

Kaasamise hea tava



Sisukord

- 4 Mis on kaasamine?
- 6 Miks kaasata?
- 7 Kaasamisviisid
- 11 Kaasamise teekond
- 13 Vähe esindatud rühmade kaasamine
- 15 Soovitused
- 19 Õpi kogemustest
- 20 Väärtuste kandmine kaasamisel
- 21 Lisamaterjalid

Sissejuhatus

Linnaorganisatsiooni missioon on luua Tallinnast parim elukoht siin viibijaile, ihaldatud sihtkoht siia saabujaile ning hea lähtekoht siit alustajaile. Seda aga saab teha vaid siis, kui kaasame otsuste langetamisse kohalikke elanikke, huvirühmi ja ettevõtjaid, kes teavad kodukandi muresid ja rõõme kõige paremini. Kogukonna kaasamine ei tähenda, et kõiges tuleb ühele meelele jõuda, kuid see loob usalduse linnaorganisatsiooni vastu, suurendab läbipaistvust ja edendab innovatsiooni.

Kaasamine on kohaliku omavalitsuse töös määrava tähtsusega. See ei peaks olema juhuslik lisatöö, vaid võiks olla põimitud kõikide tegevuste kavandamisse, mis mõjutavad linnas elavate ja töötavate inimeste elu. Tallinna visioon olla roheline maailmalinn saab reaalsuseks vaid koostöös kohalike elanike, huvirühmade ja ettevõtetega.

Hea tava koostamisel on võetud aluseks „Kaasamise käsiraamat ametnikele ja vabaühendustele“ ning teised dokumendid, mis on loetletud lisamaterjalide all. Olulise sisendi andsid 2025. aasta kevadel toimunud kaasamisteemalistel kogemusseminaridel osalenud.

Mis on kaasamine?

Kaasamine tähendab otsuste langetamist koos nendega, keda need otsused mõjutavad, ning nendega arvestades.

Kaasamise eesmärk on suurendada linnaelanike ja ettevõtjate osalust otsustamises. See võib tähendada nii informeerimist, konsulteerimist kui ka koosloomet ja partnerlust. Kaasatute teadmised ja kogemused aitavad leida töökindlad uuenduslikud lahendused, teha hästi läbimõeldud otsused ja vältida vigu. Samuti suurendab kaasamine usaldust juhtimisprotsessi vastu, tagab suurema toetuse uuendustele ja nende ladusama elluviimise.

Kaasamist tuleb rakendada kõigi selliste otsuste väljatöötamisel, millel on arvestatav mõju huvirühmadele või mis mõjutavad paljusid. Mida suurema mõjuga on otsus, seda suurem peab olema osalemisvõimalus.

Kaasamise eesmärk ja protsess peab olema läbi mõeldud, et säästa aega ja raha, hoida mainet ning vältida kaasamisväsimumust. Et kaasamine hästi õnnestuks, tasub järgida ka riigi kaasamise head tava.¹

Kaasamine annab võimaluse mõista, mis on inimestele päriselt tähtis.

Miks kaasata?

Kaasamine toob kasu kõigis projekti elluviimise etappides.

Probleemi tuvastamine

Kaasamine aitab paremini aru saada olemasolevast olukorrast, selgitada välja probleemid ja nende olulisuse eri ühiskonnagruppidele. Varane kaasamine aitab inimeste vajaduste, kogemuste ja ootuste väljaselgitamise teel muuta edasise töö sisulisemaks ja siduda selle inimeste ootustega paremini.

Info kogumine ja mõju hindamine

Kaasamine aitab koguda teavet selle kohta, milline võib olla kavandatava tegevuse sotsiaalne, majanduslik ja keskkonnamõju ning keda need enim puudutavad.

Ettepanekute väljapakkumine

Kaasamise käigus kogutakse tagasisidet elanikelt ja teistelt huvirühmadelt kavandatud tegevuse, projekti või otsuse kohta käivate ettepanekute osas.

Lahenduse väljatöötamine

Kaasamise käigus arutatakse läbi võimalikud lahendusvariandid, käsitletakse nende detaile ning luuakse lõplik lahendus tihedas koostöös lõppkasutajatega.

Otsusest teavitamine

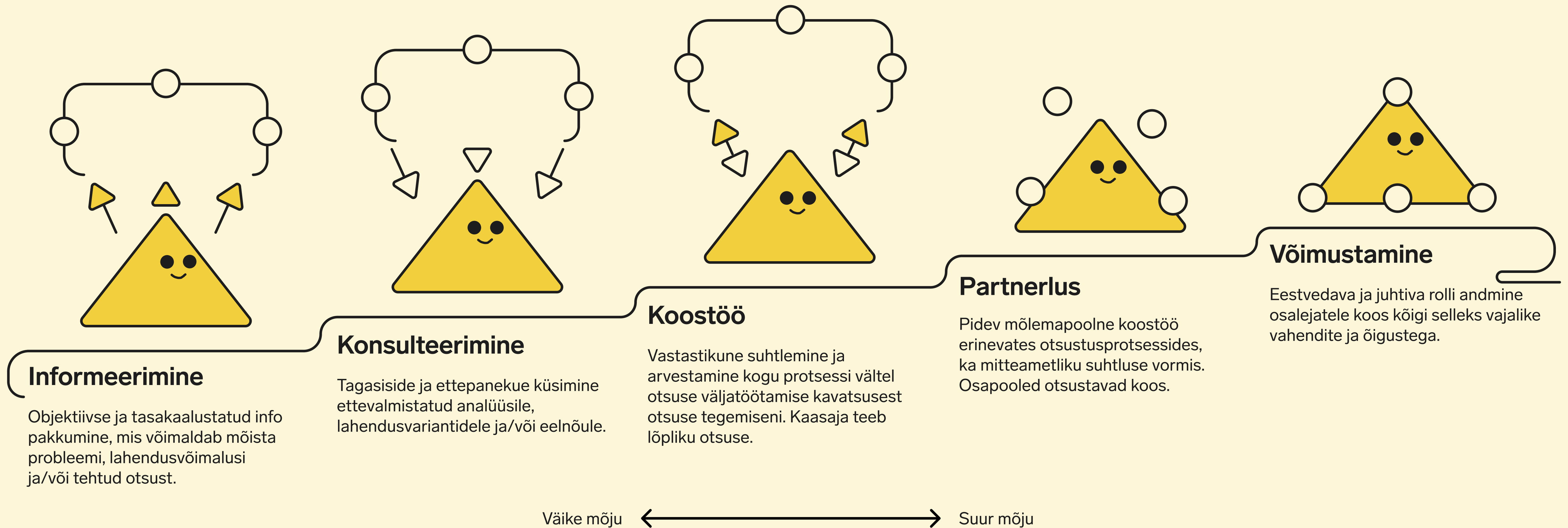
Kuigi teavitamisel ei kaasata sihtrühmi aktiivselt, on see oluline muudatuse elluviimisele eelnev või järgnev tegevus.

Otsuse elluviimine

Selles etapis on oluline teha koostööd osapooltega, kes panustavad otsuse elluviimisse ning koguda neilt infot otsuse mõju kohta.

Kaasamisviisid

Kaasamisviise kujutatakse tihti trepina, millel aste-astmelt suureneb kaasatava mõju tehtavale otsusele.¹



Informeerimine

Informeeri olukorras, kus otsus on juba tehtud, või kui muutus on möödapääsmatu. Informeerimine on oluline esimene samm teiste kaasamisviiside puhul.

1. Loo kommunikatsiooniplaan: kes on sihtrühmad, mis on põhisõnum, millised on kanalid, milline on ajaraam.
2. Kasuta sihtrühmale olulisi kanaleid: ajakirjandus (pressiteade, linnaosavalitsuse ajaleht, artiklid), internet (sotsiaalmeedia, veebileht), trükised (plakatid, infotrükised), teavitüsüritused, näitused jne

Näited: kampaaniad, nagu lehtede äravedu või ohtlike jäätmete kogumisringid; pressiteade sügislaada toimumise kohta; arengudokumentide lähteülesande avalikustamine; podcast „Avalinn“



Projekti SOFTacademy hooviala lahenduste näitus
Tallinna Strateegiakeskus

Konsulterimine

Konsulteri siis, kui vajad huvirühmade tagasisidet, tahad välja selgitada võimalikud probleemid ja mõista mõju, enne lõpliku otsuse tegemist. Lõpliku lahenduse otsustab ametkond.

1. Planeeri kaasamine aegsasti projekti ajakavasse. Mõtle läbi, kas kaasamise korraldamiseks on vaja juurde aega, raha või töötajaid.
2. Vali sobiv meetod: veebiküsitlus, konkurss (nt laste joonistus- või esseekonkurss), ideekorje, maailmakohvik, rahvakogu, koosolek, ümarlaud, kohtumine, fookusrühma intervjuu, jalutuskäik huvirühmaga, uuring vm.
3. Vali meetodist lähtudes sobiv arutelu juht (moderaator). Otsekohtumisi ja koosolekuid saab ise läbi viia, kuid rahvakogu ja maailmakohviku korraldamine võib vajada meetodit valdavalt juhendajat.

4. Loo kaasamiskava, mis vastaks järgmistele küsimustele:
 - A. **Enne kaasamist:** Millal, kus ja keda kaasatakse? Sõnasta selgelt kaasatava otsustusruum.
 - B. **Kaasamise ajal:** Korda üle, millises ulatuses saab kaasatav kaasa rääkida. Mida ettepanekutega pärast tehakse?
 - C. **Pärast kaasamist:** Mida ettepanekutega tehti? Millega arvestati ja millega mitte? Miks?
5. Lepi kokku rollide jaotus nii ametiasutuste ja üksuste vahel kui ka enda asutuse sees (kes juhib kaasamise protsessi tervikuna, milliste valdkondade spetsialistid peavad olema kaasamise protsessiga kursis, kes vastutab tagasiside andmise eest jne).

Näited: rohealade kasutamise ja niitmise küsitlus; sporditoetuse pearaha süsteemi laiendamine, Aia suvetänava lahenduse küsitlus, klindipargi ideekorje, Rohelise pealinna rahvakogu

Koosloome

Koosloomet kasuta siis, kui saad huvirühmi kaasata varajases etapis, koos nendega lahendusi välja töötada ning nende huvide ja muredega arvestada. Koosloomet on soovitatav kasutada siis, kui otsuse peab ellu viima huvirühm. Mida varem huvirühmi kaasata, seda sisukamalt saavad nad panustada. Lõpliku lahenduse otsustab ametkond ise või koos huvirühmadega.

1. Planeeri kaasamine aegsasti projekti ajakavasse. Mõtle läbi, kas kaasamise korraldamiseks on vaja juurde aega, raha või töötajaid.
2. Vali sobiv meetod: maailmakohvik, avatud ruum, koosolek, töötuba, ajurünnak, häkaton, vm.
3. Vali meetodist lähtudes sobiv arutelu juht (moderaator).

4. Loo kaasamiskava, mis vastaks järgmistele küsimustele:
 - A. **Enne kaasamist:** Millal, kus ja keda kaasatakse? Sõnasta selgelt kaasatava otsustusruum.
 - B. **Kaasamise ajal:** Korda üle, millises ulatuses saab kaasatav kaasa rääkida. Mida ettepanekutega pärast tehakse?
 - C. **Pärast kaasamist:** Mida ettepanekutega tehti? Millega arvestati ja millega mitte? Miks?
5. Lepi kokku rollide jaotus nii ametiasutuste ja üksuste vahel kui ka enda asutuse sees (kes juhib kaasamise protsessi tervikuna, milliste valdkondade spetsialistid peavad olema kaasamise protsessiga kursis, kes vastutab tagasiside andmise eest jne).

Näited: ruumihäkk SOFTacademy projektis, SOFTacademy renoveerimislahenduste koosloome töötuba; Vormsi pargi roheala arutelud, Kopli93

Kaasamise teekond

Kaasamisviisi – informeerimine, konsulteerimine või koosloome – valik oleneb kaasamise eesmärgist. Seega alustuseks:

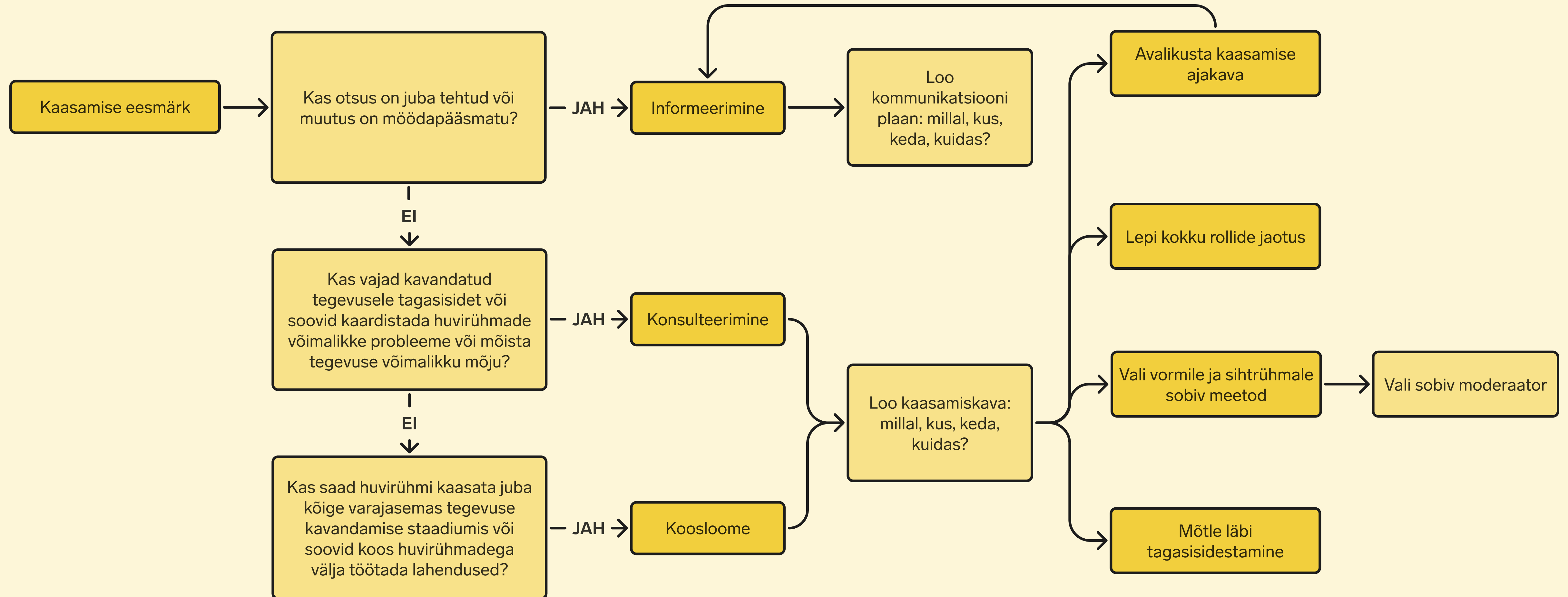
- sõnasta kaasamise eesmärk: miks seda teed? Kuidas tulemust kasutada plaanid?
- mõtle, kas kaasad informeerimiseks, konsulteerimiseks või koosloomeks?
- tuvasta huvirühmad, keda peab kaasama, ja vali sellest lähtudes kommunikatsioonikanalid ja –sõnumid.

Mahuka projekti puhul peab kaasamise korraldama mitmes etapis. Kaasamise eesmärk ja viis võivad etapiti erineda.



Kaasa peavad saama rääkida need, keda tehtav otsus puudutab, kellel on asjakohaseid teadmisi, kogemusi või infot ning kelle toetusest või vastuseisust sõltub otsuse tegemise ja elluviimise edukus.¹

Teekonna joonis



Vähe esindatud rühmade kaasamine

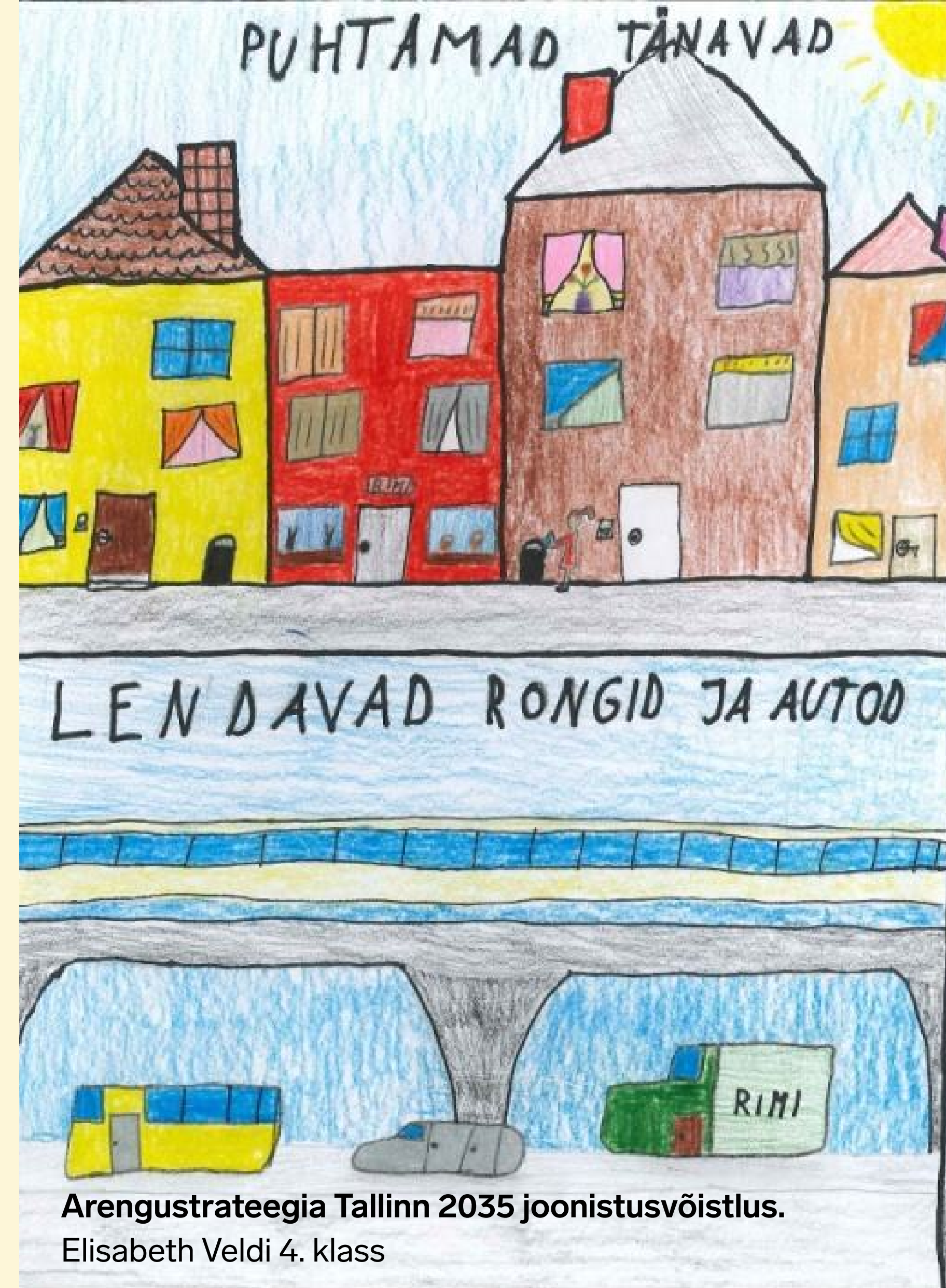
Kaasamise meetodite valikul pööra tähelepanu vähe esindatud rühmadele (nt naised, lapsed ja noored, vähemusrahvused, erivajadustega inimesed ja eakad). ¹ Loo neile paindlikud osalusvõimalused (kohapeal, kirjalikult, telefonitsi, veebis). Arvesta seejuures, et:

- teatud ühiskonnarühmadel (nt erivajadustega inimesed ja eakad) võib olla raskusi digilahendustele ligipääsemisel ja nende kasutamisel;
- kaasamise asukoht peab olema füüsiliselt lihtsasti ligipääsetav (sh liikumisabivahenditega ning olemas peavad olema rambid ja invatualetid);
- kaasamismaterjalid peavad olema kergesti loetavad, vajadusel tõlgitud muudesse keeltesse. Vajadusel kasutada viipekeeletõlki, kirjeldustõlget või taktiliseid vahendeid;
- keskkond peab olema turvaline ja neutraalne, et kaasatavad saaksid oma mõtteid enesekindlalt väljendada;
- kaasake arutelujuhte, kes oskavad anda kõigile võrdselt võimalust kaasa rääkida.

Vähe esindatud rühmade kaasamine

Lapsi ja noori kaasa olukorras, kus teema on neile oluline ja mõjutab nende elu.¹ Arvesta seejuures, et kaasatud lapsed ja noored:

- on eri vanusest ja erineva arengutasemega, eri soost, elukoha ja päritoluga. Pööra sellele tähelepanu nii suheldes kui ka kaasamist üles ehitades;
- vajavad selgelt mõistetavat infot: mille otsustamisel nad osalevad, mis on osaluse eesmärk ning kuidas osalemine toimub.

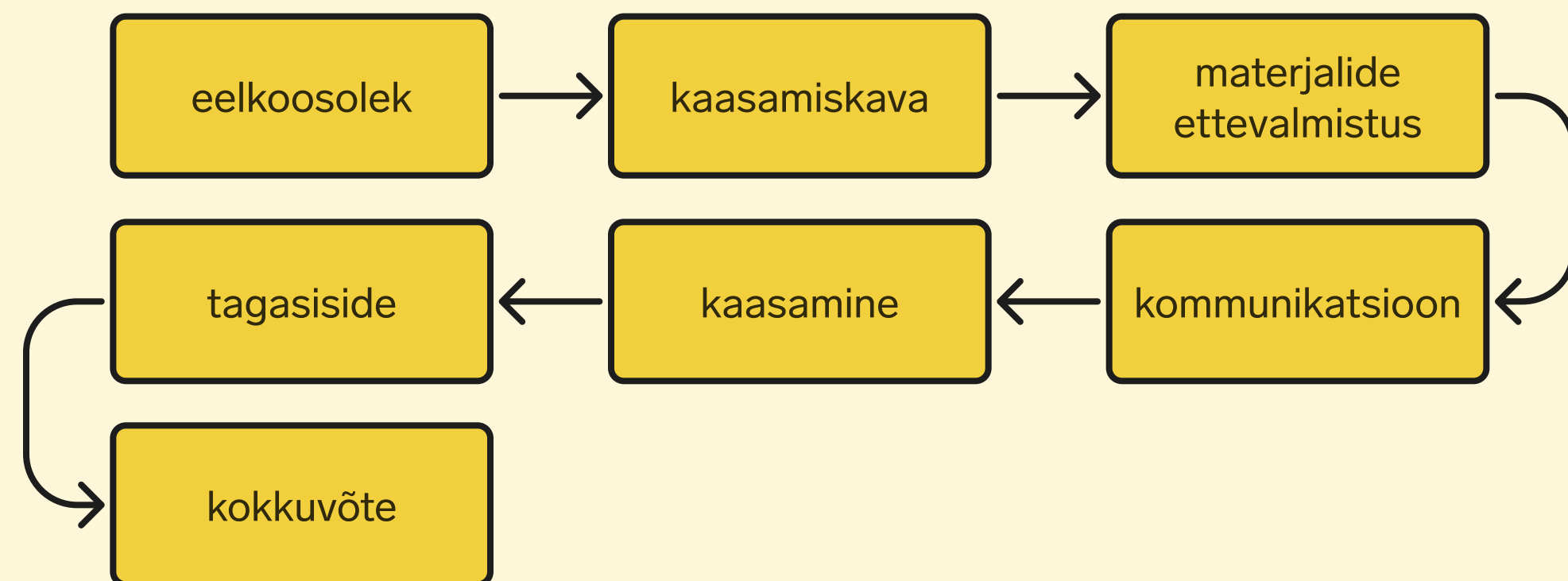


Arengustrateegia Tallinn 2035 joonistusvõistlus.
Elisabeth Veldi 4. klass

Soovitused

Kavandamine

- Planeeri kaasamine aegsasti projekti ajakavasse. Varu kaasamiseks piisavalt tööaega ja töötajaid (kaasamise koordinaator, eksperdid) ning vajadusel eelarve.
- Analüüsi kaasamiskogemusi ja õpi neist.
- Lähtu suurema projekti puhul järgmisest tööplaanist:



Eesmärk ja meetod

- Mõttele läbi, mis on kaasamise eesmärk konkreetse projekti puhul: kas informeerimine, konsulteerimine või koosloome?
- Sellest olenevalt vali kaasamise meetod (ideekorje, koosolek, rahvakogu, töötuba vms). Pea siiski meeles, et valitud meetodist olulisem on kaasamisprotsessi ülesehituse läbimõeldus, usaldus partnerite vahel ja avatud kommunikatsioon.

Soovitused

Huvirühmad

- Tuvasta varakult kaasatavad huvirühmad, lähtudes huvide tasakaalustatud esindatuse põhimõttest.
- Vali teavituskanalid ja sõnumid huvirühmadest lähtudes.
- Arvesta eri rühmade eripäraga (naised, noored, eakad, sissereändajad jne). Märka osalemist takistavaid asjaolusid (keel, aeg, füüsiline keskkond, turvatunne või motivatsioon) ja leia neile lahendus. Paku hübriidlahendusi, et kaasatud oleksid ka inimesed, kes ei saa füüsiliselt kohale tulla.

Kaasamiskava

- Tööta välja kaasamiskava, mis sisaldab huvirühmade kaardistust ja analüüsi, mis eesmärgil, keda, kuidas ja millal kaasata. Vaata huvirühmade loetelu korrapäraselt üle ja värskenda seda.
- Tee kaasamiskava osalistele varakult nähtavaks. Võimalusel kaasa huvirühmad ka kaasamiskava koostamisse.
- Lepi nii asutuse sees kui ka asutuste vahel kokku rollide jaotus (kaasamise protsessi juht, spetsialistid, otsustajad).

Soovitused

Tõhus kaasamine

- Loo tõhus, läbipaistev ja avatud infovahetus: informeeri, millal ja kus on võimalik kaasa rääkida, mis ettepanekutega on tehtud, mis edasi saab. Sõnasta elaniku otsustusruum: millises ulatuses saab elanik kaasa rääkida?
- Kasuta materjalides, esitlustes ja muus suhtluses arusaadavat keelt, sealhulgas väldi erialatermineid.
- Kasuta võimalusel andmeid ja/või tuleviku stsenaariumit visualiseerivaid materjale. Arvesta, et spetsialistidele mõeldud joonised ei pruugi olla huvirühmadele mõistetavad.
- Otsi ja loo lahendusi koos lõppkasutajaga, mitte ainult enda vaatenurgast.
- Ettevalmistus on oluline, kuid ole valmis ootamatusteks. Kogukonna kaasamine on katse ja eksituse protsess.
- Kehtesta kaasamisüritusele selged reeglid (ühekaupa rääkimine, viisakus, üks mõte korraga jne), mis aitavad üritust edukamalt läbi viia.
- Säilita positiivne suhtlusstiil nii kolleegide kui kaasatavatega.
- Tallinnas läbiviidavad tegevused peavad panustama Tallinna arengustrateegia „Tallinn 2035“ elluviimisse. Kuna elanike teadlikkus sellest on erinev, tasub kaasamisürituste alguses näidata „Tallinn 2035“ visiooni videot või mõnda temaatilist videot samast sarjast.
- Kaasamisüritusele sobiva meetodi leidmisel võid abi paluda strateegiakeskuse teenusedisaini büroost või keskkonna- ja kommunaalameti kaasamise osakonnast.

Soovitused

Tagasiside

- Mõttele läbi tagasisidestamine: millal ja kuidas annad tehtud ettepanekutele tagasisidet, ja informeeri sellest ka kaasatavaid.
- Väldi kaasamisväsimust! Huvirühmadele tuleb alati anda tagasisidet, millised muudatused nende ettepanekul ellu viidi või miks ettepanekuid ei rakendatud.
- Kaua kestva ja väga olulise kaasamisprotsessi puhul tasub selle keskel, aga kindlasti selle lõpus küsida huvirühmadelt tagasisidet kaasamise enda kohta.
- Otsi ja loo lahendusi koos lõppkasutajaga, mitte ainult enda vaatenurgast.
- Ettevalmistus on oluline, kuid ole valmis ootamatusteks. Kogukonna kaasamine on katse ja eksituse protsess.



Rahvakogu
Aleksandr Guzhov

Kaasamisväsimus tekib siis, kui huvirühmad, kelle käest arvamusi ja kommentaare küsitakse, tunnetavad, et põhjalik vastamine käib neile üle jõu (puudub piisav ettevalmistus, kommunikatsioon), nad ei suuda neile esitatud nõudmisi täita või nende varasemaid ettepanekuid ei ole arvesse võetud ning ei ole põhjendatud arvestamata jätmist.¹

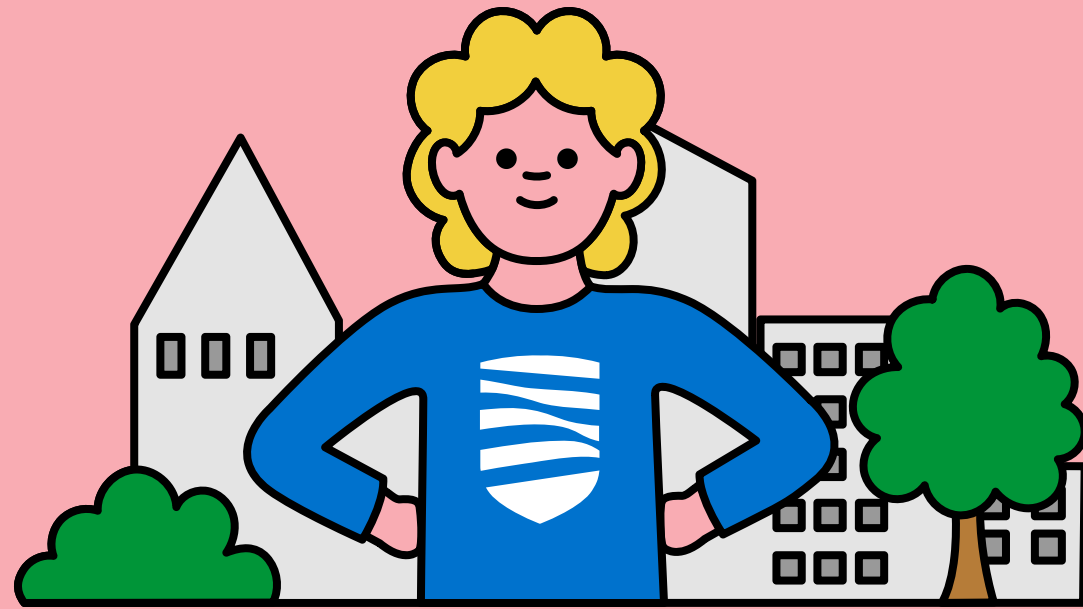
Õpi kogemustest

Kaasamiskogemuste analüüs oma üksusega on hea lähtekoht järgmiste kaasamisprotsesside kavandamisel.

- Mõelge kaasamisjuhtumitele, milles on **esinenud vajakajäämisi**. Selgitage välja põhjused (nt aja, oskuste, raha puudus, tahtlik kaasamise korraldamata jätmine, osalemistakistused, vähene või segane kommunikatsioon, tagasiside andmata jätmine).
- Selgitage välja, millised elanikkonna rühmad ei osale kaasamises või kelle hääl jääb vaikseks. Miks see nii on? Neile rühmadele tuleb järgmistel kaasamistel teravamalt tähelepanu pöörata (sh valida õiged meetodid ja kommunikatsioonikanalid).
- Kogukondades, kus usaldus linna kaasamise suhtes on eriti väike, leidke partneriks mõni MTÜ, nt asumiselts. Arvestage, et usalduse (taas)loomine võtab aega.
- Tuvastage valdkonnad ja/või kogukonnad, kus **kaasamine on olnud edukas**. Selgitage välja põhjused ja võtke head kogemused kaasa järgmistesse kaasamisprotsessidesse!
- Pange kirja kaasamise edulood, milles kirjeldate, kuidas kaasamine parandas projekti tulemust, ning jagage neid oma kolleegidega.

Kaasamisel lähtu linna väärtustest:

Julgus



Julge kaasata ning kaasatavatega avatult suhelda!

Avatus



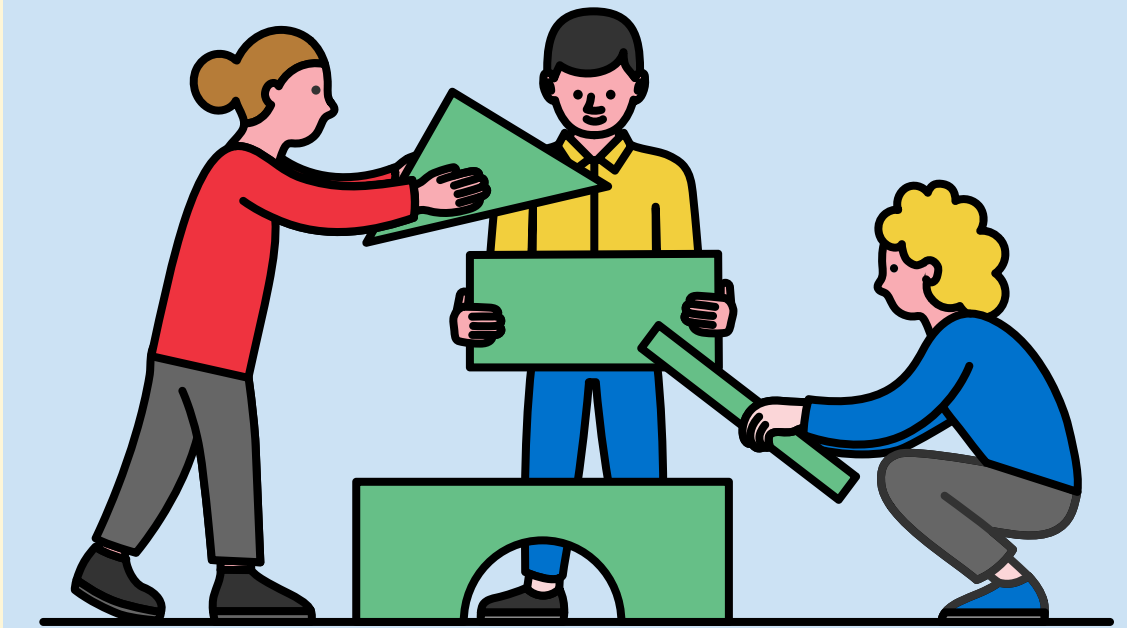
Räägi huvirühmadega avatult ja läbipaistvalt: mis on võimalik, milline on nende kaasärääkimise ruum ja kuidas tehakse lõplik otsus.

Headus



Suhtu huvirühmade ettepanekutesse heatahtlikkusega ning loo neile võimalus olla ära kuulatud. Anna mõista, et kõigil osalistel on ühine huvi leida sobivaim lahendus. Austa kaasatavate aega!

Koostöö



Tee koostööd kolleegidega oma ameti sees, otsi kaasamõtlejaid teistest ametitest ning loo sildu huvirühmadega. Kaasa kohtumistele vajalikud kolleegid (sh need, kellel on vastav otsustuspädevus).

Lisamaterjalid

Soovitame tutvuda järgmiste dokumentidega, mis on abiks kaasamise edukal kavandamisel:

- [Kaasamise käsiraamat ametnikele ja vabaühendustel](#)
- [Riigi kaasamise hea tava](#)
- [Citizens as partners: OECD handbook on information, consultation and public participation in policy-making](#)
- [Lapse osalusõiguse rakendamine – juhend laste tähenduslikuks kaasamiseks](#)
- [Laste osalemise 10 põhimõtet](#)
- [Ajurünnaku korraldamise meetodid](#)
- [Kaasamiskava](#)
- [Tallinna võrgustike ja partnerite kaardistus](#)
- [Tallinna kaasamise veeb](#)

Kontrollnimekiri vähe esindatud rühmade kaasamisel

Grupp	Millele tähelepanu pöörata?	Head võtted
Lapsed ja noored	Vanusele vastav keel ja vorm, turvaline keskkond	Mängulised töötoad, visuaalid, arutelud koolis/huviklubis
Eakad	Ligipääsetavus, aeglane tempo, lihtne keelekasutus	Väikesed grupid, pikemad arutelud, pausid
Erivajadustega inimesed	Füüsiline ligipääs, lihtsad materjalid, abivahendid	Viipekeel, subtiitrid, helikirjeldused, veebiosalus
Erineva keele ja kultuuritaustaga inimesed	Tõlked, kultuurilised eripärad, usaldusvajadus	Kogukonnaliidrite kaudu kaasamine, lihtne keel
Naised	Aja- ja logistilised piirangud	Paindlikud kellaajad, lühikesed kohtumised, lapsehoiu võimalus
Tudengid ja noored täiskasvanud	Kiirus, praktilisus, digitaalsed harjumused	Veebi- ja sotsiaalmeedia platvormid, motiveerivad väljundid
Haavatavas olukorras inimesed	Transport, rahaline ja sotsiaalne tugi, selge keel	Kompensatsioon (toit, transport), lihtsad sõnumid



Koostaja: Tallinna Strateegiakeskus