4, 9, 12 ja 22 kohta, ja siis... Paketi 2 punktide A-3, B-2 ja C-1 kohta... Paketi 3 teenusedisaini tööriistade nr 2 ja 21 asjus helistab sulle meie peaspetsialist... Meil on homme koosolek EPKK, Taluliidu ja Keskkonnaühenduste Koja esindajatega! Pakume neile midagi üllatuseks...“ ☺.




MeM-i tugiteenuste osutajad on läbinud vastavad koolitused, teinud ise vastavaid uurimusi ja koolitusi või osalenud nende meetodikate koostamises (Paketid 1-3). Menüüde all ja ptk 3.3 on **lisainfoallikad**. Tööriistapakettide **testmenüüsid saab edasi arendada**, näiteks: **a)** e-teenus: lingitavad pealkirjad ja visuaalid avavad slaidid; **b)** uued meetodid ja pakujad; jne.

Usume, et tööriistapakettid on abiks MeM-i strateegia-, õigus- ja teenusloome lõimimisel. Võiksime edaspidi nt VTK-de koostamisel sagedamini lähtuda MeM-i tervikteenuste teenusedisaini raamistikust hoides kogu poliitika- ja õigusloome protsessi jooksul silme ees 'poliitika-toru' lõpus/alguses elavaid **inimesi, ettevõtteid, kogukondi** ja **nende=meie teenuseid** (koos kulu-tulumudelitega).

2. Tööriistade ja tugiteenuste paketid eestvedajatele

Pakett 1: „Kaasamise töövihiku“ 24+ metoodikat ja meetodit (Riigikantselei)¹

Kellele valikuks: MeM-i valdkonna, osakonna ja nõuandvate kogude juhid

<p>1. Protsessi planeerimise põhimõtted (5 etappi eesmärgi seadmisest ja kontekstist kuni tulemuseesmärgi elluviimise eest vastutuse võtmiseni).</p>	<p>9. Mida teha, kui osapooled ei ole motiveeritud või ei leia aega osalemiseks? (10+ soovitus)</p>	<p>17. Konsensusliku otsustamise eeldused : 1) Ühine eesmärk; 2) Pühendumus; 3) Avatus ja usaldus; 4) Osalus.</p>
<p>2. Kaasamisprotsessi disaini tööpõhi (eesmärk + kontekst + osapooled + millega protsessi disainis arvestada + väljundid ja tulemused) (vt mõisted ptk 3.1)</p>	<p>10. Lihtne mudel kaasamisprotsessi ettevalmistamiseks (7 sammu) + kaasamiskava koostamiseks (6 näitajat).</p>	<p>18. Konsensusliku otsustusprotsessi mudel: ettepanek > arutelu > parandused > tegevused.</p> 
<p>3. Eesmärkide seadmine: 5+ põhjust miks tasub kaasamine ette võtta? + SMART ehk 5 hea eesmärgi omadust.</p>	<p>11. Võrgustikupõhise koosloome juhtimise 5 etappi (Gouillart & Hallet 2015)</p>	<p>19. Konsensusprotsessi hõlbustaja / parandaja meelespea (5+ soovitus)</p>
<p>4. Probleemide kaardistamise meetodid: süsteemikaardistus*, protsessikaardistus, mõttekaart, probleemipuu, fokuseeritud arutelu, kalasaba, 5 miks, + *sh sotsiaal-, majandus-, keskkonna-, regionaal-, haldus-, finants- jm mõjud/riskid [HÖNTE §46-50])</p>	<p>12. Integreeritud rühma arengumudeli neli taset: 1) Sõltuvus ja kaaamine, 2) Konflikt ja sõltuvuse vastasus; 3) Usaldus ja struktuur; 4) Sünergia ja tulemuslikkus (Susan Wheelan <i>et al</i> 2020)</p>	<p>20. Üksmeele töötoa meetod. Alustame fookusküsimusest, millele töötoa sisu ja tulemus peaks vastama. Etapid: kontekst, probleemid > ajurünnak > klaster, seosed > tuvasta konsensus > kinnita lahendus</p>
<p>5. Konteksti hindamise kontrollleht (1-7, sh 1) kui huvitatud on protsessist ja muutusest otsustajad?; 2) kuidas sobitub plaanitu teiste otsustusprotsessidega, sh ajastus, strateegiad, seadused jm?)</p>	<p>13. De Bono 6 mõttemüsi:  1) Mõtlemise juhtimine; 2) Tunded ja intuitsioon; 3) Informatsioon; 4) Riskid, raskused ja probleemid; 5) Kasulikkus, teostatavus; 6) Uued ideed ja võimalused.</p>	<p>21. Veel meetodite näiteid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • arutlevad töötoad • rahvakogud • kogukonnaliidrid • ühisloome. 
<p>6. Osalusprotsessi läbiviimine (12 alategevust: Bryson <i>et al</i> 2013)</p>	<p>14. Eduka koosoleku 10+ tegurit + Check-in/out nipid</p>	<p>22. Hea arutelu juhi meelespea (10+ soovitus)</p>
<p>7. Osapoolte kaardistamine ja läbirääkimised (5+ soovitus) + sidus- ja sihtrühmade tüübid</p>	<p>15. Kuidas luua psühholoogilist turvalisust? (9+ soovitus)</p>	<p>23. Kaasaja isiklikud ja töökeskkonna ressursid</p>
<p>8. Sidus- ja sihtrühmade huvi ja mõju hindamise maatriks osaliste kaardistamiseks (Mendelow)</p>	<p>16. Mis aitab koosolekul või arutelul tekkivatest keerulistest olukordadest välja tulla? (10+ soovitus)</p>	<p>24. Kaasamise meetodite rakendaja ressursid, mis aitavad saada veelgi paremaks (8+ vihjet)</p>

¹ <https://riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/kaasamine-ja-osalemine#kaasamisprojektid-20> (vt allikaid lk 6)

Pakett 2: EL+EE poliitika/õiguse mõjude hindamise ja kaasamise meetodikad²






Kellele valikuks: spetsialistid/nõunikud, valdkonnajuhid, osakonnajuhid ja nõuandvate kogude juhid

A. Metoodilised üldküsimumused juhtimises, sh lähteülesanded	B. Mõjude hindamise valdkonnad (HÕNTE §46 nõuded) ja meetodid	C. Sihtrühmade kaasamise etapid/tasandid ja meetodid
1. PÕKa 2030 mõjuesmärkide ja -mõõdikutega arvestamine uute EL asjade, arengukavade, õigusaktide ja teenuste eelnõude mõjude eelhindamises ning kaasamises (vt B 1-14, C 1-4).	1. Keskkonnamõjud, sh: a) elurikkus; b) merekeskkond ja vesi; c) mullad ja metsandus; d) jäätmed, ringmajandus; e) välisõhk ja kiirgus; f) kliimamuutused; g) keskkonnateadlikkus	1. Arengukava, EL asja, õigusakti (seadus, määrus) ja teenuse mõjuala sidus- ning sihtrühmade kaardistuse ja andmete kogumise planeerimine (vt A-3, 5, 6-8)
2. Eesmärgid ja mõõdikud: SMART (5 omadust). Tegevus-, tulemus- ja mõju-eesmärkide + tegevus-, tulemus- ja mõju-mõõdikute määratlemine / valik	2. Majanduslikud mõjud, sh: a) ettevõtlus; b) leibkondade majanduslik olukord; c) põllu-, metsa- ja kalamajandus ning toiduainetööstus (PõKa); d) MTÜd; e) halduskoormus ja töökoormus.	2. Informeerimine: - sidus- ja sihtrühmadega seotud eesmärkide selgus; - eri teavituskanalite valik; - kirjade ja veebiinfo selgus; - suulise ettekande selgus.
3. Mõjude eelhindamise ning kaasamise protsessid EL-is ja Eestis. Tegevuste planeerimine HÕNTE §§ 1, 46-50, 63-65 teabenoüete täitmiseks. Avakoosolekud (vt B 1-9; C 1-4)	3. Sotsiaalsed mõjud, sh: a) tervis ja tervishoiukorraldus; b) inimeste heaolu ja sotsiaalkaitse; c) tööturg ja -keskkond; d) rahvastiku areng (sünnid, ränne..); e) inimeste õigused ja võrdne kohtlemine.	3. Konsulteerimine: a) Mitteametlik (tel., e-post); b) Kirjalik konsulteerimine (sh tööversioonid ja EIS-is); c) Nõuandva kogu istungid; d) Sidusrühmade paneel, jm.
4. Muutusest mõjustatud sidus- ja sihtrühmade määratlemine.	4. Mõju haridusele, teadusele, kultuurile ja spordile*	4. Osalus ja koosloome (vt Pakettide 1 ja 3 menüüd)
5. Miks mõjude eelhindamine on eduka kaasamise eeldus?	5. Riigieelarve ja riigihaldus, sh kohaliku omavalitsuse korraldus**	5. Maailmakohvik (PõKa'30 rühmade 1 osalusmeetod)
6. Kuidas mõjude hindamine ja kaasamine on (võiks olla) seotud?	6. Mõju infotehnoloogia ja infoühiskonna valdkonnale*	6. Teadlaste, ettevõtjate, külade jt arutlevad töötoad
7. Arengukavade, õigusaktide ja teenuste mõjude järelhindamine	7. Mõju riigikaitsele ja välissuhetele**	7. Sihtrühmade ootuste, rahulolu, jms e-küsitlused
8. Nüginine poliitikakujunduses	8. Mõju siseturvalisusele**	8. Fookusgruppide uuringud
9. Teadmispõhise poliitika- ja õigusloome 12 eeldust (OECD)	9. Regionaalareng: linna-, maa- ja rannapiirkonnad (rural proofing)*	9. Telefoniküsitluse paneelid
10. Kvaliteedikontrolli rollid(OECD)	10. Kulu-tulu analüüs*	10.
11. Tegevuspõhine eelarve: TERE	11. Rakenduskulu analüüs*	
12. Eesti, EL-i jm andmekogud ...	12. Mitme kriteeriumi analüüs*	
	13. Standardkulu analüüs*	
	14. Riskide hindamise meetodid	

² *Allikad: [Mõjude hindamise meetodika \(2021, 29 lk\)](#) ja [Mõjude määratlemise kontrollküsimustik \(2021, 17 lk\)](#)

Pakett 3: Disainijuhtimine, suhteturundus ja teenusedisaini 25+ meetodit³

Kellele valikuks: spetsialistid/nõunikud, valdkonna, osakonna ja nõuandvate kogude juhid

A. Suure pildi koosloome*	B. Teenusedisaini tööriistad / meetodid	
<p>1. Mõisted. Disainijuhtimine. D-mõtlemine. Teenusedisain (TD). TD meetodite rakendusala avalikus sektoris. Disainist arusaamise 'arenguredel' (4+ mõistmise astet ajas-ruumis).</p>	<p>1. Miksid Kuldne ring: Miks-Kuidas-Mida? 5 miksi: Miks?>Miks?>Miks?>....</p> 	<p>6. Empaatiatöövahendid aitavad ise kogeda protsesse, olla asja sees, mõelda ennast eri kasutajate meeltesse, mida nad näevad, mõtlevad, tunnevad (nt hirm, viha, rõõm). Käi 'tee' läbi, tunnetage ise! *Empaatiakaart*</p>
<p>2. Joonistame: MeMi strateegilise disainijuhtimise, sihtrühmadega seotud mõjude eelhindamise, teenuste suhteturunduse ja kaasamise seosed MeMi töös. Avalike teenuste suhteturunduse edu-strateegiad (8+ soovitus).</p>	<p>2. Etnograafilised meetodid inimeste vajaduste, elulaadi, hoiakute ja käitumismustrite avastamiseks ja mõistmiseks: a) jälgi ja salvesta inimeste elu; b) intervjuud, fookusrühmade arutelud; c) fotopäevikud, jm</p>	<p>7. Tööd-peavad-tehtud-saama teooria (jobs-to-be-done theory) Kliendid tahavad, et asutused aitaks neil lahendada probleemi ja saavutada eesmärged. Kliendid ootavad, et teenus vastaks või ületaks nende ootusi...</p>
<p>3. Teenusedisaini protsessid, sh: 1) mõista inimesi ja probleeme 2) defineeri võimalusi, lahendusi 4) ideesta 5) disaini 6) testi ja vii ellu!</p> 	<p>3. Seotud osapoolte kaardistus</p>  <p>(vrd B 12, 23)</p>	<p>8. Kasutajaintervjuud Intervjuu kavandamine: a) Kuidas alustada: sissejuhatus. b) Vestlus intervjuueeritavaga sulle-talle teada teemadel. c) Kaevu detailidesse, et mõista. d) Lõpetus: nõusolekud ja tänu!</p>
<p>4. MeM-i tervikteenused (26) Lihtne mõte: me ei tegele mitte arengukavade, seaduste ja määruste vaid avalike teenuste kujundamisega meie inimeste ja ettevõtete ja kogukondade jaoks.. Link:</p>	<p>4. Osapoolte huvi ja mõju kaart</p> 	<p>9. Kliendi teekond teenuse kujundamisest osalemiseni. Kliendi huvi uurimine ning tema teadliku osalemiseni jõudmise kaardistamine (teadlikkus > arusaamine > esimene katse > teine katse > eestkoste >...)</p>
<p>5. (disainimõtlemine >)</p> 	<p>5. Isikud / näidiskasutajad Visuaalne, sageli ka naljakate profiilide loomine ajurünnakute jms abil, et läheneda huumoriga teenuste uuendusvõimalustele. Klientitüüpide loomisel võib toetuda ka "päris inimeste" uuringutele (sisend B2, 11 jt). *Isikute loendid (10+ osa)*</p>	<p>10. Koosloomine töötubades. Koostöö teenuste kasutajatega on teenuste koosloome keskmeks. See on see mida peamiseks tegemiseks ja enamasti teeme. Koos kasutajatega saame kuulda ja näha, kuidas kasutaja mõtleb, käitub, tunnetab (vt Pakett 1: 17-24).</p>
<p>B. Teenusedisaini tööriistad / meetodid</p>		<p>Järgneb 11-26</p>

³ Paketi 3 põhihallikad: **Jane Oblikas** "Teenusedisaini koolitus Maaeluministeeriumis" (8.4.2021). Lisakimp teenusedisaini ja suhteturunduse meetodeid: **Aare Kasemets** „Kaasamise, suhteturunduse ja teenusedisaini meetodite rakendusvõimalused avalike teenuste kvaliteedi kujundamisel“ (PMA koolitus 2013, sh 21 teenusedisaini meetodit). Lisainfo ptk 3, lk 6.

<p>11. Osaleja päevikud ehk ajakirjad on tõhus vahend, et teada saada ja hiljem hõivata teenuse kasutaja / kliendi mõtteid, tundeid ja vajadusi (vrd sotsioloogias, antropoloogias jm vaatlusmeetodid – vt B.2)</p>	<p>17. 'Kliendivari' (<i>shadowing</i>) on jälgimise tehnika, mis võimaldab teil sukelduda klientide ellu, jälgida nende harjumusi, lemmikvalikuid, hämmeldust jm (loomulikult seadusega lubatud piirides, sh näiteks teenindussaalid:)</p>	<p>23. Kliendi suhete kaardistamine aitab mõista, kuidas teenuste süsteemid (sh teenuse infra) toimivad, kes-kus-miks liigub, kes inimesi mõjutavad teenuste kasutamisel, milliseid teenuseid nad veel kasutavad piirkonnas, kellega lävivad kogukonnas jms.</p>
<p>12. Kogemuste kaardistamine püüab näidata erinevusi ootuste ja teenuse osutamise vahel. Kasutatakse küsitlusi, tagasisidelehti jm. Hinnatakse nt: teenindajate teadlikkust, viisakust, abivalmidust, rahulolu teenusega, ooteajaga, juhistega</p>	<p>18. Kontekstuaalne intervjuu hõlmab osaliselt struktureeritud intervjuusid ja vaatlusi kliendi territooriumil (nt kodus, töökohas, klubis jm) (vrd B 8)</p>	<p>24. Kliendi teekonna kaardistamine on meetod, mis visuaalselt kaardistab teenuse kasutajate tegelikke käike ja kogemusi lühema või pikema aja jooksul (andmed: kontekstuaalse intervjuu, osalusvaatluse jm meetodid - vrd B 9, 11, 18, 23).</p>
<p>13. Teenusestandardi või spetsifikatsiooni kujundamine. Dokument kirjeldab teenuse eri osade seoseid, termineid jms, et kõik teenuse osutamisega seotud teenistujad ja samuti kasutajate esindajad räägiksivad enam-vähem ühte keelt.</p>	<p>19. Stsenaariumite, ideekaartide jms ajurünnakud. See vahend on eriti kasulik situatiivsete olukordade läbimängimiseks, mis teenuse taotleja, kasutaja või osutajaga võivad juhtuda.</p>	<p>25. Kultuuri ajujaht ... ka 'kultuuri otsing', 'keelekümbalus' jm on meetod, kus disainer kulutab palju aega klientide keelekasutuse, elulaadi, mõtteviisi, väärtuste, käitumisharjumuste jms kaardistamisele (vrd B2, 11 jt)</p>
<p>14. Eeliskombinatsiooni analüüs pakub võimsa ülevaate erinevate klientide eelistustest kui nende ette sead mõningad valikud (nt pildina, reaalse tootena vms)</p>	<p>20. Joonistame „puust ja punaseks“ ehk graafilise hõlbustamine on üks piltide abil visualiseerimise tehnikaid koosolekul, et ergutada ettekujutust inimestest, probleemidest, lahendustest, riskidest jm.</p>	<p>26. Teenuse/teeninduse prototüüp võimaldab katsetada ja kogeda teenuseid enne kui neid „eelarvesse panna ning tootma, turustama, taotlema ja kasutama asuda“. See võib olla nii aktuaalne stsenaarium kui teenuse näidis, mis käiakse koos arutades läbi...</p>
<p>15. Lugude 'mahajätmine' (story boarding) tehnika on laenatud filmindusest. Lugude kaudu saab disainer teada eri võimalustest, kuidas inimesed teenuseid näevad, teistele kommunikeerivad, mis ja kuidas neile silma jääb.</p>	<p>21. Mängimine LEGO vm nukkudega aitab aimata teenuse kasutaja kogemust: a) mängige-arutage nukkude juures mida-kus-kuidas klient teeb, kui ta tuleb teenust küsima; b) jalutage ise teenusesaalis teekond läbi.</p>	<p>27.</p>
<p>16. Teenuse kavandi hindamine. Teen(ind)use kavandi arutelu ja hindamine koos klientidega aitab teil määrata kitsaskohti kliendi vaatekohast ja teenust lihtsustada (vrd B 13).</p>	<p>22. Filmimine lisab värvi ja sügavust teenuste uuringule või annab meile lisateadmisi, mida on tekstis / analüüsis raske edastada, nt 'kasutaja vaade' (filmimiseks on vaja isiku luba).</p>	

3. Tööriistapakettide lisainfoallikad, kasulikud lingid ja koolitusmaterjalid

- „Kaasamise töövihik“ (2020) - Sotsiaalse Innovatsiooni Labor (Rasmus Pedanik, Maris Jõgeva), Poliitikauuringute Keskus Praxis (Tarmo Jüristo jt) ja ministriumide kaasamiskoordinaatorid. Riigikantselei Kaasamiskoordinaatorite programm 2020: <https://riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/kaasamine-ja-osalemine#kaasamisprojektid-20> - Pakett 1)
- Jane Oblikas (2021) “Teenusedisaini koolitus maaeluministriumis” (ZOOM + Miro 8.4.2021). Koolituse slaidid on autori loal MeM-i Cloudis
- Mai Timmi ja Kadri Kangro (2021) "Uuenduste käivitamine koosloomes - põhimõtted, praktilised võimalused ja kaasaegsed lähenemised" – PMK maaeluvõrgustiku veebikoolitus 01.12.2021: <https://maainfo.ee/index.php?id=7548&page=3394&> (sh mõned OECD uuringute joonised)
- Aare Kasemets (2021) „Õigusaktide mõjude hindamine, huvirühmade kaasamine ja inimeste halduskoormuse vähendamine“ – MeM sisekoolitus. Meetodid, s48-81. MeM-i aidas: <https://ait.agri.ee/StrateegiaOS/SitePages/Avaleht.aspx> > Mõjude hindamine
- Urmo Kübar, Hille Hinsberg (2014) “Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas”, EMSL ja Riigikantselei
- Aare Kasemets (2016) Teadmispõhise poliitika ja õigusloome kaksteist institutsionaalset eeldust – Riigikogu Toimetised 34, 149-162 (veebis <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/...eeldust.pdf>)
- Aare Kasemets (2013) „Kaasamise, suhteturunduse ja teenusedisaini meetodite rakendusvõimalused avalike teenuste kvaliteedi kujundamisel“ (Põllumajandusameti koolitus, sh 21 teenusedisaini meetodit Iirimaa, UK, Disainikeskuse [Geroli Peedu], TÜ Pärnu Kolledži jt põhjal. MeMi aidas)
- Reesi Lepa, Eveli Illing, Aare Kasemets, Ülle Lepp ja Epp Kallaste (2004) „[Kaasamine otsuste tegemise protsessi](#)“ – Poliitikauuringute Keskus Praxis, 160 lk (eesti ja inglise keeles)
- Justiitsministrium, Riigikantselei jt *Mõjude hindamise juhend, Mõjude määratlemise kontrollküsimustik* <https://www.just.ee/oigusloome-arendamine/hea-oigusloome-ja-normitehnika/oigustloovate-aktide-mojude-hindamine>
- Estonia’s Open Governance Partnership (OGP) Action Plan 2020–2022 (Ch 1.2. ‘Increasing co-creative policy-making.’) - <https://www.opengovpartnership.org/documents/estonia-action-plan-2020-2022/>
- OECD (2017). Policy Advisory Systems. Supporting Good Governance and Sound Public Decision Making – <https://www.oecd.org/governance/policy-advisory-systems-9789264283664-en.htm>;
- OECD (2014). Lobbyists, Governments and Public Trust, Vol 3 - OECD Publishing, Paris.
- OECD (2001). Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making. OECD Publishing. Paris
- “Maaeluministrium ja strateegiliste partnerite kaasamise hea tava” (20.02.2022, tööversioon koosloomeks, 1 lk).